



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA CAMBIAR LA ACTITUD DEL PERSONAL  
DEL ÁREA DE COMPRAS EN UNA EMPRESA  
TEXTIL.**

**TESIS**

Para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presentan:

⌘ **GALLARDO QUINTERO RAFAEL.**

⌘ **MOCTEZUMA LÓPEZ ROSALÍA.**

ASESORA:

**M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.**

COASESOR:

**M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS.**

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2009



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE



DEPARTAMENTO DE  
ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Modelo de Desarrollo Organizacional para Cambiar la Actitud del Personal del Área de Compras en una Empresa Textil.

que presenta el pasante: Rafael Gallardo Quintero  
con número de cuenta: 40102091-5 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Junio de 2009

PRESIDENTE M.A. Carlos Matias Armas

VOCAL M.A. Sandra Luz González López

SECRETARIO M.A. Dolores Gutiérrez Flores

PRIMER SUPLENTE M.A. Antonio Rangel Pineda

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Aurora Reyes Viguéras



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

S. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Modelo de Desarrollo Organizacional para Cambiar la Actitud del  
Personal del Área de Compras en una Empresa Textil.

que presenta la pasante: Rosalía Moctezuma López  
con número de cuenta: 40407831-7 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Junio de 2009

PRESIDENTE M.A. Carlos Matias Armas

VOCAL M.A. Sandra Luz González López

SECRETARIO M.A. Dolores Gutiérrez Flores

PRIMER SUPLENTE M.A. Antonio Rangel Pineda

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Aurora Reyes Viguera



## ÍNDICE

	Pág.
<b>Planteamiento del problema.</b> . . . . .	i
<b>Objetivo.</b> . . . . .	ii
<b>Hipótesis.</b> . . . . .	iii
<b>Introducción</b> . . . . .	1

### **CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES**

1.1	Antecedentes de las Organizaciones.	3
1.2	Concepto de Organización.	5
1.3	Elementos de las Organizaciones.	8
1.4	Principales Recursos de las Organizaciones.	9
1.5	Tipos Básicos de Organizaciones.	11
1.6	Finalidad de las Organizaciones.	18
1.7	Importancia de las Organizaciones.	19
1.8	La Organización y su Relación con el Entorno.	21

### **CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

2.1	Antecedentes del Desarrollo Organizacional.	23
2.2	Concepto de Desarrollo Organizacional.	31
2.3	Objetivos del Desarrollo Organizacional.	34
2.4	Características del Desarrollo Organizacional.	35
2.5	El Desarrollo Organizacional y las Ciencias de la Conducta.	37
2.6	Cambio.	39
2.7	Agente de Cambio.	42
2.8	Resistencia al Cambio.	47
2.9	Principales Modelos de Desarrollo Organizacional.	50
2.10	Las Personas, Las Organizaciones y Los Cambios.	68
2.11	Importancia del Desarrollo Organizacional.	70



---

	Pág.
<b>CAPÍTULO 3. ACTITUD POSITIVA</b>	
3.1 Concepto de Actitud.	73
3.2 Componentes y Características de la Actitud.	75
3.3 Tipos de Actitud.	77
3.4 Actitud de las Personas.	78
3.5 Actitud de los Empleados en la Empresa.	80
3.6 Importancia de la Actitud Positiva en el Trabajo.	83
<b>CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO</b>	
4.1 Antecedentes de Canofil S. A. de C. V.	87
4.2 Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional para Cambiar la Actitud del Personal del Área de Compras en una Empresa Textil.	94
<b>Beneficios</b> . . . . .	119
<b>Conclusiones</b> . . . . .	121
<b>Bibliografía</b> . . . . .	123



---

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La actitud de las personas, propicia un ambiente de trabajo negativo, dando lugar a un mal aprovechamiento de tiempo y dinero, resultando entre otros, conflictos de comunicación e interés para realizar sus actividades.

Lo anterior, ocasiona mayor disgusto del personal y un círculo vicioso de malos hábitos, dando lugar a un ambiente conflictivo.

El presente problema, nos lleva a la siguiente cuestión: ¿Qué sucede en una empresa que carece de actitud positiva?



---

## **OBJETIVO**

Dar a conocer un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil.



---

## **HIPÓTESIS**

Un modelo de Desarrollo Organizacional va a cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, por lo general, brindan capacitación a su personal para resolver problemas de tipo laboral, lo cual permite el logro de las actividades cotidianas y contingentes de cada puesto, sin embargo, no consideran la influencia que tiene la actitud de las personas hacia su ambiente laboral y los conflictos que genera.

Las personas laboran conscientes de que su responsabilidad es cumplir con las actividades que les asignaron, valiéndose para ello, de sus conocimientos y habilidades, atendiendo políticas y procedimientos establecidos en las empresas.

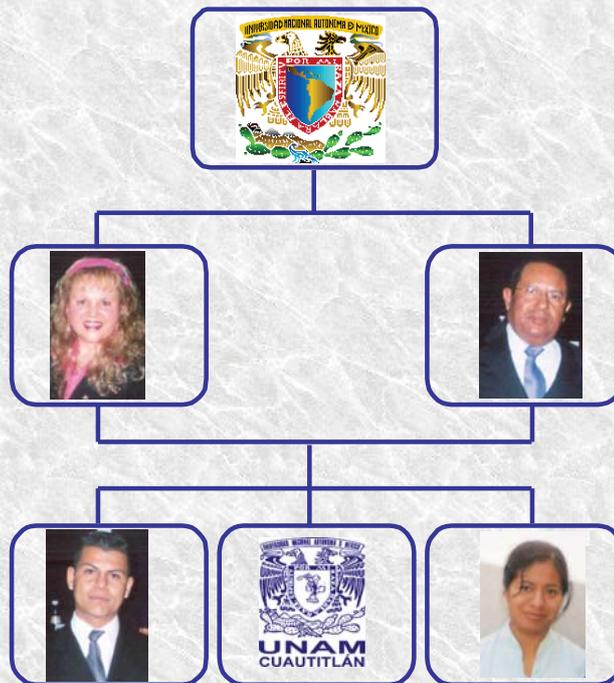
Cada persona tiene una actitud para reaccionar ante los problemas que se le presentan, sin embargo, al no contar con el conocimiento o la preparación necesaria para resolver este tipo de situaciones, crean un ambiente inadecuado, donde el personal se torna pesimista, conflictivo y pierde disposición para establecer una buena comunicación y desempeñar sus actividades.

En las empresas, es importante crear ambientes de trabajo adecuados y evitar conflictos innecesarios mediante la actitud de los colaboradores, por ello, se dará a conocer un modelo de desarrollo organizacional que permita realizar cambios en la actitud de las personas del área de compras en una empresa textil, logrando el cambio favorable para mejorar el desarrollo personal y de la empresa



# Capítulo 1

## LAS ORGANIZACIONES



*“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”*

*(J. P. Sergent)*



## **1.1 Antecedentes de las Organizaciones.**

Los primeros orígenes de la organización, surgen con los intentos del hombre por satisfacer sus necesidades de alimentación y socialización, originando agrupaciones como las hordas, los clanes y las tribus, caracterizándose por una base familiar, un dialecto y una organización política.

Uno de los datos más antiguos data del año 1800 A. C. en Mesopotamia, se ubica en el Código de Hamurabi, donde se habla de la división y especialización del trabajo, mientras tanto, en la India se encontraron referencias sobre la organización del trabajo, mencionando en el Código de Manu hacia el año 1600 a. C. que "la mano del obrero es siempre pura mientras trabaja".

Para Platón, en su libro La República, así como para los griegos, una de las principales preocupaciones era la división del trabajo, ya que la consideraban como base para concebir la estructura social.

Aristóteles, mencionó que el estado estaba compuesto por agrupaciones de individuos basadas en sus oficios, así mismo, planteó la organización del estado en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Por su parte, los romanos caracterizaron la organización de su administración pública mediante el establecimiento de cargos y dignidades.



---

Mientras que en la organización de la iglesia católica, se aprecia un sistema de autoridad cuya jerarquía se basa en los niveles de mando, utilización de asesores, así como formación y especialización de sus miembros.

Durante la Revolución Industrial, ocurrieron cambios en la forma de producción, ya que los individuos fueron sustituidos por las máquinas, reduciendo costos, tiempos y mejorando la cantidad y calidad en los productos, sin embargo, no estaban preparados para un cambio tan drástico, lo cual provocó el surgimiento de problemas más complejos como una adecuada división del trabajo y distribución de los recursos en la organización.

A partir de esta época, se dio origen a diversas corrientes sobre el estudio de las organizaciones, ya que la experiencia ha permitido adquirir conocimientos y aprovechar mejor los recursos, organizar cada vez mejor las actividades, distribuir el trabajo y asignar las responsabilidades de cada persona.

Los cambios constantes en el entorno y las consideraciones para crear organizaciones, son cada vez más complejos debido al fenómeno de la globalización, de modo que, entre los objetivos a alcanzar, es necesario subsistir, mejorar e innovar, ya que las organizaciones innovadoras cambian, evolucionan, adoptan nuevas formas de producción y ofrecen productos novedosos.

Dentro de la globalización, no basta con ser más grande o tener contacto con otros países del mundo, se requieren crear organizaciones globales que consideren el entorno global del cual pueden aprovechar ciertas características para ser competitivas.



## 1.2 Concepto de Organización.

Cabe señalar que “la palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organón que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra mas que se refiere a la organización como un proceso.”<sup>1</sup>

Considerando lo anterior, daremos a conocer el concepto de organización según el punto de vista de diversos autores.

### ➤ **Agustín Reyes Ponce**

Señala que la organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”<sup>2</sup>

Reyes Ponce, hace referencia a la organización como una estructura en donde se relacionan actividades, funciones y niveles, así mismo, habla de lograr los objetivos previstos con el máximo de eficiencia.

---

<sup>1</sup> Münch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990, Pág. 107

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Empresas, Teoría y Práctica**, 2ª Parte, Editorial Limusa, México, 1990, Pág. 212



➤ **Joseph L. Massie**

Se refiere a la organización como “La estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.”<sup>3</sup>

Joseph L. Massie, menciona una estructura y la asignación de tareas, así como de la relación e integración de estas últimas para conseguir determinados fines.

➤ **Para Harold Koontz y Cyril O’Donnell**

La organización “es la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa.”<sup>4</sup>

Koontz y O’Donnell, por su parte, se refieren a una agrupación de actividades para alcanzar objetivos, asignar responsables con autoridad y coordinar la estructura de la empresa vertical y horizontalmente.

---

<sup>3</sup> Massie, Joseph L., **Bases Esenciales de la Administración**, 1ª Edición, Editorial Diana, México, 1969, Pág. 75

<sup>4</sup> Koontz, Harold y Cyril O’Donnell, **Elementos de Administración**, 1ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1988, Pág. 186



➤ **Según Lourdes Münch Galindo y José García Martínez**

Organización es “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”<sup>5</sup>

Los autores, hablan de una estructura en la cual existen jerarquías y actividades correlacionadas y donde se pretende simplificar funciones.

➤ **Para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

Organización “Es el conjunto de personas que laboran en un lugar específico, con estructura organizacional y que persiguen un mismo fin.”<sup>6</sup>

En el presente concepto, se habla de una estructura, en la cual un grupo de personas tienen un mismo fin a conseguir.

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

- **Organización:** Es la estructura mediante la cual, a un grupo social se le agrupan, simplifican y asignan actividades relacionadas jerárquicamente para conseguir un objetivo.

---

<sup>5</sup> Münch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990, Pág. 108

<sup>6</sup> González López, Sandra Luz. **Apuntes de la Asignatura de Organizaciones**, México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2007



## 1.3 Elementos de las Organizaciones.

Las organizaciones cuentan con un conjunto de elementos básicos, los cuales, mediante una estructura y con base en jerarquías, ayudan en la agrupación de actividades y simplificación de funciones, facilitando el trabajo de los individuos y permitiendo obtener las consideraciones necesarias para una adecuada distribución y coordinación de recursos, obteniendo de estos últimos, un óptimo rendimiento para el logro de los objetivos.

Con lo anterior y analizados los conceptos previamente mencionados, destacan los siguientes elementos de la organización:

- **Estructura.** Es la base mediante la cual se establecen jerarquías, se asignan y relacionan funciones y actividades con las cuales operará un grupo social.
- **Sistematización.** Se refiere a coordinar las actividades y recursos de la empresa, facilitando el trabajo para el logro de los objetivos.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Con el fin de promover la especialización, las actividades deben ser agrupadas, divididas y asignadas de la mejor manera posible.
- **Jerarquía.** La estructura a establecer requiere niveles de autoridad-responsabilidad.
- **Simplificación de funciones.** Consiste en establecer métodos para facilitar el trabajo.
- **Recursos.** Son todos aquellos elementos físicos y humanos que coordinados adecuadamente, contribuyen al logro de los objetivos.



## 1.4 Principales Recursos de las Organizaciones.

Los recursos con los cuales cuentan las organizaciones para lograr sus objetivos, son principalmente de dos tipos (físicos y humanos), siendo el recurso humano, el de mayor importancia, ya que de ellos depende la adecuada distribución, asignación y coordinación de los recursos físicos, para obtener el mejor aprovechamiento de ellos.

Se obtiene así, la clasificación de los recursos de la organización en dos grupos:

- **Recursos físicos.** Son los recursos tangibles con que cuenta la organización, éstos a su vez, se dividen en:
  - ✧ **Recursos materiales.** Son los bienes tangibles con que cuenta una organización, tales como:
    - \* Terrenos, edificios e instalaciones.
    - \* Equipos, instrumentos, maquinaria y herramientas.
    - \* Materias primas, productos en proceso y productos terminados.
  - ✧ **Recursos financieros.** Son elementos de valor monetario, propios y ajenos con que cuenta una organización, indispensables para la ejecución de las decisiones, los cuales clasificamos como sigue:



- 
- \* *Propios.* Son recursos financieros que la organización tiene directamente a su disposición, tales como:
    - Dinero en efectivo o utilidades
    - Aportaciones de los socios.
  
  - \* *Ajenos.* Son recursos ajenos a la organización representados por:
    - Préstamos de acreedores y proveedores.
    - Créditos bancarios o privados.
    - Emisión de valores (cédulas, bonos, etcétera).
  
  - ✧ **Recursos técnicos.** Son métodos que permiten a los individuos de una organización, obtener un producto o servicio a partir de procedimientos efectuados con recursos materiales diversos, tales como máquinas e insumos, equipos y conocimientos especializados, se consideran como recursos técnicos:
    - Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.
    - Fórmulas, patentes, etcétera.
  
  - **Recursos humanos.** Son todos los individuos que integran una organización, los cuales mediante el uso de sus conocimientos, habilidades y experiencia realizan innovaciones, mejoras y desempeñan las actividades que contribuyen al logro de los objetivos en conjunción con los demás recursos.



Los recursos humanos, “Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentran dentro de la organización, pueden ser:

- **Obreros.** Calificados y no calificados.
- **Oficinistas.** Calificados y no calificados.
- **Supervisores.** Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- **Técnicos.** Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.
- **Ejecutivos.** Se encargan en poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- **Directores.** Fijan los objetivos, las estrategias, políticas, etc.”<sup>7</sup>

## 1.5 Tipos Básicos de Organizaciones.

Las organizaciones requieren crear y definir estructuras en donde las líneas de autoridad y responsabilidad sean claras y adecuadas, ordenando recursos humanos y físicos, que de manera coordinada permitan el logro de los objetivos. Una estructura creada en función de los objetivos de la organización permitirá evitar duplicidad de esfuerzos y gastos innecesarios, además de contribuir a una mejor toma de decisiones.

A continuación presentaremos los tipos básicos de organizaciones y sus principales características, así como sus ventajas y desventajas.

<sup>7</sup> Münch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990. Pág. 56



### ➤ **Organización lineal o militar**

En este tipo de organización, la principal característica es que todas las decisiones y la responsabilidad, recaen en una sola persona, las cuales se transmiten únicamente por una sola línea. Se le conoce como lineal o militar, porque se utiliza en instituciones militares y con frecuencia, en empresas muy pequeñas.

#### **Ventajas:**

- No hay conflictos de autoridad.
- La toma de decisiones es más fácil, así como la ejecución de las mismas.
- Es sencillo y claro.

#### **Desventajas:**

- La autoridad es rígida e inflexible.
- Dado que la toma de decisiones recae en una sola persona, ésta puede ocasionalmente equivocarse.
- No hay especialización.

### ➤ **Organización funcional o de Taylor**

“Su creador fue F. Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización. La organización funcional 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.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Münch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990. Pág. 125



---

### **Ventajas:**

- Fomenta la especialización.
- Estimula la eficiencia del personal.
- Mejora la división del trabajo.

### **Desventajas:**

- Subordinación múltiple.
- Diferentes puntos de vista y enfoque.
- Pérdida de visión.

### ➤ **Organización lineo-funcional**

Este tipo de organización combina la organización lineal o militar y la funcional. Según Münch Galindo, aprovecha las ventajas y evita las desventajas de cada una, se conserva de la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional la especialización de cada actividad en una función.

### **Ventajas:**

- Fomenta la especialización de cada actividad.
- No hay subordinación múltiple.
- Estimula la eficiencia del personal.
- Mejora la división del trabajo.



---

**Desventajas:**

- Competencia entre los jefes de cada función.
- El crecimiento de la organización puede requerir de asesoría especializada.

**➤ Organización lineal – Staff**

Esta organización surge por la necesidad de ser competitivos ante los acelerados avances tecnológicos, por lo que requiere de información especializada.

Aquí se combina la organización lineal-funcional con un grupo de especialistas conocido como staff, quienes tienen como principal función asesorar, recomendar, apoyar y prestar servicios de consultoría al responsable de la toma de decisiones.

**Ventajas:**

- Permite la especialización del staff.
- Proporciona asesoría especializada e innovadora dando seguimiento al logro de los objetivos.

**Desventajas:**

- Si no se recibe asesoría adecuada, puede ocasionar confusión en la toma de decisiones.
- Altos costos.
- El asesor tiene adecuado conocimiento, pero menor experiencia.



## ➤ Organización por comités

“Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomienden.”<sup>9</sup>

“Los participantes pertenecen a varios y diferentes órganos y varios y diferentes niveles jerárquicos y que son cedidos provisionalmente.”<sup>10</sup>

El comité generalmente es provisional, permanece mientras colabora para alcanzar su objetivo o realizar la tarea para la cual fue encomendado.

### **Ventajas:**

- La toma de decisiones es mas objetiva, porque es grupal.
- Permite que la responsabilidad no recaiga en una sola persona.
- Permite la diversificación de enfoque, ya que sus participantes pertenecen a diversas áreas y órganos de la organización.

### **Desventajas:**

- Las decisiones provocan costos de tiempo y dinero, pues absorben tiempo útil productivo de sus participantes.
- Debe haber una coordinación eficiente, ya que se trabaja con diferentes puntos de vista.

---

<sup>9</sup> Münch Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración**, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990. Pág. 129

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, 7ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2006, Pág 170



### ➤ **Organización matricial.**

“La esencia de una organización matricial es la combinación de modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional.”<sup>11</sup>

“La organización funcional es vertical y la organización por producto o proyecto es horizontal y ambas se encuentran superpuestas.”<sup>12</sup>

La organización de tipo matricial, trata de solucionar un problema común de las empresas, que es la necesidad de desarrollar un proyecto o producto, lo cual requiere el trabajo en conjunto de diversos expertos de varios departamentos.

#### **Ventajas:**

- El responsable del lanzamiento de un producto, trabaja en equipo con otros departamentos, garantizando la utilidad a través de buenos resultados.
- Propician la comunicación a través del intercambio de información y trabajo en equipo.
- Se tienen opiniones de varias personas expertas en diferentes áreas funcionales que buscarán mejorar el producto, el costo y garantizar la utilidad.

---

<sup>11</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz, **Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional**, 7ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana editores S.A. de C.V., 2007, México, Pág. 162-163.

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, **Administración: Teoría, Proceso y Práctica**, 3ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V., Colombia, 2001, Pág. 248



---

### **Desventajas:**

- Si no se tiene claro el equilibrio de la autoridad y la responsabilidad, habrá confusión y conflicto en la organización.
- Puede haber de falta de unidad en el equipo de trabajo.
- Las continuas reuniones, absorben demasiado tiempo.

### ➤ **Organización por territorio o geográfica**

Este tipo de organización, es comúnmente utilizada en empresas que operan en regiones extensas, cuyas actividades se distribuyen geográficamente y a las cuales se debe asignar un administrador, los departamentos comúnmente empleados para este tipo de organización son los de ventas y producción.

### **Ventajas:**

- Asigna responsabilidad en niveles inferiores.
- Se enfoca en mercados y problemas locales.
- Toma ventaja de las economías de las operaciones locales.

### **Desventajas:**

- Requiere de más personal con habilidades administrativas generales.
- Se puede perder la visión global de los objetivos al enfocarse en la visión territorial de los mismos.
- Requiere de mas recursos como instalaciones, equipo, personal, entre otros.



## 1.6 Finalidad de las Organizaciones.

En la actualidad, las personas crean organizaciones en función de las necesidades de la sociedad, procurando siempre obtener el mejor rendimiento y distribución de todos los recursos sobre la base de estructuras en donde cada actividad contribuye a un adecuado logro de los objetivos.

“Toda persona nace y muere en organizaciones, trabaja para organizaciones, satisface sus necesidades por las organizaciones, mejora, inventa, desarrolla nuevas organizaciones.

Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los propósitos y los valores, el progreso sería limitado.”<sup>13</sup>

Las organizaciones son creadas para conseguir objetivos, por ello consideran la necesidad de lograr una permanencia en el tiempo, innovando, mejorando y proponiendo todo aquello que le permita adaptarse al cambio de su entorno.

De lo anterior, se consideran las siguientes finalidades básicas de una organización:

- **Lograr los objetivos.** Los cuales generalmente se basan en producir bienes o servicios de manera eficiente.

<sup>13</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo, **Administración Contemporánea**, 2ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V., México, 2000, Pág. 41



- **Permanencia en el tiempo.** Consiste en mantener a la organización funcionando y vigente a través del tiempo.
- **Adaptación al cambio.** Las organizaciones funcionan en un entorno, con variaciones en diversos aspectos, los cuales repercuten en la organización.
- **Innovación.** El cambio en el entorno, crea la necesidad de utilizar nuevas y mejores tecnologías y procedimientos, así como crear productos y servicios novedosos.
- **Obtención de recursos.** Obtener continuamente recursos físicos y humanos adecuados, permitirá a la organización, contribuir con el logro de los objetivos.

## 1.7 Importancia de las Organizaciones.

La importancia de las organizaciones, radica en la estructura, ya que permite emplear nuevos métodos para desempeñar las actividades y distribuir los recursos eficientemente, todo ello, coordinado en conjunto, es un medio que ayuda al logro de los objetivos, que generalmente son producir bienes o prestar servicios para la sociedad.

La expansión, contracción e innovación, provocan cambios en las organizaciones, las cuales requieren de mejoras y continua adaptación, para lograr la permanencia y seguir alcanzando las metas organizacionales.

En base a lo anterior, se presentan las siguientes características que describen la importancia de las organizaciones:



- **Son la principal fuente de trabajo:** La creación de organizaciones adecuadas, contribuye a crear fuentes de trabajo para diversas personas.
- **Promueven el desarrollo personal:** Las organizaciones cuentan con un conjunto de individuos, que adquieren habilidades, conocimientos y destrezas, de esta forma, obtienen capacidades que les permiten un desarrollo continuo.
- **Satisfacen necesidades:** Porque se crean con un objetivo, que generalmente, consiste en producir un bien o prestar algún servicio, satisfaciendo de esta forma, las necesidades de la sociedad.
- **Son el parámetro principal de la economía nacional:** En nuestro país, las organizaciones generan la contratación de personal, el cual, obtiene poder adquisitivo al consumir bienes o servicios prestados por diversas organizaciones, mismas que contribuyen al crecimiento económico nacional al adquirir capacidad de inversión.
- **Continuidad:** Debido a que las organizaciones están sujetas a la expansión y contracción, entre otros cambios, uno de los objetivos será su permanencia a través del tiempo, con lo cual seguirán contribuyendo a satisfacer necesidades, promover el desarrollo personal, proporcionar fuentes de trabajo y contribuir al desarrollo de la economía nacional.



## 1.8 La Organización y su Relación con el Entorno.

Las organizaciones, están sujetas a un entorno en el cual existen constantes cambios, esto influye de manera directa o indirecta en el funcionamiento y desarrollo de una organización, requiriendo en la misma, mejoras y ajustes a las condiciones de su entorno, para lograr la permanencia.

“El entorno puede ser enfocado en dos niveles:

- El macroentorno mundial, nacional o regional, referente a los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que afectan o pueden afectar a la organización.
- El ramo del negocio de la organización, con su mercado actual y potencial, sus rasgos económicos (costos, márgenes, etc.), sus características tecnológicas, sus condiciones competitivas, sus regulaciones, etcétera.”<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Lazzati, Santiago, **Anatomía de la Organización**, Editorial Macchi, Argentina, 1997, Pág. 15

## Capítulo 2

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL



*“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas, ha sido inyectado el veneno del miedo... del miedo al cambio.”*

*(Octavio Paz)*



## 2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, se ha fortalecido con diversas contribuciones realizadas a través de el tiempo, mismas que han permitido realizar aportaciones importantes para las organizaciones y las personas, se dice que los primeros antecedentes de Desarrollo Organizacional se ubican en Estados Unidos e Inglaterra.

A continuación, se presenta una cronología con las diversas aportaciones al Desarrollo Organizacional:

- **En el año de 1940 a 1944**, K. Lewin, R. Likert y D. McGregor, investigan en el Instituto Tecnológico de Massachussets, diversos aspectos entre relaciones y fenómenos que surgen entre los grupos raciales, ideológicos y de trabajo. Lewin, funda el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos en el MIT.
- **Para el año de 1944**, L. Brafort y R. Lippitt, establecieron un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el hospital Freedman de Washington D. C., del cual, surgió una característica del Desarrollo Organizacional (D. O.), las intervenciones.
- **Durante el año de 1946**, K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y Likert, realizaban proyectos y estudios que permitieron analizar fenómenos grupales, originando así, los entrenamientos en la dinámica grupal. A su vez, Likert fundó el Centro de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos, donde estudió la metodología sobre diversos fenómenos de la organización, como el clima organizacional,



enfocándose en fenómenos sociales presentes en la organización y su repercusión en las personas.

- **En el año de 1947**, K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y R. Lippitt, fundaron los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL), en Bethel, Maine, en donde surgen estudios para el desarrollo grupal y entrenamiento de grupos “T”.
- **Mientras tanto, en 1948**, en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra, se generó el proyecto Tavistock, en la compañía Glacier Metal, surgió el concepto de sistema social técnico, concluyendo que se deben considerar no solo las dimensiones humanas, sino también las dimensiones técnicas.
- **En el año de 1950**, K. Benne, L. Bradford y R. Likert, descubrieron que existen dos tipos de grupos (El grupo “A”: Es el grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas y el grupo “T”: Es el grupo de aprendizaje vivencial), al mismo tiempo, se realizó un estudio sobre la transformación del aprendizaje.
- **En 1956**, fue el año en el que se presentó el término Desarrollo Organizacional (D. O.), en un artículo publicado por Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton.
- **En el año de 1957**, D. McGregor, J. P. Jones y B. Mason, fundaron un grupo interno para desarrollar actividades de D. O. para la Union Carbide, así, se integró en una empresa de producción. Durante este año, se



diseñaron trabajos para el departamento de relaciones con empleados de la ESSO Standard Oil.

- **Mientras tanto, en 1958**, P. Buchanan, dirigió el Interview Survey and Diagnosis en la planta Bayonne de la Estándar Oil y a su vez, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton dirigen un laboratorio instrumentado, un desarrollo de equipo y un proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupales en la planta de Bayway de la Standard Oil.
- **En el año 1970**, se pusieron en acción los sistemas sociotécnicos en las plantas de las compañías Saab-Volvo (Suecia) y Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA.
- **En 1979**, el Organization Development Institute, otorga el premio anual al proyecto sobresaliente en Desarrollo Organizacional.
- **1990**, Peter Senge, comenta que las organizaciones se encuentran en un estado de continua adaptación y mejora.

En México, los principales acontecimientos que han construido la historia del D. O. son los siguientes:

- **En el año de 1967 a 1968**, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, en los seminarios de administración del personal, tanto en el área profesional, como de graduados, se comenta la existencia del D. O.



- **De 1969 a 1970**, se analiza la implantación en las organizaciones, de las primeras gerencias en el área de Desarrollo Organizacional. En la empresa Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N. L. surgió la primera colección de libros sobre D. O. y se realizaron los primeros intentos de formar asociaciones de Desarrollo Organizacional, empleando los grupos “T” y la formación de equipos, como herramientas de cambio.
- **En los años de 1971 y 1972**, inician su inscripción en el NTL ( National Training Laboratories) de Estados Unidos, los primeros mexicanos.
- **Del año 1975 a 1976**, se inició en la Universidad de Monterrey (UDEM), la maestría en D. O. con profesores provenientes de la Peperdine University, de Culver City, California, Estados Unidos. Se emplearon los círculos de calidad, como herramientas de cambio.
- **En 1977**, en la ciudad de Monterrey, N. L., la empresa Visa, implantó la gerencia de Desarrollo Organizacional.
- **A partir de el año 1982 a la fecha**, se celebra el congreso anual internacional de D. O.
- **En el año 1997**, Donald W. Cole, durante el Congreso de Desarrollo Organizacional en Argentina, señaló que el D. O. era poco aplicable en México, pues afirmó que prevalecía una forma de organizarse y operar, conocida como burocracia.



La L. A. y M. A. Sandra Luz González López, experta en organizaciones, catedrática e investigadora a nivel licenciatura y maestría, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, ha expuesto cursos y dado conferencias en el área de D. O., se ha desempeñado como consultora en Desarrollo Organizacional desde 1996 a la fecha y es autora de la obra de Desarrollo Organizacional, así como de diversos artículos en el área de D. O.

- **En el año 2000**, los conocimientos y experiencia de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López acerca de las empresas mexicanas, le permitieron elaborar un modelo de Desarrollo Organizacional con un enfoque hacia estas empresas.

El Desarrollo Organizacional, se convertirá en una de las mejores herramientas que ayudarán a las organizaciones a cambiar de paradigmas, solucionar problemas y obtener mejoras continuas, considerando la necesidad de las personas por adaptarse a los cambios tan acelerados, presentes en un ambiente de globalización cada vez más competitivo, obteniendo innovación y éxito para las organizaciones.



<b>Año</b>	<b>Personaje y / o Lugar</b>	<b>Acontecimiento o Aportación</b>
1940 a 1944	K. Lewin, Likert y McGregor, en el Instituto Tecnológico de Massachussets.  K. Lewin.	Investigan fenómenos entre grupos raciales, ideológicos y/ o de trabajo.  Fundó el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos en el MIT.
1944	L. Brafort y R. Lippitt, en el Hospital Freedman de Washington D. C.	Establecieron un programa de inducción al personal para cambios interpendientes, surgió una característica del D. O. (las intervenciones).
1946	K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y Likert,  Likert, en la universidad de Michigan, en Estados Unidos	Hicieron estudios sobre los fenómenos grupales, originando entrenamientos en la dinámica grupal.  Fundó el Centro de Investigaciones Sociales, donde estudió enfocándose en fenómenos sociales presentes en la organización y su repercusión en las personas.
1947	K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y R. Lippitt, en Bethel, Maine.	Fundaron los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL), en donde surgen estudios para el desarrollo grupal y entrenamiento de grupos "T".
1948	En el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra, en la compañía Glacier Metal.	Nace el concepto de sistema social técnico abierto.

Tabla 1 Cronología del Desarrollo Organizacional



<b>Año</b>	<b>Personaje y/o Lugar</b>	<b>Acontecimiento o Aportación</b>
1950	K. Benne, L. Bradford y R. Likert.	Descubrieron la existencia de dos grupos: El "A" (grupo de aprendizaje de destrezas cognitivas) El "T" (grupo de aprendizaje vivencial). Se realizó un estudio sobre la transformación del aprendizaje.
1956	Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton.	Publicaron un artículo, con el término de Desarrollo Organizacional (D. O.)
1957	D. McGregor, J. P. Jones y B. Mason.	Fundaron un grupo interno de desarrollo de actividades de D. O. para la Union Carbide.
1958	P. Buchanan, en la planta Bayonne de la Estándar Oil.	Dirigió el Interview Survey and Diagnosis.
	M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton, en la planta de Bayway de la Standard Oil.	Dirigieron un laboratorio instrumentado, un desarrollo de equipo y un proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupar.
1970	En las plantas de las compañías Saab-Volvo (Suecia) y Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA.	Se pusieron en acción los sistemas sociotécnicos.
1979	The Organization Development Institute	A partir de este año, se ofrece el premio anual al proyecto sobresaliente del D. O
1982		Se celebra el congreso anual internacional de D. O.
1990	Peter Senge	Comenta que las organizaciones se encuentran en un estado de continua adaptación y mejora. En 1997 recibió el premio "Estrategia del Siglo" por su libro La Quinta Disciplina

Tabla 2 Cronología del Desarrollo Organizacional (Continuación).



<b>Año</b>	<b>Personaje y/o Lugar</b>	<b>Acontecimiento o Aportación</b>
1967-1968	En el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.	Se comenta en los seminarios de administración del personal, la existencia del D. O.
1969-1970	En la empresa Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N. L.	Se realizaron los primeros intentos de formar asociaciones de D. O. empleando los grupos "T" y la formación de equipos, como herramientas de cambio. Se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de D. O. dentro de las organizaciones.
1971-1972	En Estados Unidos.	Inician su inscripción en el NTL (National Training Laboratories), los primeros mexicanos.
1975-1976	En la Universidad de Monterrey (UDEM).	Se inició la maestría en D. O. con profesores de la Peperdine University, de Culver City, California, E. U. Se emplearon los círculos de calidad, como herramientas de cambio.
1978	En la empresa Visa, en la ciudad de Monterrey, N. L.	Se implantó la gerencia de D. O.
1997	Dr. Donald W. Cole durante el Congreso de Desarrollo Organizacional. en Argentina	Señaló que el D. O. era poco aplicable en México, pues aún la forma prevaleciente de organizarse y de operar es la que se conoce bajo el nombre de burocracia.
2000	L. A. y M. A. Sandra Luz González López, catedrática de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y consultora en D. O.	Elaboró un modelo de Desarrollo Organizacional aplicable a las empresas mexicanas

Tabla 3. Cronología del Desarrollo Organizacional en México



## 2.2 Concepto de Desarrollo Organizacional.

El concepto Desarrollo Organizacional, comenzó con la necesidad de estudiar al hombre, la organización y el ambiente, recavando una serie de conocimientos que anteriormente se consideraban de forma individual.

Los cambios como el aumento de tamaño en las organizaciones y los avances tecnológicos, entre otros, necesitaron de un nuevo enfoque, que buscara el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, con relación a los cambios, siendo el Desarrollo Organizacional una de las principales herramientas para ello.

A continuación se presentan, los siguientes conceptos de Desarrollo Organizacional:

### ➤ **Richard Beckhard**

Se refiere al Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, y (3) administrado desde la alta gerencia para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican a los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Richard, Beckhard, **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos**, Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1973, Pág. 10



Beckhard, considera que el Desarrollo Organizacional, requiere de aumento en la efectividad y en el bienestar de la organización, aplicando esfuerzos e intervenciones planificadas en toda la organización, así mismo, sugiere que la administración, debe darse desde la alta gerencia y que todo el proceso, requiere apoyarse en los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

➤ **Para Luis Ferrer Pérez**

Desarrollo Organizacional “es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y lo interior que las condiciona.”<sup>2</sup>

Ferrer, se refiere a lograr mayor efectividad y salud en la organización mediante el cambio planificado en función de su entorno y la aplicación de un sistema creativo con valores, técnicas y procesos, menciona que el Desarrollo Organizacional debe apoyarse en las ciencias del comportamiento y ser administrado desde la alta gerencia.

➤ **Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.**

Se refieren al Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración

---

<sup>2</sup> Ferrer Pérez, Luis, **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**, 1ª Edición, Editorial Trillas S. A. De C. V., México, 1976, Pág. 15.



de la cultura organizacional – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.”<sup>3</sup>

French y Bell, puntualizan que para el Desarrollo Organizacional, se deberá realizar un esfuerzo a largo plazo, el cual optimizará la visión, la delegación de autoridad y obtendrá la mejor forma de resolver los problemas de la organización, así mismo, sugieren una administración constante, la colaboración con la alta gerencia y la cultura organizacional, así como el apoyo en las ciencias de la conducta aplicada.

➤ **Para Harold Koontz**

Desarrollo Organizacional es: “un enfoque sistemático integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la eficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente.”<sup>4</sup>

Koontz, por su parte, se refiere a un enfoque sistemático integrado y planeado, hace hincapié en un diseño que permita la solución de problemas, como la falta de cooperación, la comunicación deficiente y la descentralización excesiva en todos los niveles mejorando así la efectividad en la organización.

---

<sup>3</sup> French, Wendell, **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización**, 5ª Edición, Editorial Pearson Educación S.A de C.V., México, 1996, Pág. 29.

<sup>4</sup> Koontz, Harold, **Introducción a la Administración**, Editorial McGraw Hill S.A. de C.V., México, 1981, Pág. 350



➤ **Para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

El Desarrollo Organizacional “Es un proceso de cambio de ideas, costumbres, valores, actitudes y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia.”<sup>5</sup>

En el concepto anterior, destaca como característica principal el cambio, enfocado al factor humano, aplicando un proceso que modifique su estructura, sus ideas, costumbres, valores y actitudes, todo ello orientado hacia la eficiencia de la organización.

De los conceptos previamente analizados, se obtiene el siguiente:

- **Desarrollo Organizacional:** Es un modelo que genera cambios en las personas y organizaciones, aumenta la eficiencia y se enfoca en la solución de problemas con ayuda de las ciencias del comportamiento.

## **2.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional cuenta con diferentes objetivos, siendo el principal, el cambio favorable en diversos aspectos, a partir del cual, se generan otros objetivos que deben ser considerados con la misma importancia, ya que en conjunto y enfocados principalmente en las personas y las organizaciones, permitirán obtener los mejores resultados.

<sup>5</sup> González López, Sandra Luz. **Desarrollo Organizacional**, México, UNAM, 2a Edición, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México, 2009, Pág. 9



Algunos de los objetivos principales del D. O. son los siguientes:

- Crear cambios en función de las contingencias, adaptando las acciones y adecuando las necesidades específicas diagnosticadas.
- Desarrollar un sistema capaz de autorenovarse y organizarse de varias maneras de acuerdo con las tareas, de modo que las funciones sean las que determinen la forma y no las tareas las que encajen en la estructura.
- Diagnosticar y solucionar problemas de situaciones insatisfactorias.
- Buscar el sentido de identificación y clima de confianza, entusiasmo y satisfacción personal dentro de la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajo individual y en equipo.
- Mejorar los procesos de comunicación dentro de la organización.
- Analizar la influencia del entorno en los diversos aspectos de la organización.
- Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Lograr que los individuos de una organización resuelvan por sí mismos sus problemas, creando un proceso permanente de mejoras.

## **2.4 Características del Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional, tiene características que permiten identificar su forma de operar y se integran con los conocimientos acerca del hombre en las organizaciones y en su medio ambiente, así como la manera en que emplean diversas técnicas, herramientas y disciplinas, para solucionar problemas, buscar oportunidades y aumentar la competitividad, tanto individual como organizacional.



Las características básicas del Desarrollo Organizacional, son las siguientes:

- **Consigue desarrollo general.** Ya que mejora tanto a los individuos, como a la organización, de modo que, los programas de D. O. tratan de que ambas partes se beneficien.
- **Se apoya en las ciencias de la conducta.** A fin de conseguir el cambio favorable en las personas, en aspectos tales como los valores, creencias, costumbres, ideas y actitudes, el D. O. se vale de las ciencias de la conducta.
- **Se orienta a cambios.** Es necesario realizar modificaciones y adaptarse en función de las contingencias de la organización y el medio, obteniendo así, un desarrollo favorable.
- **Identificación, análisis y solución de problemas.** Para realizar cambios favorables, es necesario identificar posibles conflictos, problemas u oportunidades que mejoren la organización.
- **Evaluación constante.** El entorno de las organizaciones es cambiante y requiere de una evaluación continua, para identificar situaciones que generan conflictos o crean oportunidades de desarrollo y contribuyen a la permanencia de la organización.
- **Trabajo grupal.** En el D. O., se pretende aprovechar, mejorar y compartir conocimientos, ideas, experiencias, entre otras capacidades con los demás individuos, de modo tal que se desarrolle la cultura de colaboración, compromiso y trabajo en equipo.
- **Adaptabilidad situacional.** Significa que el D. O. no se basa exclusivamente en un procedimiento rígido, por el contrario, está orientado para adaptarse según las contingencias, su flexibilidad, permite adaptar las acciones de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.



## 2.5 El Desarrollo Organizacional y las Ciencias de la Conducta.

Una característica del Desarrollo Organizacional, es que emplea las ciencias de la conducta para diagnosticar y evaluar aspectos como las actitudes, valores y el comportamiento de los individuos, entre otros, tanto de forma individual como grupal.

A continuación se presentan las ciencias de la conducta y las principales contribuciones que han hecho al Desarrollo Organizacional:

- **Antropología:** Sus estudios se basan en las sociedades, para aprender acerca de la naturaleza humana y sus actividades.

Las contribuciones de la antropología al Desarrollo Organizacional son:

- Valores
- Creencias
- Aspiraciones
- Ambientes organizacionales
- Diferencias culturales nacionales
- Cultura organizacional

- **Ciencias políticas:** Se encargan de estudiar el comportamiento que tienen los individuos y los grupos en un entorno político.

Las contribuciones de las ciencias políticas al Desarrollo Organizacional son:

- Conflicto
- Política organizacional
- Poder



- **Psicología:** Es una ciencia que se enfoca en el comportamiento humano, pretende la medición, explicación y cambio de conducta, en esencia, estudia el comportamiento de los individuos.

Las contribuciones de la psicología al Desarrollo Organizacional son:

- Aprendizaje
- Personalidad
- Percepción
- Conductas
- Estrés Laboral
- Motivación
- Necesidades del individuo
- Fenómenos de adaptación y cambio
- Evaluación del desempeño
- Medición de actitudes
- Satisfacción laboral
- Toma de decisiones

- **Sociología:** Estudia a las personas, en relación con sus semejantes y el sistema social en el que se desarrollan.

Las contribuciones de la sociología al Desarrollo Organizacional son:

- Poder
- Dinámica de grupos
- Cultura organizacional
- Estabilidad
- Equipos de trabajo
- Cambio organizacional
- Relación con el ambiente
- Estructura y orden de las organizaciones
- Conflicto
- Comunicación



- **Psicología Social:** Es la rama de la psicología que combina aportaciones de la Sociología y la Psicología, centrándose en la reciprocidad entre personas, siendo una de sus principales consideraciones, el cambio.

Las contribuciones de la psicología social al Desarrollo Organizacional

Son:

- Cambio de conductas
- Cambio de actitudes
- Proceso de grupos
- Teoría de las decisiones grupales

## 2.6 Cambio.

Los cambios están presentes en todo momento de nuestra vida, algunos de ellos, son situaciones que no podemos modificar, tal es el caso de los fenómenos naturales, sin embargo, el hombre ha buscado mejorar sus condiciones de vida y actualmente las organizaciones buscan el cambio a fin de adaptarse, subsistir y desarrollarse en un entorno cada vez mas competitivo.

Es importante que los cambios se orienten a buscar mejoras, aprovechar todos los recursos disponibles y lograr resultados óptimos.

- **Cambio:** “Es toda modificación de un estado a otro, que es observado en el entorno y que posee un carácter relativamente perdurable.”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Collette, Pierre y Delisle Gilles, **Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones**, 1ª Edición, Editorial Trillas S. A. de C. V., México, 1988, Pág. 30



- **Cambio cosmético:** “Son cambios que solo sirven para que las cosas se vean bien, nunca son de fondo.” <sup>7</sup> Ejemplos de este tipo de cambios pueden ser remodelación de oficinas, uso de nuevos uniformes, cambio de pintura, entre otros.
  
- **Cambio de fondo:** “Este tipo de cambio puede ocurrir tanto en las personas, como en los procesos de las organizaciones y pueden ser:
  - ★ **Cambio profundo de personal:** Es un cambio planeado de fondo en la estructura interna de un individuo. Las personas pueden cambiar aspectos de su inteligencia, su personalidad, sus actitudes, sus valores, sus creencias, etcétera; todo esto para mejorar sus actitudes hacia su trabajo, para mejorar la colaboración y para ser más eficaces en la toma de decisiones.
  
  - ★ **Cambio profundo en la empresa:** Es reciente la idea de cambiarlo todo, de no hacer cambios cosméticos sino cambios radicales. Y a eso se le llama reingeniería. Tuvo mucho éxito, entre otras cosas porque incorporaba a la ciencia de la informática, muy desarrollada en diseño de procesos dentro de las organizaciones.” <sup>8</sup>
  
- **Cambio estructural:** Consiste en cambiar aspectos de la estructura organizacional, como el flujo de trabajo, los sistemas de comunicación, la autoridad, entre otros de modo que el desempeño de la organización mejore.

---

<sup>7</sup> Soto, Eduardo. **Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones**, Editorial Thomson editores S. A. de C. V., México, 2001, Pág. 214

<sup>8</sup> *Ibidem*, Pág. 214,215



Algunas acciones para el cambio estructural son:

- Definir las labores del personal y su relación con otras actividades.
  - Establecer las áreas de autoridad y responsabilidad.
  - Establecer cadenas de mando.
- **Cambio tecnológico:** Consiste en cambiar la tecnología existente, e implementar nuevas tecnologías en los sistemas de producción, solucionando problemas respecto a la adaptación y aprovechamiento de la tecnología para obtener los mejores beneficios.

Algunas acciones para el cambio tecnológico son:

- Adaptación de las personas a la nueva tecnología.
  - Resolver problemas de producción y mejorar los beneficios mediante el aprovechamiento de la tecnología.
- **Cambio humano:** Consiste en cambiar positivamente en las personas, actitudes, hábitos, ideas, costumbres y valores a fin de mejorar sus relaciones interpersonales y obtener de ellos un mejor desempeño.

Algunas acciones para el cambio humano son:

- “Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la organización.
- Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos.
- Confrontar a personas o grupos proporcionándoles retroinformación constructiva.
- Crear conciencia de la necesidad del cambio.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> 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, UNAM, 2005, Pág. 40



## 2.7 Agente de Cambio.

En las organizaciones, los agentes de cambio son personas de gran importancia, ya que de ellos, dependerá la generación de propuestas orientadas a mejorar algunos aspectos humanos y organizacionales.

Los agentes de cambio, por lo general son personas ajenas a la organización, sin embargo, pueden ser personas internas a la misma o una combinación de ambas.

A continuación se presentan algunos conceptos de agente de cambio:

### ➤ **Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser**

Se refieren al agente de cambio como “un individuo orientado al resultado, capaz de resolver con exactitud y rapidez problemas tangibles e intangibles complejos. Debe tener la energía y la ambición necesaria para lograr buen éxito.”<sup>10</sup>

Bartlett y Kayser, puntualizan que el agente de cambio se debe orientar a los resultados, además de tener capacidad de resolver problemas complejos de forma rápida y precisa. Señalan como características adicionales la ambición y energía para obtener éxito.

<sup>10</sup> C. Bartlett, Alton, A. Kayser Thomas. **Cambio de la Conducta Organizacional**, Editorial Trillas S. A. de C. V., México, 1980, Pág. 94



➤ **Para Pierre Collerette y Gilles Delisle**

El agente de cambio es “toda persona que, en forma deliberada emprende en un entorno dado acciones encaminadas a introducir en este un eventual cambio.”<sup>11</sup>

Collerette y Delisle, destacan que el agente de cambio, puede ser cualquier persona que emprenda acciones para propiciar un cambio eventual en determinado entorno.

➤ **Fernando Achilles de Faria Mello**

Se refiere al agente de cambio como un agente de D. O., puntualizando que “es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.”<sup>12</sup>

Fernando Achilles, especifica que el agente de cambio o de D. O. podrá operar con diversos aspectos internos y externos de una organización, mediante su capacidad para desarrollar tanto procesos, como actitudes.

---

<sup>11</sup> Collerette, Pierre, Gilles Delisle. **La planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones**, 1ª Edición, Editorial Trillas S. A. De C. V., México, 1988, Pág. 11

<sup>12</sup> Achilles de Faria Mello, Fernando, **Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral**, 8ª Edición, Editorial Limusa S. A. de C. V., México, 1994, Pág.101



➤ **Para James L. Gibson**

Agente de cambio, es “una persona o grupo que ingresa a una organización en funcionamiento, o parte de una organización con el proceso de facilitar los procesos de cambio.”<sup>13</sup>

James L. Gibson, comenta que agente de cambio es una persona o un grupo, que facilita el cambio en una organización o en parte de ella.

➤ **Joaquín Rodríguez Valencia**

“Persona o grupo de ellas que asume la responsabilidad del liderazgo para cambiar el patrón de conducta existente en otra persona o sistema social.”<sup>14</sup>

Rodríguez Valencia, se refiere al agente de cambio como un líder, cuya responsabilidad radica en modificar la conducta existente en las personas.

➤ **La L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

Se refiere al agente de cambio como: “Aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener mejores resultados de la misma.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Gibson, James L. Las organizaciones: **Comportamiento Estructura Procesos**, 10ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., México, 2001, Pág. 502

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, **Dirección Moderna de Organizaciones**, Editorial Thomson Editores S. A. De C. V., México, 2006, Pág. 382.

<sup>15</sup> González López, Sandra Luz, **Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva**. Tesis de maestría. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México, 2001.



En el concepto anterior, se hace referencia al agente de cambio como una persona que se responsabiliza de buscar resultados adecuados a través de procesos que modifican las actitudes.

De los conceptos anteriores, se obtiene el siguiente:

- **Agente de cambio:** Es aquella persona que, contribuye a modificar diversos factores en las personas y organizaciones, ayudando a obtener resultados favorables en las mismas.

Los agentes de cambio pueden ser de tres tipos (internos, externos y externos-internos), cada uno de ellos presenta ciertas ventajas o desventajas con respecto al cambio.

A continuación se presenta la clasificación de los agentes de cambio:

- **Agentes de cambio externos:** Son personas externas a la organización donde se pretende realizar el cambio, generalmente son académicos universitarios o consultores privados.

#### **Ventajas del agente de cambio externo:**

- No ha estado en la organización, por lo cual, será totalmente imparcial al realizar comentarios, sugerencias o tomar decisiones.
- Su permanencia en la organización, durará hasta que culmine el periodo del proceso de cambio.
- Proporciona un enfoque total para presentar los problemas y crear soluciones.



### **Desventajas del agente de cambio externo:**

- Puede ser visto como un intruso.
  - Los puntos de vista entre el agente y las personas que toman decisiones en la organización, pueden presentar diferencias.
  - Puede dar una imagen de desconfianza.
- **Agentes de cambio internos:** Son personas que forman parte de la organización donde se pretende realizar el cambio.

### **Ventajas del agente de cambio interno:**

- Conocen algunos problemas o fallas de la organización.
- Conocen al personal interno, por lo cual será más fácil establecer comunicación con sus colaboradores para fomentar el cambio.
- Conoce los recursos y alcances de la organización.

### **Desventajas del agente de cambio interno:**

- Puede perder enfoque sobre el origen real de los problemas.
  - Puede descuidar algunas otras actividades que desempeña.
  - Sus conocimientos para propiciar el cambio, pueden no ser adecuados.
- **Agentes de cambio internos-externos:** Son las personas que forman un equipo de agentes internos y externos para propiciar el cambio.



### **Ventajas de los agentes de cambio internos-externos:**

- Permitirá un enfoque más completo para la detectar problemas, generar soluciones e implantar el cambio.
- Habrá mayor confianza en los procesos de implantación del cambio.
- Se aprovecharán los conocimientos que ambas partes proporcionan.

### **Desventajas de los agentes de cambio internos-externos:**

- Los agentes pueden no coincidir en un horario para realizar sus actividades.
- Pueden existir diferencias en la formulación de soluciones.

## **2.8 Resistencia al Cambio.**

En la vida de las personas, el cambio está presente en todo momento, ocurren cambios como los climáticos, trato con personas nuevas, entre otros, sin embargo, la gente no muestra directamente una resistencia a tales cambios debido a que no los consideran perjudiciales hasta cierto grado.

La resistencia al cambio, puede presentarse en las personas debido a situaciones como la falta de información, inseguridad, desconfianza e inconformidad, ya que se altera su equilibrio laboral, se genera temor y se limita la solución de problemas.



A continuación, se presentan algunos conceptos de resistencia al cambio a fin de obtener mejor comprensión de ellos:

➤ **Para Roberto Kreitner y Angelo Kinicki**

La resistencia al cambio es “una respuesta emocional y conductual a cambios reales o imaginarios para la rutina laboral establecida.”<sup>16</sup>

Kreitner y Kinicki, destacan que la resistencia al cambio, se origina por cambios reales e imaginarios en la rutina laboral, dando una respuesta emocional y conductual.

➤ **Keith Davis y John W. Newstrom**

Se refieren a la resistencia al cambio como “todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo.”<sup>17</sup>

Davis y Newstrom comentan que los individuos, “se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus competencia o autoestima.”<sup>18</sup>

Los autores, destacan que los individuos presentan comportamientos diversos enfocados a impedir o retardar el cambio.

---

<sup>16</sup> Kreitner, Roberto, Kinicki, Angelo. **Comportamiento de las Organizaciones**, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U., España, 1997, Pág. 627

<sup>17</sup> Davis, Keith, Newstrom John W. **Comportamiento Humano en el Trabajo**, 11ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. De C. V., México, 2003, Pág. 401

<sup>18</sup> Ibidem. Pág. 401



➤ **Carlos A. Audirac Camarena, Verónica de León Estavillo y coautores**

Se refieren a la resistencia al cambio como: “Una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones.”<sup>19</sup>

Los autores perciben la resistencia al cambio como incertidumbre, inestabilidad e incluso una amenaza debido a las modificaciones del sistema que afectan su periodo de equilibrio.

➤ **La L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

Conceptualiza resistencia al cambio como: “Inseguridad, desconfianza y temor a lo desconocido; lo que impide que se acepte el cambio.”<sup>20</sup>

La L. A. y M. A. Sandra L. González López, se refiere a resistencia al cambio como un conjunto de factores que impiden la aceptación del cambio, tales como el temor, la inseguridad y desconfianza.

De los conceptos previamente analizados, se obtiene el siguiente:

- **Resistencia al cambio:** Son reacciones de los individuos ante los cambios no aceptados en las condiciones de su entorno.

---

<sup>19</sup> Audirac Camarena, Carlos Augusto, De León Estavillo, Verónica, et. al., **ABC del Desarrollo Organizacional**, 1ª Edición, Editorial Trillas, México, 1994, Pág.44

<sup>20</sup> González López, Sandra Luz, **Desarrollo Organizacional**, División de Ciencias Administrativas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2009, Pág. 50



La resistencia al cambio se presenta en los individuos como una reacción, que generalmente puede originarse por temor, desconfianza e inseguridad para realizar o aceptar condiciones en su entorno, diferentes a las habituales.

## **2.9 Principales Modelos de Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional, comenzó limitándose a la solucionar problemas de pequeños grupos, posteriormente de grupos más complejos, hasta llegar a organizaciones complejas, de éste modo surgieron diversos modelos de Desarrollo Organizacional que han permitido diagnosticar y solucionar problemas en las organizaciones.

A continuación se describirán algunos de los principales modelos de Desarrollo Organizacional:

### **➤ Modelo de Tres Pasos de Kurt Lewin**

Lewin, desarrolló este modelo como una estrategia para la aceptación del cambio, de modo que se identifiquen las fuerzas positivas y negativas, y se busque el beneficio por medio de las fuerzas positivas para evitar la resistencia al cambio, se debe tener en cuenta la situación actual, localizando el problema para alcanzar la meta.



### Fases del modelo de Kurt Lewin

- ★ **Descongelamiento:** En esta etapa se reducen las fuerzas que impiden la aceptación al cambio, así como motivar y buscar la disposición de las personas, para que las mismas se sientan cómodas con el cambio.
- ★ **Cambio o movimiento:** Consiste en crear un punto de vista diferente del cambio, desarrollando valores, hábitos, conductas y actitudes.
- ★ **Recongelamiento:** Se trata de integrar las nuevas actitudes, hábitos y conductas, a través de mecanismos de apoyo como las normas y las políticas, modificando la estructura organizacional y ajustando de manera mutua al individuo y a la organización.

El modelo de cambio de Lewin, es representado por el autor Rafael Guizar M. con el esquema de la raíz cuadrada, ya que el descongelamiento consiste en reducir las fuerzas que impiden el cambio de una situación determinada, en el proceso de cambio, se observa un decremento en el trabajo, a su vez, se incrementa la producción, mediante un nuevo punto de vista, incrementando su seguridad, al iniciar la etapa del recongelamiento, se volverá a una rutina de trabajo mejorada, mediante el incremento de la calidad del trabajo.

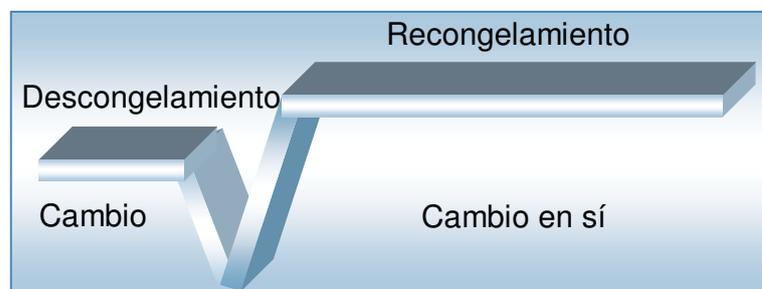


Figura1. Representación gráfica del modelo de cambio planeado Kurt Lewin



### **Ventajas del modelo de Lewin:**

- Se incrementa la comunicación en la organización.
- Busca el desarrollo y cambio no solo de los hábitos y actitudes del personal, sino también de los procedimientos de la organización.
- Hay seguimiento de los resultados.

### **Desventajas del modelo de Lewin:**

- Sin una estrategia adecuada para el cambio, no habrá resultados positivos.
- Puede haber pérdida de tiempo y productividad.
- Es necesario cambiar la actitud o comportamiento en grupo y no de forma individual ya que será más difícil la aceptación del mismo.

### **➤ El Modelo de Planeación de Lippit, Watson y Westley**

Es una propuesta y modificación del modelo de Lewin, ampliada a siete etapas y se menciona a la consultoría de procesos o al agente de D. O. “Dos de los principales conceptos de este modelo, indican que toda la información debe ser libremente compartida entre toda la organización y el agente de cambio y que la información es útil, si y sólo si, puede ser posteriormente convertida en planes de acción.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Guizar Montufar, Rafael, **Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1998, Pág. 31



**Las siete fases del modelo de Lippit, Watson y Westley, son las siguientes:**

- ★ **Exploración o descongelamiento de Lewin:** En esta fase, el agente de cambio y la organización, exploran e identifican la necesidad del cambio.
- ★ **Entrada:** Se desarrolla una relación de trabajo, entre la organización y el agente de cambio, en la cual, se elabora un contrato y se formulan expectativas mutuas.
- ★ **Diagnóstico:** En esta fase, se identifica el problema y se formulan metas específicas para el mejoramiento.
- ★ **Planeación:** Se identifica la resistencia al cambio y se establecen etapas de acción o alternativas para facilitar la transición.
- ★ **Acción:** Se llevan a acabo las etapas de acción a seguir. Esta fase y las fases de diagnóstico y planeación, corresponden a la etapa de movimiento de Lewin.
- ★ **Estabilización y evaluación:** En esta fase, se generaliza y analiza el cambio, haciendo los ajustes necesarios y se analiza si existe la necesidad de una acción posterior. Esta fase equivale a la de Congelamiento en el modelo de Lewin.
- ★ **Terminación:** Se evalúa la necesidad de iniciar otro proyecto de cambio y concluye la relación de trabajo entre agente de cambio y organización.

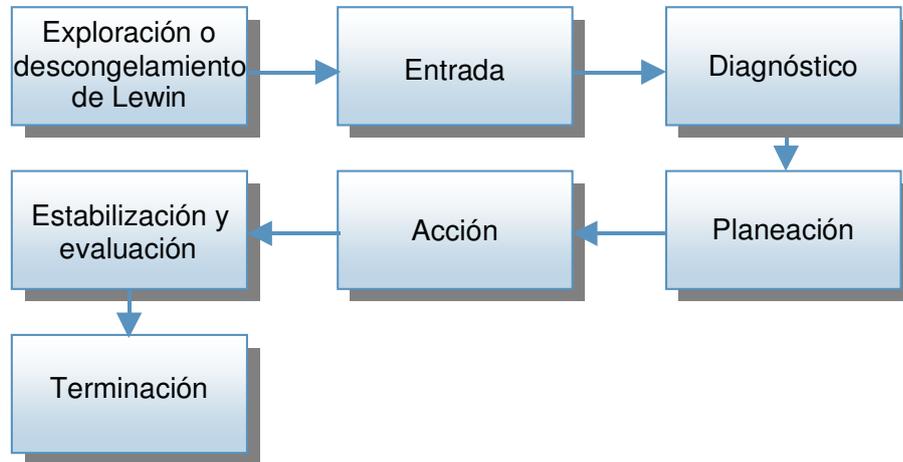


Figura 2. Representación gráfica del modelo de D. O. de Lippit, Watson y Westley

**Ventajas del modelo de Lippit, Watson y Westley:**

- Existe compromiso en ambas partes para lograr el cambio.
- Hay evaluación del éxito del cambio.
- El modelo se adecua según las necesidades de la organización.

**Desventajas del modelo de Lippit, Watson y Westley:**

- Alto costo, pues se tiene que recurrir a un agente externo de cambio.
- Conflicto en los tiempos de trabajo.
- No hay seguimiento al concluir el proyecto.
- El modelo raramente se lleva a la práctica.



➤ **El Modelo del GRID de Blake y Mouton**

Consta de seis etapas que consideran el plan estratégico de la organización o la falta del mismo, así como su estilo de supervisión administrativa.

Blake y Mouton, emplearon una tabulación de nueve columnas por nueve filas, considerando e identificando las cuatro esquinas y una zona central, según su posición entre columnas (interés por la producción) y filas (interés por las personas), describiéndolas de la siguiente manera:

- **1-1 Administración Pobre.** Representa el mínimo interés por la producción y por las personas. Se dice que el gerente sólo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.
- **1-9 Administración del Club Campestre.** Representa el mínimo interés por la producción y el máximo por las personas. Indica que las relaciones satisfactorias con el personal, propiciar un ritmo de trabajo placentero y un ambiente adecuado.
- **9-1 Autoridad – Obediencia.** Representa el máximo interés por la producción y el mínimo por las personas. Se refiere a que se disponen las condiciones de trabajo, de modo que las personas intervengan lo menos posible y permitan la eficiencia de las operaciones.
- **5-5 Administración de hombre – organización.** Es el punto intermedio de atención a la producción y a las personas.
- **9-9, Administración de equipo.** Representa un óptimo interés por la producción y por las personas. Indica que el trabajo en equipo y el compromiso para el logro de los objetivos, propician relaciones de trabajo agradables y de confianza.



### Fases del modelo GRID

- ★ **Seminario:** Dura una semana y consiste en evaluar el estilo actual y comprender los comportamientos del estilo 9-9.
  
- ★ **Desarrollo de trabajo en equipo:** Consiste en evaluar e identificar las normas y características del trabajo de todos los equipos de la organización, comenzando por el equipo de más alto nivel y descendiendo hasta incluir a los demás. Los equipos practican la toma de decisiones grupal solucionando conflictos reales, lo cual aumenta la confianza.
  
- ★ **Desarrollo intergrupar:** Consiste en eliminar el comportamiento de ganador y perdedor en los grupos de la organización, se buscan acuerdos para llegar a una relación ideal.
  
- ★ **Desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización:** Conocida también como planeación estratégica corporativa, consiste en establecer objetivos financieros mínimos y óptimos, describir actividades de negocios a realizar en un futuro, definir mercados de penetración, crear una estructura interna para obtener mejores resultados, delinear políticas que orientarán futuras decisiones e identificar necesidades de desarrollo para sustentar el modelo.
  
- ★ **Puesta en marcha del modelo estratégico ideal:** Consiste en avanzar hacia el modelo ideal en forma cautelosa, con ello, la organización operará cada vez mejor, de acuerdo con políticas y procedimientos del modelo ideal.



★ **Críticas sistemáticas:** Se evalúan los cambios realizados e identifican las barreras de planeación y comunicación que persisten y requieren ser eliminadas.

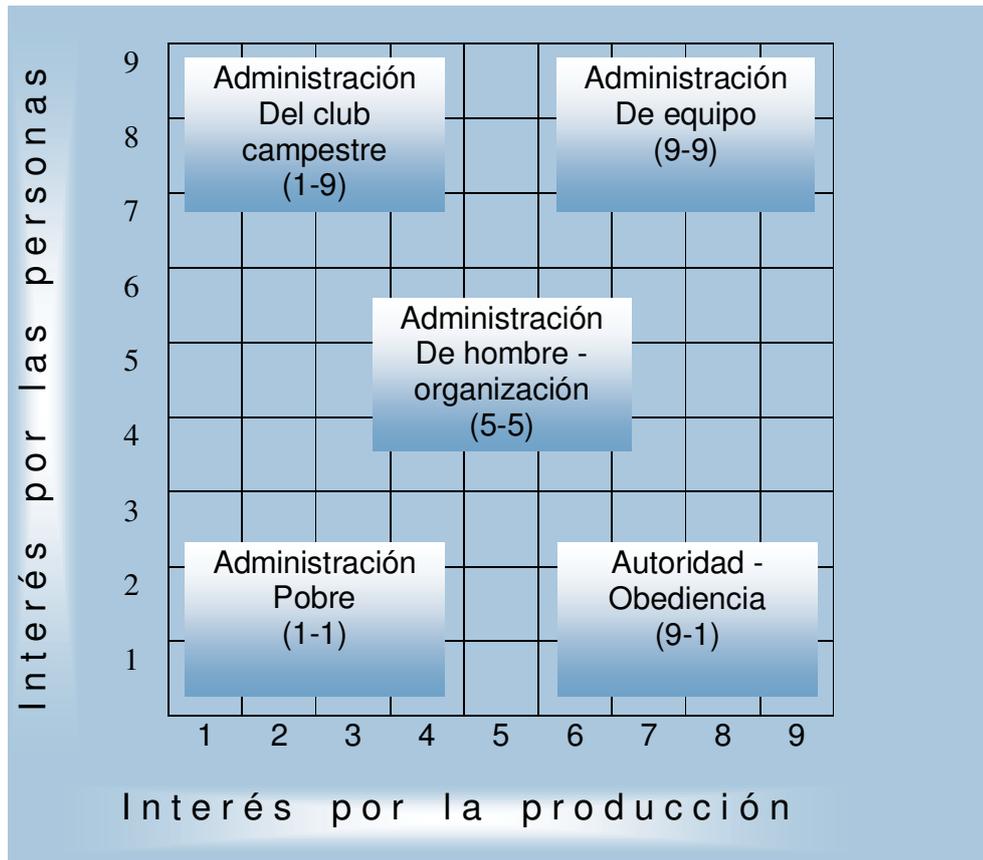


Figura 3. Representación gráfica del modelo GRID de D. O. de Blake y Mouton.

**Ventajas del modelo GRID:**

- Considera un enfoque en la producción, en los objetivos y en las personas
- Permite detectar la falta de atención en determinado enfoque o estilo.



### **Desventajas del modelo GRID:**

- Considera tan sólo, cinco estilos principales cuando tiene 81 estilos diferentes.
- Los esfuerzos se limitarán si no son claros los comportamientos del estilo 9-9.

### ➤ **Modelo de Lawrence y Lorsch**

Conocido también como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, centra su atención, principalmente en la estructura y en las relaciones entre grupos, considera una relación de causa y efecto en la forma de alcanzar las metas y objetivos.

El modelo de Lawrence y Lorsch, considera las siguientes dimensiones ambientales:

- **Demandas ambientales:** Son aspectos del entorno como factores políticos, económicos y sociales.
- **Diferenciación:** Consiste en que cada departamento tenga claras las funciones a realizar, de modo que no se dupliquen, implica dividir el trabajo de forma que se satisfagan las demandas del ambiente.
- **Integración:** Se refiere a que todas las funciones o actividades de un departamento deberán enfocarse hacia un fin común.
- **Administración del conflicto:** Es la forma en que los individuos resuelven los problemas entre departamentos.
- **Contrato empleado – administración:** Se refiere a las expectativas del individuo con relación a la organización a la que pertenece.



### Fases del modelo de Lawrence y Lorsch

- ★ **Diagnóstico:** Consiste en recolectar datos y analizar el funcionamiento de la organización
- ★ **Planeación de la acción:** Consiste en desarrollar planes que resuelvan los problemas previamente diagnosticados.
- ★ **Implantación:** Consiste en la puesta en marcha de los planes para iniciar la transición de los cambios planeados en la organización.
- ★ **Evaluación:** Consiste en verificar el éxito de los programas implantados en relación con los resultados obtenidos.

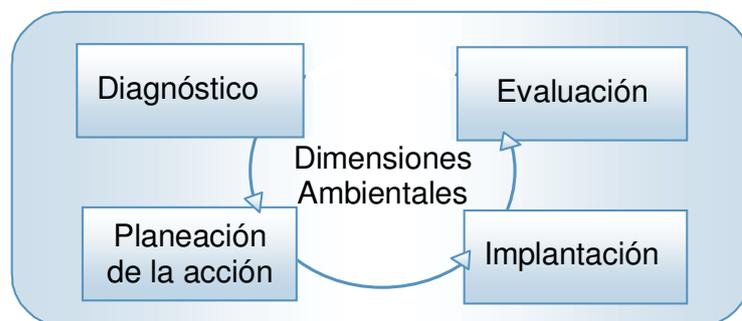


Figura 4. Representación gráfica del modelo de Lawrence y Lorsch.

### Ventajas del modelo de Lawrence y Lorsch:

- Permite identificar las causas del problema.
- Permite visualizar las oportunidades de la organización.
- Los enfrentamientos entre departamentos, ayudan a resolver los problemas en lugar de ocultarlos.
- Permite su implantación sin necesidad de interferencia externa.



### **Desventajas del modelo de Lawrence y Lorsch:**

- El proceso de cambio puede retardarse, si no hay un seguimiento adecuado en la implantación.
- La comunicación poco favorable, causará una planeación deficiente.
- El diagnóstico es complejo en organizaciones grandes y con ambientes muy cambiantes.

### ➤ **El Modelo de 6 casillas de Weisbord**

Consiste en un conjunto de seis casillas, a cada una de las cuales, le corresponde una pregunta, Weisbord, considera necesario diagnosticar la organización formal e informal.

Un aspecto fundamental para un buen diagnóstico organizacional, es la interacción entre la estructura y el modo en que se ejerce la autoridad, correspondiendo menor interacción a un funcionamiento inadecuado.

### **Fases del modelo de Weisbord**

- ★ **Propósito:** Consiste en identificar los fines de la organización y el apoyo que ofrecen las personas hacia los propósitos de la organización.
- ★ **Estructura:** Consiste en adecuar la estructura y dividir el trabajo de acuerdo a los fines de la organización.
- ★ **Relaciones:** Consiste en establecer relaciones entre individuos, entre unidades y departamentos y relaciones entre las personas, la naturaleza y la exigencia de sus empleos.



- ★ **Recompensas:** Consiste en diagnosticar similitudes y diferencias entre las recompensas formales en la organización y aquello que los individuos consideran que les trae recompensas o castigos.
- ★ **Liderazgo:** Consiste en verificar si se definen los objetivos, si se incluyen propósitos en los programas, si se defiende la integridad de la organización y si se mantiene el orden respecto a conflictos interno.
- ★ **Mecanismos auxiliares:** Consiste en seguir procesos en la organización para alcanzar los objetivos.

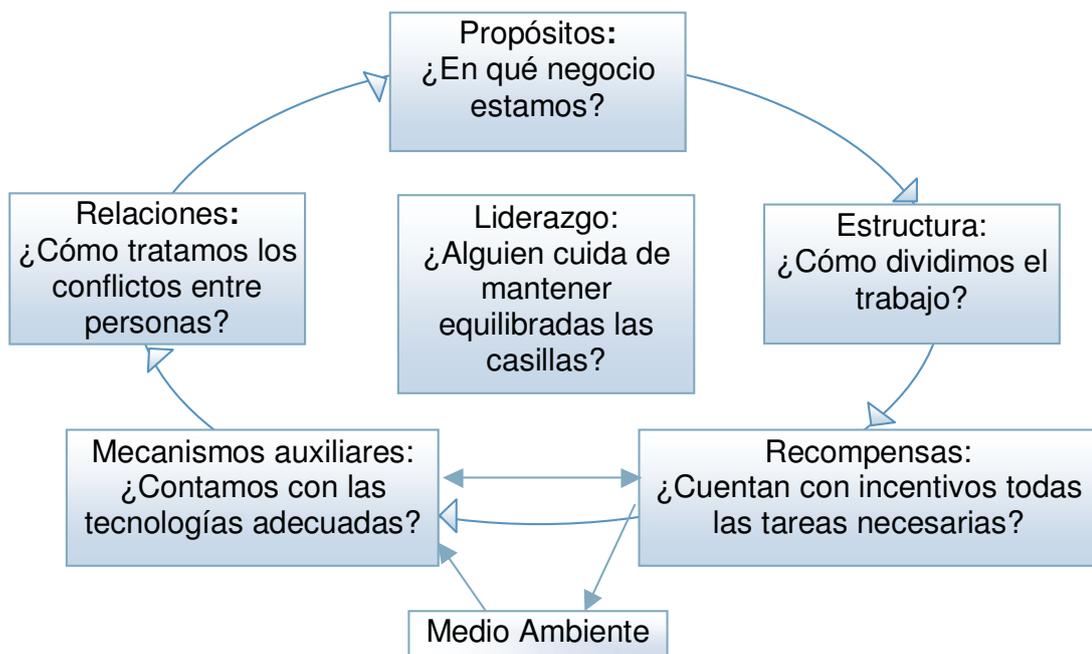


Figura 5. Representación gráfica del modelo de seis casillas de Weisbord.



### **Ventajas del modelo de Weisbord:**

- Permite al agente de cambio un buen diagnóstico, sin invertir mucho tiempo.
- Permite ver a la organización como un todo sistémico
- Es entendible, ya que evita el uso de terminología extraña.

### **Desventajas del modelo de Weisbord:**

- Si la organización no cuenta con incentivos, será necesaria una evaluación al respecto.
- Los esfuerzos pueden ser inadecuados, si no se comprenden correctamente los objetivos.

### ➤ **Modelo de Luis Ferrer Pérez**

El autor, comenta que el cambio no debe ser un programa temporal, sino que debe de ser una herramienta para desarrollar un cambio efectivo para el futuro de la organización.

### **Fases del modelo de Luis Ferrer:**

- ★ **Introducción:** En esta fase, el agente de cambio y el cliente, establecen una relación de trabajo y determinan las causas que originaron la necesidad de implantar el cambio organizacional, se recolecta la información necesaria para diagnosticar los aspectos que requieren cambios, las entrevistas (individuales y grupales) y sesiones de confrontación ayudan a recolectar información y a disminuir la confusión e inseguridad.



- ★ **Reunión de la información y diagnóstico:** Con la información antes recolectada, se identifican posibles dificultades del cambio y aspectos que favorecen lo favorecen, el agente de cambio y la organización, determinan posibles resultados a alcanzar, dándolos a conocer a toda la organización.
- ★ **Planeación y ejecución:** Uno de los principales objetivos de esta fase, es distribuir el tiempo sin afectar el desarrollo de las actividades de la organización. Se establecerán los cambios prioritarios, iniciando primero, aquellos que tengan más aceptación o menos resistencia, de forma que el cambio sea más fluido. El agente de cambio, apoyará y asesorará en los problemas que se presenten y orientará a las personas y grupos de trabajo a proponerse metas a corto, mediano y largo plazo con relación a sus actividades laborales.
- ★ **Estabilización del cambio:** En esta etapa, se evalúan las metas obtenidas y se asegura la continuidad del proceso de cambio, ya que el agente de Desarrollo Organizacional, formó agentes internos que supervisaran dicho proceso.

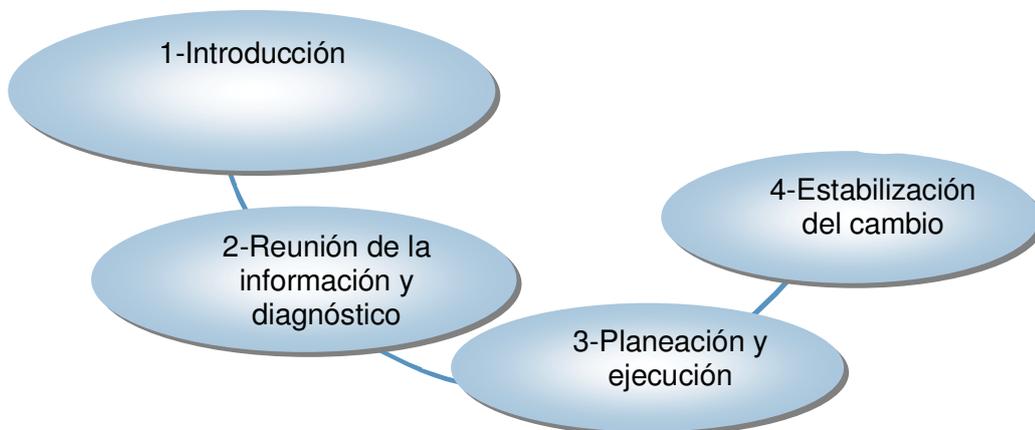


Figura 6. Representación gráfica del modelo de D. O. Luis Ferrer



### **Ventajas del modelo de Ferrer:**

- Se forman agentes de cambio internos que supervisan el proceso del cambio.
- Al final de la aplicación del modelo, la organización tendrá su propio departamento de D. O., con el fin de seguir creciendo y evaluándose por sí mismo.

### **Desventajas del modelo de Ferrer:**

- Requiere el costo que implican los servicios del agente.
- Si no se identifican adecuadamente las oportunidades que favorecen el cambio, éste puede dificultarse.
- Hay dificultad en la adaptación del cambio.

### **➤ El Modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

“Se estructuró pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un Desarrollo Organizacional eficaz .” <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> González López, Sandra Luz, **Desarrollo Organizacional**, División de Ciencias Administrativas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2009, Pág.28



## **Fases del modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A.**

**Sandra Luz González López**

### **★ Recolección y análisis de la información**

Consiste en identificar y reunir toda la información representativa de la empresa como:

- Nombre de la empresa
- Ubicación.
- Giro.
- Posición en el mercado.
- Fecha de inicio de sus 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 (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.).



En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la organización.

★ **Diagnóstico y planeación:** Consiste en identificar aspectos de la organización como desempeño positivo y adecuado, así como el origen de problemas y sus posibles consecuencias, procurando diagnosticar todas las fallas posibles en la organización.

“Las acciones a seguir en esta fase son las siguientes:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento de rutas y procedimientos.
- Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de desarrollo organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de desarrollo organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes para la mejoras de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.



- Elaboración de un análisis de aspectos tales como:
  - ✧ Costos de nuevos proyectos.
  - ✧ Fecha de inicio y terminación de éstos.
  - ✧ Responsable.
  - ✧ Estatus de proyecto.”<sup>23</sup>

La correcta toma de decisiones en la organización será posible considerando el análisis los costos, estimación de ventas, estimación de periodos previos, entre otros.

★ **Ejecución:** Consiste en llevar a la práctica lo planeado anteriormente, ya que los resultados se obtienen cuidando que lo planeado se ejecute de acuerdo a lo establecido. Se deben detectar y corregir situaciones que puedan ocasionar problemas al llevar a cabo el proceso de implantación del programa de D. O.

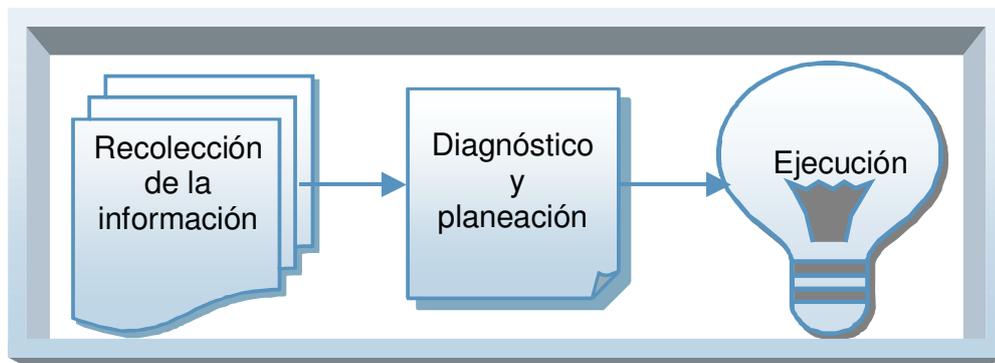


Figura 7. Representación gráfica del modelo de D. O. de la L. A. Y M. A. Sandra Luz González López.

<sup>23</sup> González López, Sandra Luz, **Desarrollo Organizacional**, División de Ciencias Administrativas y Sociales, Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2009, Pág.30



### **Ventajas del modelo de L. A. y M. A. Sandra Luz González López:**

- El modelo fue creado para organizaciones mexicanas, lo cual lo hace muy eficaz.
- Permite un diagnóstico total sobre problemas existentes.
- Permite pronosticar problemas futuros en la organización.
- Identifica aspectos positivos y negativos en la organización.
- Con este modelo se consigue varios cambios, como producción, calidad en el ambiente laboral y en la conducta de los empleados.
- Se interesa por conocer los recursos con que cuenta la organización, así como su entorno.

### **Desventajas del modelo de L. A. y M. A. Sandra Luz González López:**

- Se requiere de cooperación, comunicación, ya que la falta de estos limita los esfuerzos del agente de cambio.
- La toma de decisiones depende mucho de un correcto análisis.

## **2.10 Las Personas, Las Organizaciones y Los Cambios.**

Las personas, son el principal recurso de las organizaciones y de ellos depende el adecuado manejo de los demás recursos, ya que cuentan con características valiosas como la imaginación, el razonamiento y la capacidad para adaptarse a su entorno mediante la generación de cambios.



A continuación se presentan algunas ideas principales con relación a las personas, las organizaciones y los cambios:

- Las personas tienen la capacidad de razonar y decidir.
- Las personas son en cierto punto, innovadoras y creativas.
- Las organizaciones son creadas por personas.
- Las personas tienen la capacidad de realizar cambios.
- Las personas pueden tener cierto grado de temor, desconfianza e inseguridad para realizar cambios.
- Las personas están dispuestas al cambio, si éste, no las perjudica.
- Las personas pueden cambiar a sí mismas, a las organizaciones y algunos aspectos de su entorno.

Las ideas antes mencionadas, generan un panorama donde las personas crean organizaciones e imponen sus propios retos y expectativas, en función de sus capacidades, de modo tal que, lo único que puede limitarlos es el temor, la desconfianza y la inseguridad, no sólo para aceptar, sino para contribuir con los cambios, entendiendo que éstos, quizá sean inevitables en algunos casos y generalmente no pretenden perjudicar a las personas.

El cambio, como uno de los principales objetivos del Desarrollo Organizacional, depende de todas las personas que integran una organización, por ello, es un reto no sólo de colaboración y aceptación, sino de innovación y participación de todos los individuos, a fin de conseguir el logro de los objetivos organizacionales y de las personas.



## 2.11 Importancia del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, ha desempeñado un papel importante desde sus inicios. El tiempo le ha permitido al Desarrollo Organizacional, acumular y aplicar nuevos y mejores conocimientos, contribuyendo en gran medida a realizar mejoras para las organizaciones y las personas.

El Desarrollo Organizacional ha permitido a las organizaciones subsistir en un ambiente de cambios muy acelerados, debido a las mejoras realizadas en ellas y a los beneficios obtenidos por las mismas, permitiéndoles a su vez, obtener experiencia y renovarse para generar mejoras futuras en un ambiente globalizado y competitivo.

Algunas de las principales características que describen la importancia del Desarrollo Organizacional son:

- **Renovación y permanencia de las organizaciones.** Consiste en adaptar a la organización, a los constantes cambios en que se desarrolla, de modo que le permita realizar mejoras continuas y lograr su permanencia.
- **Mejoramiento de las organizaciones.** Las organizaciones que reconocen la necesidad de ser mejores, ubican en el Desarrollo Organizacional, una herramienta de apoyo para adaptarse a diversas contingencias, permitiéndoles así, su desarrollo.



- 
- **Promueve la adquisición de una nueva cultura.** Los cambios en los valores, actitudes, ideas, entre otros, contribuyen al desarrollo personal e indirectamente al desarrollo de la organización, fomentando así, una nueva cultura.
  - **Desarrollo de las personas.** El Desarrollo Organizacional, brinda la oportunidad a las personas de desarrollar su potencial y ser considerados como seres humanos con necesidades.
  - **Aprender de la experiencia.** Las experiencias y conocimientos previos, permitirán aplicar de forma más fácil y efectiva el Desarrollo Organizacional.



## Capítulo 3

# ACTITUD POSITIVA



*“La actitud positiva es la clave fundamental para lograr el éxito.”*

*(Sandra Luz González López)*



### 3.1 Concepto de Actitud.

Las personas han estado expuestas a diversas experiencias que han contribuido a formar respuestas ante determinadas situaciones, objetos o personas.

Las actitudes en las personas pueden variar o ser semejantes, dependiendo de las condiciones del entorno y la percepción e interpretación que el individuo se forma de cierto objeto, persona o situación.

A continuación se presentan algunos conceptos de actitud:

#### ➤ **Idalberto Chiavenato**

Se refiere a la actitud como: “Predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente, es decir, ante personas, objetos o situaciones. Sientan la base emocional de las relaciones interpersonales y la identificación de la persona con los demás.”<sup>1</sup>

Chiavenato, se refiere a la actitud como la predisposición de los individuos a responder de forma positiva o negativa a su ambiente, permitiéndoles relacionarse e identificarse con otras personas de acuerdo a sus emociones.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. **Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones**, Editorial International Thomson Editores S. A. de C. V., México, 2004 Pág. 651



➤ **Dennis Coon**

Conceptualiza de la siguiente manera la actitud: “Tendencia aprendida a responder ante personas, objetos o instituciones en forma positiva o negativa.”<sup>2</sup>

Dennis Coon, dice que la actitud es aprendida, lo cual crea una tendencia a responder positivamente o negativamente ante situaciones, instituciones y personas.

➤ **Para Fred N. Kerlinger y Howard B. Lee**

La actitud “Es una predisposición a pensar, sentir, percibir y comportarse hacia un referente u objeto cognitivo.”<sup>3</sup>

Según Fred N. Kerlinger y Howard B. Lee, la actitud es una predisposición a comportarse de acuerdo a lo que se piensa, siente y percibe, ante un objeto o persona.

➤ **M. Ivancevich John y Kanopaske Robert**

Se refieren a la actitud como: “Un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Coon, Dennis. **Psicología**, 10ª Edición, International Thomson Editores S. A. de C. V., México, 2005, Pág. 727

<sup>3</sup> N. Kerlinger Fred, B. Lee Howard, **Investigación del Comportamiento**, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., México, 2002, Pág. 458



M. Ivancevich John y Kanopaske Robert, comentan que la actitud es un estado mental, el cual ha sido aprendido y organizado con la experiencia, influyendo en la forma en que el individuo se relaciona con personas, objetos y situaciones.

➤ **Para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

La actitud “Es la respuesta positiva o negativa que tiene una persona ante el medio que le rodea.”<sup>5</sup>

La L. A. y M. A. Sandra Luz González López, nos dice que la actitud es una respuesta del individuo ante el medio ambiente que le rodea, pudiendo ser positiva o negativa.

De los conceptos antes mencionados, se obtiene el siguiente:

- **Actitud:** Predisposición aprendida que manifiesta positiva o negativamente, la forma de pensar, sentir, percibir y comportarse ante personas, objetos y situaciones.

## **3.2 Componentes y Características de la Actitud.**

<sup>4</sup>M. Ivancevich John, Kanopaske Robert, et. al., **Comportamiento Organizacional**, 7a Edición, Editorial McGraw-Hill, México Pág. 83

<sup>5</sup> González López, Sandra Luz, Apuntes de la asignatura **Desarrollo Organizacional**, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2009



Las actitudes están compuestas por conocimientos, creencias, valores y sentimientos, entre otros factores, siendo expresadas por los individuos, según su personalidad y la situación ante la cual se presenta.

### Los componentes de la actitud son:

- **El componente cognoscitivo:** Se refiere a los conocimientos, creencias y pensamientos en relación a un objeto, persona o situación.
- **El componente afectivo:** Se refiere a las emociones o sentimientos que el individuo presenta ante algún objeto, persona o situación.
- **El componente conductual:** Se refiere a la forma de actuar o al comportamiento de un individuo ante algún objeto, persona o situación.



Figura 1. Representación gráfica de los componentes de la actitud.

### Las características de la actitud son:

- Las actitudes son aprendidas con el tiempo.



- La actitud puede cambiar en respuesta a diversas circunstancias, ya que es un proceso dinámico, sensitivo y perceptual.
- Las actitudes serán más fáciles de cambiar con el tiempo.
  
- Las actitudes están relacionadas unas con otras, debido a que influyen entre ellas mismas.
- Las actitudes tienen carácter funcional, es decir, surgen para satisfacer una necesidad.
- Una actitud, no puede dissociarse del entorno del individuo
- Por lo general, las actitudes de un individuo son compatibles, es decir, existe armonía entre ellas.

### **3.3 Tipos de Actitud.**

Las personas presentan variaciones en las actitudes, debido a que éstas, son aprendidas y modificadas según las circunstancias.

Por lo general, las personas adoptan dos principales tipos de actitud entre los objetos, personas y situaciones.

**A continuación se describen los principales tipos de actitud:**

- **Actitud positiva:** Es la forma optimista en que las personas manifiestan su comportamiento ante diferentes objetos, personas o situaciones y solo puede mantenerse mediante un esfuerzo consciente.

La actitud positiva es característica de la personalidad más poderosa ypreciada que puede poseer un individuo, ya que mejora su estado mental



para solucionar los problemas debido a un aumento en la confianza, creatividad y entusiasmo en sí mismo, permitiéndole un ambiente de trabajo agradable.

- **Actitud negativa:** Es la forma inapropiada en que las personas manifiestan su comportamiento ante diversos objetos, personas o situaciones.

La actitud negativa, es descriptiva de las personas pesimistas, ya que su falta de confianza y emotividad, así como las presiones laborales y personales, originan pérdida de enfoque y perspectiva, limitando su capacidad para resolver problemas, creando ambientes laborales inadecuados e inclusive origina problemas laborales en todo el departamento.

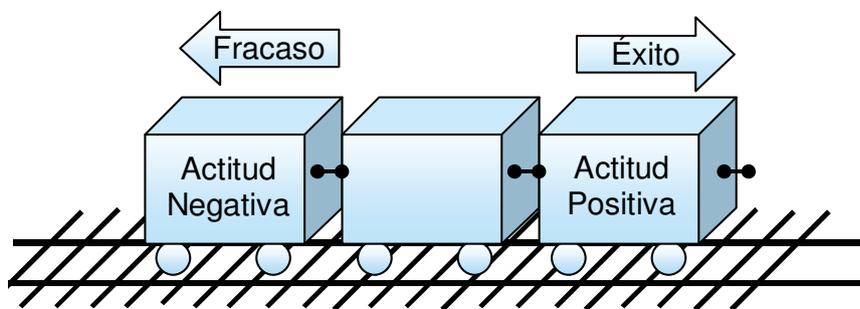


Figura 2. Representación gráfica de la actitud positiva y negativa.

### 3.4 Actitud de las personas.



---

La actitud en las personas, se forma a través del tiempo con las experiencias, conocimientos, creencias y percepciones de alguna situación, objeto o persona. La actitud refleja la forma en que una persona se ve, por ejemplo su ánimo, sus preocupaciones, sus aflicciones e inclusive su estado

de salud y su forma de relacionarse con los miembros de su familia, sus amigos y vecinos.

Una actitud positiva comienza con uno mismo, permite que las personas estén alerta y con un mejor estado para pensar, imaginar y solucionar problemas, evitando que estos se compliquen.

La actitud positiva en un individuo, puede comenzar con aspectos como su forma de vestir, su forma de arreglarse, su aseo personal, su sentido del humor, su forma de hablar y especialmente, su autoestima.

La actitud positiva tiene que ver con nuestro estado de ánimo, en nuestra vida diaria podemos realizar ciertas actividades que nos ponen de buen humor o nos relajan, permitiéndonos aumentar la actitud positiva, por ejemplo, pasar tiempo con la familia, ir de compras, leer, ir al cine o al parque, entre otras actividades.

Las personas que buscan autorrealización, mejoran su actitud positiva, ya que se proponen retos o actividades que les satisfacen y les permiten incrementar sus habilidades, por ejemplo, estudiar algún idioma o un curso de computación, practicar algún deporte o tomar cursos de motivación.

La actitud negativa, origina pensamientos pesimistas, creando una sensación de impotencia en las personas, lo cual las lleva a limitar su perspectiva sobre



---

las situaciones que se le presentan y a no pensar en una solución para mejorar.

La actitud negativa nos impide tener un adecuado control de las emociones y pensamientos, por lo cual, limita la capacidad para ser creativos y resolver problemas.

La forma en que las personas se ven a sí mismas, forma parte de la actitud de una persona, si está descuidada, generalmente tiene timidez o sentido de inferioridad, por lo que confía poco en sus habilidades, se aísla de las demás personas y tiene poca posibilidad de buscar y compartir nuevas experiencias y conocimientos que le pudieran ser de provecho.

La actitud negativa provoca que las personas pierdan visión positiva y les impide aprovechar oportunidades presentes, debido a que se lamentan por problemas pasados, esperando lo peor de cualquier situación.

Los pesimistas consideran que los contratiempos constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad asumiendo que no hay nada que ellos puedan hacer para solucionar los problemas.

### **3.5 Actitud de los Empleados en la Empresa.**

Las personas, son la imagen de las empresas, por tal motivo, en ellas, es más valorada una buena actitud, ya que habla de buenas relaciones



---

interpersonales, gusto y compromiso por el trabajo, deseos de superación, entusiasmo y una imagen profesional y servicial entre otras.

La actitud que presentan en las empresas los individuos, puede ser la diferencia para resolver problemas o rendirse ante ellos.

### **Principales actitudes negativas de los empleados en la empresa:**

En las organizaciones, los individuos presentan un conjunto de actitudes negativas, debido a diversas situaciones, principalmente de insatisfacción por sentimientos de falta de valoración en lo que hacen, problemas personales, experiencias negativas en el trabajo, entre otras.

A continuación se presentan las principales actitudes negativas de los empleados en la empresa:

- **Retraimiento psicológico:** Se refiere a situaciones imaginativas o de creencias con relación a determinada situación, por ejemplo, soñar despiertos en el trabajo.
- **Retraimiento físico:** Son las acciones que el individuo realiza para evitar su trabajo, por ejemplo, faltas no autorizadas, descansos prolongados, aminoramiento en el ritmo de trabajo, salidas definitivas de la organización, entre otros.

### **Las siguientes son actitudes relacionadas con el retraimiento físico:**

- ★ **Rotación del personal:** Se refiere a la cantidad de empleados que concluyen sus relaciones laborales con la organización, en determinado tiempo. Los individuos con mayor posibilidad de rotación son:



- Personas que reciben escaso reconocimiento en su trabajo.
- Personas que experimentan continuos conflictos con otros colaboradores.
- Aquellos que no se sienten realizados.

★ **Ausentismo y llegadas tarde:** Los individuos que no se encuentran conformes con su trabajo, tratan de evitarlo con las faltas planeadas o retardos para iniciar sus labores o después de su tiempo límite para comer, uno de los tipos de ausentismo más comunes en las organizaciones, son los descansos prolongados que no han sido autorizados y pretenden evitar las actividades laborales.

★ **Improductividad:** Se refiere a la baja en los niveles adecuados de productividad, debido a un sentimiento de insatisfacción, creencias o pensamientos negativos en los individuos con relación a la organización.

★ **Robos y desperdicios:** Una forma de mostrar la actitud negativa en las organizaciones, es mediante los robos, que pueden ir desde servicios como llamadas telefónicas personales no autorizadas, sustracción de artículos de oficina como bolígrafos, papel, o el desperdicio de los mismos.

### **Principales actitudes positivas de los empleados en la empresa:**

➤ **Satisfacción en el trabajo:** Son los pensamientos, sentimientos y acciones de agrado, que un individuo tiene hacia su trabajo. Se presenta cuando el individuo siente que ha sido correspondido por la organización al recibir reconocimientos, remuneraciones económicas, ascensos y conocimientos entre otros.



Por otro lado, la insatisfacción en el trabajo, provoca diversas situaciones inconvenientes para las organizaciones, por ello, es importante que los individuos logren obtener un alto nivel de satisfacción en su trabajo.

- **Dedicación al trabajo:** Se refiere al grado de participación de un individuo con la organización al considerar su desempeño como un sentimiento de valor personal y para la organización.
- **Compromiso con la organización:** Consiste en el sentimiento de identificación de un individuo, con los objetivos de la organización y sus deseos por seguir colaborando con ella.

### **3.6 Importancia de la Actitud Positiva en el Trabajo.**

Para las organizaciones, es importante adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno, sin embargo la actitud que presentan los individuos ante los cambios, determina su aceptación ante los mismos y si presentarán resistencia ante ellos.



## **Diferencias entre las personas con actitud positiva y negativa:**

### **Actitud negativa**

- Encaminan sus esfuerzos hacia actividades inadecuadas
- Son personas pesimistas
- Son personas que no buscan el éxito
- Generan ambientes de trabajo conflictivos e inadecuados
- Son gente impuntual
- Limitan sus habilidades para solucionar conflictos
- Son personas con poca productividad o desempeño en sus actividades

### **Actitud positiva**

- Proponen ideas, son negociadores y competitivos
- Son personas productivas y exitosas
- Son personas líderes y motivadoras
- Buscan oportunidades de crecimiento
- Son personas comprometidas con su trabajo
- Tienen facilidad para solucionar problemas
- Crean ambientes de trabajo agradables



**Algunos aspectos de la importancia de la actitud positiva en el trabajo son:**

- Mejora la imagen de la organización ante sus clientes, proveedores y competidores.
- Favorece la cooperación y la solución de problemas de manera más satisfactoria.
- Permite la formación de equipos de trabajo.
- Facilita la obtención de los cambios.
- Garantiza el éxito de la organización.
- Permite mantener un contacto adecuado con otros individuos.
- Permite al individuo tener un mejor desempeño, compromiso, satisfacción y seguridad en lo que hace.
- Permiten formar la base para determinar la satisfacción de los individuos con relación a su trabajo, su rol en la familia, con sus amigos, etcétera.
- Permite crear ambientes de trabajo agradables.
- Ayuda a las organizaciones a obtener grandes colaboradores para el logro de los objetivos.
- Evita efectos negativos en la empresa como el ausentismo, las llegadas tarde, la rotación de personal, los robos y los desperdicios.

# Caso Práctico



*“Siembra un acto y cosecharás un hábito. Siembra un hábito y cosecharás un carácter. Siembra un carácter y cosecharás un destino.”*

*(Charles Reade)*



## **4.1 Antecedentes de Canofil S. A. de C. V.**

En 1963, como consecuencia de un aumento en la penetración del mercado, con más del 50% Cannon Mills crea una nueva planta denominada “Canofil”, en el año de 1975, la empresa Cannon Mills S. A. de C. V., comenzó a fabricar una línea completa de calcetería para toda la familia, para el año de 1990, cambia su razón social a Industrias Cannon S. A. de C. V. transfiriendo a “Canofil” a Grupo San Francisco S. A. de C. V. su negocio de calcetería , leotardos , mallas y ropa interior.

En el año 2001, surge una separación de empresas y “Canofil” es adquirida por Inversiones Gaco S. A. De C. V. y como socio minoritario la empresa estadounidense Gold Toe Brands Inc., segunda en ventas en el mercado de calcetería para toda la familia en Estados Unidos dándole el nombre de Canofil S. A. de C. V.

En La actualidad Canofil S. A. de C. V. sigue innovando con nuevos productos, dependiendo de las temporadas del año y de las tendencias de moda.



## Cronología de la historia de Canofil

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
1955	La empresa Cannon Mills, inicia operaciones el 6 de Agosto de 1955, con el objetivo principal de fabricar y comercializar medias con la más alta calidad.
1963	Debido al crecimiento de Cannon Mills, con más del 50% de penetración en el mercado, se crea una nueva planta a la cual se le llamó "Canofil"
1975	Cannon Mills, comienza a elaborar una línea de calcetería y ropa íntima, así mismo, adquiere la licencia de la marca internacional de lencería Lilly of France.®
1977	Se crea la división de leotardos y mallas, con la cual logra ser el líder en el mercado mexicano, poco después introduce al mercado las pantaletas.
1990	Cannon Mills, cambia su razón social a Industrias Cannon, transfiriendo su negocio de calcetería, leotardos, mallas y ropa interior a "Canofil", con razón social Grupo San Francisco S. A.
1999	Se producen y distribuyen sus marcas de calcetines Cannon, Cannon Casual, Cannon Sport, Cannon Collection, Pop, Popita, Dg your style, Leotardos y Mallas Cannon, entre otras.
2001	El 21 de Diciembre del 2001, Inversiones Gaco S. A. de C. V. en conjunto con Gold Toe Brands Inc., compraron a la planta denominada "Canofil" cambiándole su razón social de Grupo San Francisco a Canofil S. A. de C.V.
2002	Canofil inicia la exportación de calcetines.
2008	Actualmente, Canofil S. A. de C. V. continúa innovando la calcetería.



## **GIRO**

Canofil S. A de C. V. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calcetería y ropa interior.

## **INICIO DE CANOFIL S. A. DE C. V.**

En el mes de Junio del año 1990, GRUPO SAN FRANCISCO S. A. DE C. V. (Actualmente Canofil S. A. de C. V.), inicia operaciones con un Capital Social Suscrito y Pagado mínimo de Un Millón de pesos, conformado por Grupo Sinkro, SINCA, Calzado Puma, Administradora INCA e Inmobiliaria CAMSA, siendo Grupo Sinkro el principal accionista con 996 acciones y el resto con una acción.

En el mes de Diciembre del año 2001, GRUPO SAN FRANCISCO S. A. DE C. V. es comprado por Inversiones Gaco y Gold Toe Brands Inc. y deciden cambiar su razón social a Canofil S. A. de C. V.

## **DIRECCIÓN**

Cerrada de Galeana No. 12, Col. La Loma, Tlalnepantla de Baz, C. P. 54060, Estado de México.



## CROQUIS



## PLANTAS

Canofil S. A de C. V. cuenta con dos plantas:

- **Administradora Canofil:** Ubicada en Aculco, Estado de México y dedicada al acabado y empaque del producto nacional y de exportación.
- **Canofil San Francisco:** Ubicada en San Francisco, Soyaniquilpan, Estado de México, dedicada al acabado y empaque del producto nacional.

## OBJETIVO

- Satisfacer las necesidades del consumidor.



## **MISIÓN**

- Fabricar y comercializar calcetería y ropa de la más alta calidad.

## **ESTRATEGIAS**

- Comercialización del producto de Canofil S. A. de C. V. con la marca Oregistrada Cannon®, para ganar participación en el mercado.
- Mantener el liderazgo en el mercado nacional y ser competitivos en el internacional.
- Innovación de productos con creación de nuevas combinaciones de tejido.
- Comercialización de producto por temporada y moda.

## **PRINCIPIOS**

- Concentrarse en lo más importante.
- Crear un pizarrón de obligaciones.
- Traducir altas metas en acciones.
- Mantenerse responsable en todo momento.

## **CLIENTES**

Entre los principales clientes de Canofil S. A. De C. V se encuentran:

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| • Supermercados | • Almacenes de prestigio |
| • Farmacias     | • Escuelas               |
| • Autoservicios | • Boneterías             |



## PROVEEDORES

Canofil S. A. De C. V tiene como principales proveedores:

- **Textiles:** Hilo nacional e importado (nylon, algodón y acrílico)
- **Empaques:** Cajas, etiquetas, bolsas, plastiflechas y ganchos.
- **Químicos:** Colorantes, tratadores de agua, suavizantes.
- **Refacciones nacionales e importadas:** Agujas, componentes mecánicos y electrónicos para las máquinas tejedoras.
- **Maquiladores:** Compra de tubos para calcetas.
- **Servicios:** Incluyen reparación de componentes electrónicos o mecánicos para las máquinas tejedoras, ponchado de imágenes para calcetines, calibración o reparación de máquinas que intervengan en los procesos de acabado y empaque del producto, entre otros.

## COMPETENCIA

Las principales marcas que compiten con Cannon® son:

- Wilson®
- Casfer®
- Donelli®
- Athletic®
- Fruit of the Loom®
- Durex®



---

## PRODUCTOS

- Calcetines Cannon® niños y niñas.
- Calcetines Cannon® caballeros y damas.
- Mallas Cannon® para niñas.
- Calcetines Cannon® para diabéticos.
- Calcetines Cannon® Sport para toda la familia.



## **4.2 Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional para Cambiar la Actitud del Personal del Área de Compras en una Empresa Textil.**

Las organizaciones consideran que la capacitación del personal es lo más adecuado para resolver problemas relacionados con sus actividades laborales, pero no consideran que la actitud, tiene influencia en el ambiente laboral y personal.

Cabe mencionar que en el capítulo tres se conceptúa la actitud como una predisposición aprendida que manifiesta positiva o negativamente, la forma de pensar, sentir, percibir y comportarse ante personas, objetos y situaciones.

La actitud, de acuerdo a lo señalado en el capítulo tres, se clasifica de la siguiente manera:

- **Actitud positiva:** Es la forma optimista en que las personas manifiestan su comportamiento ante diferentes objetos, personas o situaciones y solo puede mantenerse mediante un esfuerzo consciente.
- **Actitud negativa:** Es la forma inapropiada en que las personas manifiestan su comportamiento ante diversos objetos, personas o situaciones.



La actitud, permite percibir positiva o negativamente los conflictos, lo cual dependerá de cada individuo, sin embargo, una persona con actitud positiva, tendrá mejor disposición que una persona negativa para resolver los problemas, ya que una persona con actitud negativa, por lo general es conflictiva, tiene malos hábitos, no es creativa y no es productiva.

Es importante influenciar con actitud positiva a las personas que laboran en el área de compras, ya que mejora la comunicación con las áreas con quien se relaciona, con proveedores y refleja una buena imagen de la empresa.

Para cambiar las actitudes que afectan al personal del área de compras en una empresa textil, es importante emplear un modelo de Desarrollo Organizacional adecuado y de todos los modelos descritos en el capítulo dos, se decidió seleccionar el modelo de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López, a continuación se presentan los puntos a favor que hacen de éste modelo, el más idóneo:

- Es un modelo creado por una persona mexicana, que contempla toda la problemática de nuestras organizaciones mexicanas.
- Es un modelo creado por una persona experta en Desarrollo Organizacional, catedrática, investigadora, autora de varios artículos, así como de dos libros en Desarrollo Organizacional y consultora en el área de Desarrollo Organizacional por mencionar algunos puntos destacados.
- La Lic. y M. A. Sandra Luz González López, considera la actitud como uno de los principales factores que requieren cambiarse para lograr la máxima eficiencia en la organización.
- Permite dar una mejor imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, competidores y colaboradores.



- Permite diagnosticar a la organización e identificar todos los factores que impiden o favorecen el cambio en la organización.
- Permite mejorar los procesos de comunicación, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el logro de los objetivos, la reducción de costos, la mejora continua de la empresa y el aprovechamiento de las capacidades personales.
- Permite identificar y corregir situaciones que puedan ocasionar problemas al llevar a cabo el proceso de implantación del programa de Desarrollo Organizacional
- Permite a las organizaciones adaptarse y lograr el éxito en un entorno de cambios acelerados
- Ayuda al éxito de las organizaciones
- Permite realizar cambios de actitud, ya que considera todos los aspectos que promueven mejoras en la organización ayudan al éxito de las mismas.

**A continuación se da a conocer lo más sobresaliente del modelo de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

## **Fases del modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López**

### **Fase Uno**

#### **★ Recolección y análisis de la información**

Consiste en identificar y reunir toda la información representativa de la empresa, como el nombre de la empresa, la ubicación, el giro, su posición en el mercado, la fecha de inicio de sus operaciones, los servicios y productos



que ofrece, la misión, los objetivos, la estructura organizacional, los valores de la empresa, los manuales administrativos, los reglamentos, las prestaciones de los empleados, etcétera.

## **Fase Dos**

### **★ Diagnóstico y planeación**

Consiste en identificar aspectos de la organización como el desempeño positivo y adecuado, así como el origen de problemas y sus posibles consecuencias, procurando diagnosticar todas las fallas posibles en la organización.

## **Fase Tres**

### **★ Ejecución**

Consiste en llevar a la práctica lo planeado anteriormente, ya que los resultados se obtienen cuidando que lo planeado se ejecute de acuerdo a lo establecido. Se deben detectar y corregir situaciones que puedan ocasionar problemas al llevar a cabo el proceso de implantación del programa de Desarrollo Organizacional. Sugerir un programa de revisión y mejoramiento continuo para dar seguimiento a los resultados obtenidos por el programa y las mejoras o aportaciones que se le puedan hacer.



## Recolección y Análisis de la Información

La investigación se realizó en las oficinas administrativas de la empresa Canofil S. A. de C. V., para lo cual, se realizaron varias visitas y se hizo un recorrido general por las instalaciones de la misma, se realizaron pláticas con personal del área de compras, así como de las personas relacionadas con la misma.

Para conocer la situación actual de la empresa Canofil S. A de C. V. se empleará la matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual nos permitirá recabar información para realizar un futuro diagnóstico.

**A continuación se describen cada uno de los elementos que conforman la matriz FODA:**

- ✧ **Fuerzas:** Se refiere a las fortalezas de la organización, tales como la tecnología con que cuenta, sus recursos financieros, su estructura organizacional, las habilidades de la gente, su prestigio en el mercado, entre otros.
  
- ✧ **Oportunidades:** Se refiere a los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos del entorno, que favorecen a la organización para desarrollarse y ser más competitiva.



- ✧ **Debilidades:** Se refiere a las barreras que tiene la organización y que impiden el desarrollo adecuado de la misma.
- ✧ **Amenazas:** Son los peligros generados por factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que pueden afectar ampliamente una organización.

#### **Fuerzas de Canofil S. A. de C. V.**

- Es una empresa que cuenta con el prestigio de Cannon Mills.
- El personal de la empresa cuenta con amplia experiencia para desempeñar sus puestos correspondientes.
- Cuenta con una línea muy completa y variada de productos de calcetería, con diversas fibras y diseños.
- Los calcetines que produce son de la más alta calidad.
- Tiene personal capaz de desarrollar nuevos productos con composiciones de tejido cómodas para las personas.
- Emplea maquiladores nacionales y extranjeros, reduciendo así sus costos.

#### **Oportunidades de Canofil S. A. de C. V.**

- Tienen prestigio en el mercado al utilizar los derechos para comercializar el producto bajo la marca Cannon®.
- Tiene alianza con empresas extranjeras, lo que le permite ser una de las principales exportadoras de calcetines a Estados Unidos, ampliando sus expectativas de comercialización al extranjero.



---

### **Debilidades de Canofil S. A. de C. V.**

- La estructura organizacional no está adecuadamente definida.
- No se invierte en publicidad.
- Se perdió la identificación de las personas con el objetivo general de la organización, con el cambio de administración, sólo quedan manuales de procedimientos y objetivos de la anterior administración.
- Las personas no siguen una filosofía, valores, principios o manuales de procedimientos ya que no existen.
- No existe un programa de capacitación, por lo que se limitan las capacidades del personal.
- El personal labora de manera rutinaria y con actitud negativa, lo cual resulta inconveniente para la organización.
- Existe poca comunicación e integración de las personas con sus equipos de trabajo.
- No hay sentido de pertenencia en la organización.
- No se crean puestos que permitan satisfacer adecuadamente los requerimientos ocasionados por el aumento de la carga de trabajo.
- No hay oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.

### **Amenazas de Canofil S. A. de C. V.**

- La demanda de los productos de Canofil S. A. de C. V. es incierta.
- La competencia ofrece productos más económicos.
- La piratería ofrece productos a precios demasiado accesibles para cualquier persona.
- La importación de productos más económicos.
- El tipo de cambio afecta el costo de la materia prima.



Del análisis anterior, se concluye que Canofil, es una empresa que cuenta con personal con amplia experiencia, la falta de políticas y manuales de procedimientos en la empresa, provoca que no se identifiquen los límites permisibles para realizar ciertas actividades, lo cual genera costos innecesarios y pérdida de tiempo, la comunicación entre las personas, es inadecuada, impidiéndoles integrarse óptimamente a sus equipos de trabajo, por lo tanto, los esfuerzos se limitan individualmente y se pierde la visión para resolver de distintas formas un problema o mejorar algún procedimiento o situación inesperada, falta integración del personal hacia la empresa, ya que al no haber misión, visión, filosofía, no existe algo con que identificarse, no hay un programa de capacitación, lo cual provoca que no se aprovechen las capacidades del personal con que se cuenta.

Para conocer la problemática de la organización, se tomarán a estudio los siguientes departamentos, los cuales están relacionados con el área de compras:

#### **Departamento de Compras**

- Director de compras                      Antonio Ferrer Serra
- Gerente de compras                      Salvador Maldonado García
- Comprador A                              Bernardino Reyes Rosas
- Comprador B                              Jorge García Hernández
- Comprador C                              María del Carmen Espinosa García

#### **Departamento de Finanzas**

- Cuentas por pagar                      María de La Luz Aguilar Elizalde
- Caja general                              Feliciano Arroyo



## Departamento de Devoluciones

- Almacén y Devoluciones      José Manuel Álvarez

A continuación se presentan las funciones principales que se realizan en los puestos mencionados anteriormente:

## Departamento de Compras

### **Director de compras**

Su función principal es el negociar con proveedores de químicos, refacciones y materia prima del extranjero, dar seguimiento de contratos de servicios a maquinarias e instalaciones de las plantas de Canofil y se involucra con proyectos relacionados con el área de compras.

### **Gerente de compras**

Su función principal es garantizar el abastecimiento adecuado de materia prima nacional y de importación para los calcetines, generar sus órdenes de compra, dar seguimiento a sus entregas y seleccionar pagos prioritarios a proveedores.

### **Comprador A**

Su función principal es cotizar y comprar refacciones mecánicas, eléctricas y electrónicas de maquinaria, agujas y otros elementos de tejido, garantizando abastecimiento adecuado de los mismos, genera órdenes de compra y da seguimiento a sus entregas.



### **Comprador B**

Su función principal es garantizar el abastecimiento adecuado, mediante la compra de químicos nacionales y material de empaque para los calcetines, generar y dar seguimiento de sus órdenes de compra, hasta la entrega del producto a plantas.

### **Comprador C**

Su función principal es comprar papelería, medicamentos y artículos menores de oficina y limpieza, garantizando el abastecimiento adecuado de los mismos, genera órdenes de compra y da seguimiento a sus entregas, hace liquidaciones de gastos generales y solicitudes de cheque.

**Departamento de Finanzas**

### **Cuentas por pagar**

Su función principal es la revisión de facturas nacionales y de importación para su pago, así como de las cuentas contables afectadas por las facturas, elabora el reporte de facturas para pago por transferencia, revisión de gastos generales, gastos de viaje y viáticos así como sus asientos contables.



## **Caja general**

Su función principal es la elaboración y entrega de cheques a los proveedores para el pago de sus facturas, elabora el arqueo de caja, comprobación y pago de liquidación de gastos generales, gastos de viaje y viáticos.

**Departamento de Devoluciones y Almacén**

## **Almacén y Devoluciones**

Su función principal es realizar la logística de entrega de producto a los clientes, así como la recolección de las devoluciones de los mismos. En relación con el área de compras, se encarga de recibir y enviar a su destino correspondiente, la mercancía solicitada por los compradores.

## **Diagnóstico**

Para el diagnóstico se considera lo comentado en el capítulo 3 del tema cuatro al seis, para esto se evaluaron cuáles son las principales actitudes positivas y negativas así como los efectos que tienen en sus actividades laborales.



## Diagnóstico del área de Compras

La importancia del área de compras radica en proveer los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización y es la imagen de la empresa ante los proveedores.

A continuación se presentan los principales problemas de este departamento:

- a) No se proporciona capacitación al personal de esta área, lo cual ocasiona actitudes de insatisfacción en el trabajo.
- b) No hay manuales de procedimientos, ni políticas para su correcto funcionamiento, provocando que se dupliquen actividades, se realicen esfuerzos innecesarios, creándoles una actitud de inseguridad al solucionar conflictos e insatisfacción laboral lo cual forma una mala imagen de la empresa en los empleados.
- c) Hay una actitud de incertidumbre hacia la empresa ya que nadie conoce los valores, principios, objetivos y misión de la misma.
- d) No hay un organigrama general en la empresa, por lo que las funciones de cada puesto no están bien definidas, se crean conflictos para cumplir con las actividades, lo cual origina un ambiente negativo entre colaboradores y afecta la imagen que tienen los empleados hacia la empresa.



- e) No hay comunicación adecuada en el departamento, lo cual origina conflictos por avisos inoportunos o desconocimiento de información, ocasionando que problemas menores se vuelvan urgentes o inclusive generen gastos innecesarios, esto provoca actitudes negativas como el enojo entre colaboradores e impide la integración adecuada del equipo de trabajo.

### **Diagnóstico del Director de Compras**

- a) Es una persona que se desespera fácilmente, es intolerante y refuerza su actitud negativa de forma verbal, esto le ha creado una imagen negativa ante sus colaboradores, por lo que difícilmente le confían sus problemas laborales.
- b) Carece de liderazgo para guiar adecuadamente a sus colaboradores en la obtención de resultados.

### **Diagnóstico del Gerente de Compras**

- a) Es una persona desorganizada con algunos de sus documentos y actividades, por lo que en el transcurso del día aumenta su carga de trabajo, ocasionándole inseguridad para la toma de decisiones, insatisfacción laboral y estrés por no cumplir con su trabajo con la calidad que él quisiera.
- b) Carece de liderazgo para dirigir integrar y motivar adecuadamente a su equipo de trabajo, esto ocasiona conflictos de comunicación e incumplimiento de actividades de sus colaboradores.



- c) La imagen que tiene como gerente es de una persona desorganizada, estresada e insegura, por lo que no inspira confianza a sus colaboradores para solucionar conflictos laborales.

### **Diagnóstico del Comprador A**

- a) Presenta una actitud negativa de insatisfacción laboral, pues considera que su trabajo en la empresa es poco valorado, ya que con frecuencia soluciona problemas de los que posteriormente, se derivan conflictos por ir directamente a la solución sin realizar el procedimiento previo para ello.
- b) Es una persona olvidadiza y desorganizada con sus documentos y actividades, se le extravían, traspapelan o duplican documentos, resultándole complicado ubicarlos en cuanto los necesita, en relación con sus actividades,.los problemas menores pueden volverse urgentes y requerir de su pronta atención, esto lo distrae, por lo que se le complica el tiempo para cumplir adecuadamente con sus actividades.

### **Diagnóstico del Comprador B**

- a) Es una persona desorganizada con sus documentos y actividades, lo cual, con frecuencia le ocasiona que problemas menores se conviertan en urgentes o importantes, esto a su vez, lo hace una persona muy preocupada, insegura y olvidadiza al realizar sus actividades y tomar decisiones.



- b) Considera que no hay comunicación adecuada en el departamento, por lo que manifiesta retraimiento físico, mediante retrasos en su hora de entrada y distracciones fuera de la empresa durante el horario de trabajo, ocasionando que se le acumule el trabajo.

### **Diagnóstico del Comprador C**

- a) Tiene actitud de insatisfacción en su trabajo pues considera que su trabajo no es valorado y presenta retraimiento físico, ya que ocupa tiempos en actividades ajenas a su trabajo, ocasionando que se le acumule el trabajo y se vea presionada.
- b) Tiene un carácter demasiado voluble, por lo que tiene una imagen de una actitud intolerante ante sus compañeros de trabajo y proveedores
- c) Realiza sus actividades de manera habitual, conservadora, por lo que presenta desacuerdo ante los cambios.

### **Diagnóstico del área de finanzas**

### **Diagnóstico de cuentas por pagar**

- a) Es una persona muy distraída, por lo que se le acumula el trabajo y requiere más tiempo de su horario de trabajo.
- b) Carece de liderazgo para exigirle resultados a las personas de quien requiere información, tramites o documentos .



- c) Es una persona que presenta retraimiento psicológico, ya que se anticipa a pensar situaciones negativas, que le ocasionan inseguridad y nerviosismo para cumplir adecuadamente con su trabajo a tiempo.

### **Diagnóstico de caja general**

- a) Tiene excesiva carga de trabajo, originando que presente actitud impaciente y se enoje fácilmente, así mismo, debido a que nadie conoce el procedimiento para realizar sus actividades, no puede disfrutar de sus vacaciones, ni faltar en casos extraordinarios.
- b) Las condiciones de su lugar de trabajo, no son seguras, debido al manejo de dinero, por lo cual es muy desconfiado.
- c) Presenta retraimiento psicológico, ya que se distrae imaginando tener tiempo para descansar o pensando que no es valorado como persona en la empresa.

### **Departamento de devoluciones**

### **Diagnóstico de almacén y devoluciones**

- a) Presenta actitud de insatisfacción laboral, debido a que las funciones de su puesto no están bien definidas, considera que las actividades recientemente asignadas a su departamento no están ligadas con el mismo.



- b) Presenta retraimiento físico pues con frecuencia emplea tiempo dentro de su horario de trabajo para actividades improductivas.

## Planeación

### Departamento de Compras

#### Planeación para el Departamento de Compras

Para este departamento se sugiere lo siguiente:

- a) Se debe crear un programa de detección de necesidades, de capacitación, además como lo establece la Ley Federal del Trabajo en el Cáp. III BIS Art. 153, es una inversión que permitirá desarrollar los conocimientos y habilidades del personal, permitiéndoles cambiar su actitud anterior por satisfacción laboral y obtener así, mejores resultados para la organización.
- b) Es necesario elaborar manuales de procedimientos y establecer políticas para facilitar las actividades, esto evitará que se dupliquen y se realicen esfuerzos innecesarios, mejorará la productividad y disminuirá notablemente las actitudes negativas de inseguridad e insatisfacción en el personal.



- c) Se deben crear, establecer y comunicar los valores, principios, objetivos y misión de la empresa, con ello aumentará la identificación del personal y les permitirá conocer su contribución en la misma y a mejorar positivamente su actitud, mostrando seguridad y satisfacción al solucionar conflictos.
- d) Se deben analizar, delimitar y reestructurar las actividades existentes, y el organigrama de la empresa, con ello se permitirá al personal, conocer y realizar las funciones exclusivas de sus puestos correspondientes, así como el grado de autoridad y responsabilidad de los mismos, permitirá identificar si es necesario crear nuevos puestos, disminuyendo la carga de trabajo en los aquellos que así lo requieran, reducirá conflictos y cambiará positivamente el ambiente de trabajo entre colaboradores.
- e) Es necesario el uso de una bitácora en donde se registren las actividades pendientes, así como emplear una agenda en la planeación de juntas, con el fin de dar informes y seguimiento a la solución de actividades, esto mejorará la actitud de servicio y cooperación entre colaboradores, con lo cual habrá integración en el equipo de trabajo.

### **Planeación para el Director de Compras**

- a) Se sugiere un cambio de actitud mediante programación neurolingüística para reforzar de forma verbal y positiva sus acciones, esto le permitirá ser más tolerante y obtener comunicación de calidad con sus colaboradores, brindándoles una imagen amable, de confianza y experiencia.



- b) Debido a que es un nivel directivo, se recomienda que tome un curso de liderazgo que le permita promover el trabajo en equipo y mejorar el desempeño de sus colaboradores, así como la motivación de los mismos.

### **Planeación para el Gerente de Compras**

- a) Se recomienda el uso de una agenda en donde especifique el día, la hora de inicio y la duración de las actividades que realizará, tanto con su equipo de trabajo como con las personas con quien se relaciona en la empresa, esto aumentará su seguridad al tomar decisiones, pues se enfocará en las actividades programadas en su agenda, aprovechando el tiempo. Se recomienda clasificar y archivar sus documentos, según la importancia y el uso que le da a los mismos, permitiéndole tener la información que requiere en el momento oportuno. Con estas acciones, aumentará su confianza y la satisfacción por su trabajo, así mismo cambiará positivamente su imagen por la de una persona segura, dedicada y organizada
- b) Al ser una persona de nivel gerencial, se recomienda que tome un curso de liderazgo y trabajo en equipo con ello, mejorará la comunicación con sus colaboradores y se obtendrán mejores resultados en el cumplimiento en tiempo y forma de actividades.
- c) Se debe hacer un cambio de actitud, para lo cual deberá realizar las indicaciones anteriores, además de tomar un curso de motivación, con ello mejorará su confianza y estado de alerta para resolver problemas y cumplir con sus actividades, así mismo mejorará su imagen ante sus colaboradores, mostrándose como una persona tranquila, dedicada, organizada y con amplia experiencia.



### **Planeación para el Comprador A**

- a) Se deben realizar las actividades conforme a los procedimientos y políticas establecidas en la empresa, para lo cual, previamente deberá haberse llevado a cabo el inciso b de planeación para el departamento de compras, con ello, se evitarán conflictos posteriores por no seguir un orden en la solución de problemas y le permitirá cambiar su actitud, mostrando satisfacción laboral, pues los beneficios de su trabajo se verán reflejados de inmediato en la solución de conflictos y no en la generación de nuevos.
- b) Se sugiere el uso de una agenda en donde indique la fecha , la hora y la duración de sus actividades, así mismo, se recomienda clasificar y archivar sus documentos según el uso e importancia que le da a los documentos.

### **Planeación para el Comprador B**

- a) Se sugiere que use una agenda, en donde registre la fecha, la hora de inicio y la duración de las actividades que realizará, así mismo se sugiere que clasifique y archive sus documentos de acuerdo al uso e importancia que le da a los mismos, esto le permitirá cumplir con sus actividades.
- b) Es necesario darle a conocer la importancia de cumplir con sus actividades en tiempo y forma, se sugiere emplear una bitácora para registrar pendientes y realizar juntas con su equipo de trabajo, en donde se den informes y seguimiento a dichos pendientes, con ello mejorará la comunicación entre colaboradores, se cumplirán en tiempo y forma las



actividades y permitirá cambiar las actitudes negativas de retraimiento físico por la de satisfacción laboral, mostrando una imagen de compromiso y entusiasmo en su desempeño laboral.

### **Planeación para el Comprador C**

- a) y c) Se sugiere utilizar una bitácora de pendientes, en donde registre las actividades que debe realizar de acuerdo a la importancia de las mismas y apoyarse de una agenda en donde indique el día, la hora de inicio y la duración de sus actividades, así mismo, se recomienda que se le de a conocer la importancia de cumplir con su trabajo en tiempo y forma, con ello aprovechará mejor el tiempo y disminuirá considerablemente su actitud de retraimiento físico, mostrándose más comprometida con su trabajo.

Se recomienda que se le proporcione capacitación y se le de a conocer los beneficios de la misma, con ello, mostrará mayor satisfacción por su trabajo y tendrá mayor disposición para efectuar cambios positivos.

- b) Se sugiere cambiar su actitud de intolerancia o enojo, mediante programación neurolingüística e inteligencia emocional, con ello obtendrá un mejor control en sus respuestas emocionales y le permitirá conseguir la aceptación de sus compañeros y mejorar la comunicación con ellos, así mismo, mostrará una imagen de amabilidad, seguridad y compromiso con sus actividades.



---

## Departamento de Finanzas.

### Planeación para Cuentas por Pagar

- a) Se sugiere el uso de un agenda en donde registre el día, la hora, la o las actividades que realizará y la duración máxima para el cumplimiento de las mismas, con ello obtendrá un mejor control del tiempo, evitando que se le acumule el trabajo o que situaciones menores se vuelvan urgentes, esto a su vez, le permitirá depurar ordenadamente sus actividades, disminuyendo el tiempo adicional empleado después de su horario de trabajo.
  
- b) Se sugiere un curso de liderazgo, con ello, desarrollará habilidades para coordinar recursos y obtener resultados, mejorará su seguridad para exigir el cumplimiento de actividades, solicitar información y realizar sugerencias, así mismo, contribuirá a lograr sus objetivos en tiempo y forma.
  
- c) Se recomienda capacitación y cursos relacionados con sus actividades y con los programas que utiliza, con ello, aumentará su confianza para realizar sus actividades y tomar decisiones, además se sugiere un curso de motivación que le permita mostrar una actitud positiva ante las situaciones y disminuir su nerviosismo.



---

## **Planeación para Caja General**

- a) y c) Se sugiere crear un puesto de auxiliar de caja general, con ello, disminuirá la carga de trabajo, lo cual le permitirá cambiar positivamente su actitud, mostrándose mas amable y servicial, así mismo, le será posible faltar por cuestiones de salud o vacaciones sin afectar las actividades de las empresa.
  
- b) Se recomienda utilizar una bitácora electrónica en la cual se registren todos los documentos importantes de este puesto y guardar los documentos de valor en la caja fuerte antes de terminar su horario de trabajo, esto le permitirá estar tranquilo y obtener seguridad con el manejo de efectivo y títulos de crédito.

### **Departamento de Devoluciones**

## **Planeación para almacén y devoluciones**

- a) y b) Es necesario analizar, delimitar y establecer las funciones de este puesto, con ello, se realizarán únicamente las actividades propias del mismo y se tendrá mayor control de estas, se evitarán conflictos con otras áreas y aumentará la satisfacción laboral. Se sugiere comunicar la importancia del cumplimiento de su trabajo en tiempo y forma, con el fin de motivar el desempeño en su trabajo, ya que estas medidas permitirán cambiar positivamente su actitud.



## Ejecución

Las recomendaciones previamente realizadas para mejorar y cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil por medio de un modelo de Desarrollo Organizacional, deberán llevarse a la práctica para ser evaluadas en la mejor forma posible, por ello, se requiere considerar lo siguiente:

- Se implementará un plan de acción, mediante una gráfica de Gantt, para organizar las actividades, de acuerdo con las actitudes que requieran un cambio primordial, ya que son las que requieren mayor tiempo, así mismo, se considerará la capacitación del personal y su carga de trabajo.
- Es necesario que las actividades y las recomendaciones establecidas en la planeación se lleven a cabo y se den a conocer por escrito y en forma oral a las personas involucradas en ello, permitiéndoles saber los ajustes efectuados, las actividades a realizar y los resultados que se pretenden alcanzar.
- Se recomienda ampliamente, emplear los servicios de un especialista en Desarrollo Organizacional, es decir, un agente de cambio que motive a las personas, coordine sus capacidades y genere los cambios necesarios, sobre todo, cambios positivos de actitud, ya que será motor de este modelo de Desarrollo Organizacional para cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil.



- 
- El modelo de Desarrollo Organizacional, deberá ser implementado en toda la organización, atendiendo así a la problemática existente en a misma.
  - Se deberá mantener una actitud positiva durante todo el proceso de implantación del modelo de Desarrollo Organizacional de La L. A. y M. A. Sandra Luz González López, para lograr los resultados planeados en el corto, mediano y largo plazo, puntualizando que es sumamente importante un agente de cambio para que se logre el proceso de Desarrollo Organizacional.
  - Es necesario establecer controles que permitan medir el desempeño del personal y aspectos cualitativos como la actitud, con ello se conocerán los avances y las acciones correctivas o mejoras requeridas para lograr los resultados esperados.
  - Una vez implantado el modelo de Desarrollo Organizacional para cambiar la actitud del personal de compras en una empresa textil, se deberá dar seguimiento a las actividades y recomendaciones sugeridas en la planeación del mismo, mediante controles que detecten y corrijan fallas u omisiones o efectúen mejoras, permitiendo cambiar de forma positiva la actitud del personal.



## Beneficios

- Las personas obtendrán cambios positivos en su actitud, tendrán mayor seguridad, entusiasmo y disposición para realizar actividades, solucionar conflictos.
- Permitirá una mayor integración en los equipos de trabajo, por lo que se aprovecharán los conocimientos y habilidades de cada colaborador para obtener mejores resultados.
- Las personas estarán más atentas en su desarrollo personal y laboral, mejorando continuamente situaciones o aspectos de su vida que les permitan sentirse productivos, valiosos y exitosos en sus acciones.
- Permitirá la creación de un ambiente laboral más agradable, con ello mejorará la productividad y la satisfacción laboral.
- Habrá comunicación de mayor calidad, evitando avisos inoportunos, información errónea o falta de información para realizar actividades, solucionar conflictos y tomar mejores decisiones.
- Los colaboradores del departamento de compras de una empresa textil, mostrarán una actitud positiva en todo momento y una imagen más profesional, de seguridad, armonía, entusiasmo, cooperación y éxito ante los colaboradores de otros departamentos de la empresa y ante sus proveedores.
- Se podrán formar fácilmente equipos de trabajo.



- 
- Se podrá dar un liderazgo efectivo, lo cual dará lugar a resultados de calidad.
  - Se dará fácilmente la adaptación al cambio.
  - Habrá una mayor disposición de las personas ante futuros cambios.
  - Al cambiar las actitudes negativas de retraimiento físico, se logrará un mejor aprovechamiento del tiempo y se cumplirá con las actividades y la solución de conflictos en tiempo y forma.
  - Habrá un mayor control de documentos y actividades, por lo que se evitará la duplicidad o extravío de documentos y permitirá la depuración ordenada de los mismos en función de su importancia. Se evitará, el descuido o incumplimiento de actividades, por lo que se realizarán y se les dará seguimiento de forma ordenada y según la importancia de las mismas.
  - Se reducirán gastos generados por fallas en la comunicación, incumplimiento en tiempo y forma de actividades, conflictos personales, retraimiento físico y toma de decisiones inadecuada.
  - Se definirán las actividades de cada puesto y se indicarán los nuevos puestos que deberán generarse y sus funciones correspondientes, se establecerá el organigrama actual de la empresa y se realizarán manuales de procedimientos, políticas y programas de capacitación.



## **Conclusiones**

El modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López, permitió diagnosticar la situación de cada uno de los puestos relacionados con el área de compras, identificar actitudes negativas y los conflictos que ocasionan, así como realizar la planeación correspondiente para solucionar dicha problemática, indicando la forma de ejecutar las acciones para lograr cambios en la actitud de las personas, obtener mejores resultados y mejorar el ambiente de trabajo y la productividad.

Con lo anterior consideramos que es un modelo específico y adecuado para las organizaciones de nuestro país, porque las personas pueden asimilarlo y adaptarlo a sus requerimientos, ya que fue elaborado por una catedrática conocedora de los principales problemas y conflictos de las organizaciones mexicanas.

El modelo empleado, permite obtener cambios favorables en la actitud de las personas, aprovechar sus conocimientos y habilidades, realizar un control óptimo de documentos y actividades, mejorar la comunicación e integración de los equipos de trabajo, crear mayor disposición en los colaboradores para la solución de conflictos, generar propuestas, tomar decisiones y llevar a cabo sus actividades, facilita cambios futuros y permite lograr el éxito laboral y personal.



Por lo tanto la hipótesis un modelo de Desarrollo Organizacional va a cambiar la actitud del personal del área de compras en una empresa textil quedó comprobada.

En base a los beneficios antes mencionados, y una vez comprobado que el modelo de Desarrollo Organizacional es efectivo al seguir los pasos contemplados por el mismo, por lo cual, lo recomendamos ampliamente e invitamos a implementar el modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López en empresas mexicanas para lograr el éxito de las mismas.



## Bibliografía

- ✦ ACHILLES de Faria Mello, Fernando, Desarrollo organizacional: Enfoque integral, 8ª edición, Editorial Limusa S. A. De C. V., México, 1994,
- ✦ AUDIRAC Camarena, Carlos A., de León Estavillo, Verónica, et.al., ABC del desarrollo organizacional, 1ª edición , Editorial Trillas, México, 1994
- ✦ C. BARTLETT, Alton, A. Kayser Thomas, Cambio de la conducta organizacional, Editorial Trillas S. A. de C. V., México, 1980
- ✦ COLLERETTE, Pierre, Gilles Delisle, La planificación del cambio: Estrategias de adaptación para las organizaciones, Editorial Trillas S. A. De C. V., 1ª edición, México, 1988
- ✦ COON, Dennis, Psicología, 10ª edición, International Thomson Editores S. A. de C. V., México, 2005
- ✦ CHIAVENATO Idalberto, Administración: Teoría, proceso y práctica, 3ª edición, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S. A de C. V., Colombia, 2001
- ✦ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 7ª edición, Editorial McGraw Hill, México, 2006



- 
- ✘ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, Editorial International Thomson Editores S. A. de C. V., México, 2004
  
  - ✘ DAVIS, Keith, Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo, 11ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. De C. V., México, 2003
  
  - ✘ FERRER Pérez, Luis, Desarrollo Organizacional, 1ª reimpresión, Editorial Trillas S. A. de C. V., México, 1996
  
  - ✘ FERRER Pérez, Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, 1ª Edición, Editorial Trillas S. A. De C. V., México, 1976
  
  - ✘ FRENCH, Wendell, Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, 5ª Edición, Editorial Pearson Educación S. A de C. V., México, 1996
  
  - ✘ GARZA Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea, 2ª Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S. A de C. V., México, 2000
  
  - ✘ GIBSON, James L. Las organizaciones: Comportamiento estructura procesos, 10ª edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., México, 2001



- ✠ 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, UNAM, 2005, Pág. 40
  
- ✠ GONZÁLEZ López, Sandra Luz, Apuntes de la Asignatura de Desarrollo Organizacional, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2009
  
- ✠ GONZÁLEZ López, Sandra Luz, Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva, tesis de maestría, UNAM, Facultad de Contaduría-Administración, México 2001.
  
- ✠ GONZÁLEZ López, Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, UNAM, México, D. F. 2009 2ª edición.
  
- ✠ GUIZAR Montufar, Rafael, Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1998
  
- ✠ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación, McGraw Hill, Segunda Edición, México, 1998.
  
- ✠ KOONTZ Harold y Weihrich Heinz, Elementos de administración: un enfoque internacional, 7ª edición, Editorial McGraw Hill Interamericana editores S.A. de C.V., 2007, México.
  
- ✠ KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell, Elementos de administración, 1ª Edición, McGraw Hill, México, 1988



- 
- ✦ KOONTZ, Harold, Introducción a la Administración, Editorial McGraw Hill S.A. de C.V., México, 1981
  
  - ✦ KREITNER, Roberto, Kinicki, Angelo. Comportamiento de las organizaciones, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U., España, 1997
  
  - ✦ LAZZATI, Santiago, Anatomía de la organización, Editorial Macchi, Argentina, 1997
  
  - ✦ M. IVANCEVICH John, Kanopaske Robert, et. al., Comportamiento organizacional, 7a Edición, Editorial Mcgraw-Hill, México
  
  - ✦ MASSIE, Joseph L., Bases esenciales de la administración, 1ª Edición, Editorial Diana, México, 1969
  
  - ✦ MÜNCH Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1990
  
  - ✦ N. KERLINGER Fred, B. Lee Howard, Investigación del comportamiento, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., México, 2002
  
  - ✦ REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas, Teoría y práctica, 2ª Parte, Editorial Limusa, México, 1990
  
  - ✦ RICHARD, Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1973



- 
- ❖ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, Dirección moderna de organizaciones, Editorial Thomson Editores S. A. De C. V., México, 2006
  - ❖ SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones, Editorial Thomson Editores S. A. de C. V., México, 2001

#### PÁGINAS WEB

- ❖ [www.canofil.com](http://www.canofil.com)
- ❖ [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org)
- ❖ [www.asimetcapacitacion.cl/actitud.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/actitud.htm)
- ❖ [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no11/actitud.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no11/actitud.htm)
- ❖ [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional)