



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA  
MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA  
CARTONERA

## T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARISOL INÉS GONZÁLEZ QUINTERO

ASESORA: M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



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.

# Título

Modelo de Cambio Organizacional para mejorar la Comunicación en una  
Empresa Cartonera.

# Índice

	Pág.
<i>Planteamiento del problema</i> .....	<i>i</i>
<i>Objetivo</i> .....	<i>ii</i>
<i>Hipótesis</i> .....	<i>iii</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES</b>	
1.1 Concepto de Organización .....	3
1.2 Principales Características de las Organizaciones .....	6
1.3 Clasificación de las Organizaciones .....	8
1.4 Estructura Organizacional .....	16
1.5 Características de la Estructura Organizacional .....	19
1.6 Tipos de Estructura Organizacional .....	20
1.7 Finalidad de la Estructura Organizacional .....	27
1.8 Importancia de la Estructura Organizacional .....	28
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
2.1 Concepto de Comunicación Efectiva .....	29
2.2 Características de la Comunicación Efectiva.....	32
2.3 Elementos de la Comunicación Efectiva.....	34
2.4 Tipos de Comunicación Organizacional .....	36
2.5 Modelos del Proceso de la Comunicación .....	43
2.6 Barreras que obstaculizan una Comunicación Efectiva .....	48
2.7 Finalidad de una Comunicación Efectiva .....	58
2.8 Importancia de una Comunicación Efectiva .....	60

## **CAPÍTULO 3**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

3.1 Orígenes del Cambio Organizacional .....	62
3.2 Concepto de Cambio Organizacional .....	69
3.3 Características del Cambio Organizacional .....	72
3.4 Modelos de Cambio Organizacional .....	74
3.5 La Naturaleza de las Actitudes en la Organización .....	88
3.6 Finalidad del Cambio Organizacional .....	91
3.7 Importancia del Cambio Organizacional .....	92
3.8 Beneficios del Cambio Organizacional .....	93

## **CAPÍTULO 4**

### **CASO PRÁCTICO**

4.1 Antecedentes de Empresas Titán .....	94
4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional que mejore la Comunicación de Empresa Titán División Centro .....	103
4.3 Beneficios .....	137

<b>CONCLUSIONES</b> .....	139
---------------------------	-----

<b>ANEXOS</b> .....	141
---------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	160
---------------------------	-----

## Planteamiento del problema

---

**A**tendiendo a los grandes cambios que trae consigo la apertura del mercado es necesario que las empresas, que comercializan bienes o servicios en un mercado con apertura internacional, entren en la dinámica de un entorno sujeto a cambios y que todos los miembros de la organización conozcan esos cambios y contribuyan a la realización de éstos, de lo contrario corren el peligro de ofrecer un bien o servicio obsoleto o peor aún de desaparecer.

Existen herramientas que ofrecen un cambio integral y eficiente para que las organizaciones puedan librar los constantes embates del mercado, acciones que mejoren la productividad, el trabajo en equipo, el servicio al cliente, etc.; contemplando una mejora continua que estimule el fortalecimiento y el crecimiento de una organización, con la participación emprendedora de todos los miembros de la organización.

La forma más efectiva para lograr que cada miembro de una organización contribuya al desarrollo y éxito organizacional es haciéndole participe en los objetivos y los resultados de ésta, mediante los canales de comunicación convenientes. Pero si existe una comunicación deficiente, obsoleta o nula, la organización no estaría en sintonía y no podría tener un crecimiento, no se definirían en que puntos podría existir un problema, las soluciones serían poco acertadas y no habría una retroalimentación que impulsará la mejora continua y por ende al éxito empresarial.

Razón por la cual es necesario seleccionar un modelo de cambio organizacional para mejorar la comunicación en "Empresas Titán División Centro"

De lo antes mencionado se desprende la siguiente pregunta de investigación:

**¿Qué sucede en una organización que carece de modelo de cambio organizacional?**

## Objetivo

Seleccionar un Modelo de Cambio Organizacional  
para mejorar la Comunicación en una Empresa Cartonera.

## Hipótesis

Un Modelo de Cambio Organizacional mejorará la Comunicación en una  
Empresa Cartonera.

# Introducción

---

Cualquier organización posee una estructura organizacional, la cual está constituida por patrones de relaciones, obligaciones formales, jerarquías, descripción de puestos, reglas formales, políticas de operación, procedimientos de trabajo, etc. El análisis de estos esquemas, a través de una representación gráfica conocida como organigrama, nos permite observar cuáles son los patrones formales esperados de comunicación dentro de una organización.

La comunicación es uno de los elementos importantes para toda organización, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades, la obtención de metas y objetivos organizacionales, así como la difusión de los resultados obtenidos y programas establecidos. En pocas palabras la comunicación permite que la organización funcione correctamente.

Si no existe una comunicación efectiva dentro de una organización, no podrá ésta tener un desarrollo, ya que no habrá una detección a tiempo de los problemas, un conocimiento de las acciones que deben de hacerse y no habrá una retroalimentación que impulse una mejora continua; simplemente la organización vagaría sin rumbo. El papel que juega la comunicación en una organización es tan relevante que se debe de tomar medidas para que la comunicación no se dé de manera espontánea o empírica.

Razón por la cual, el principal objetivo de la presente investigación es seleccionar un modelo de cambio organizacional para mejorar la comunicación de una empresa cartonera, que permita el desarrollo de una comunicación clara, precisa, veraz y oportuna que facilite la

integración de equipos de trabajo, el liderazgo efectivo y por lo tanto la solución de problemas; optimizando las operaciones industriales y administrativas de forma eficiente y competitiva; lo cual se va a reflejar en un funcionamiento correcto de la organización, logrando con esto el éxito y la permanencia en el mercado.



# Capítulo 1

## Elementos de la

### Organización

*"La socialización sólo se presenta cuando la coexistencia aislada de los individuos adopta formas determinantes de cooperación y colaboración que caen bajo el concepto general de la acción recíproca."*

*Georg Simmel.*

## 1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN



**E**encialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para ofrecer un bien o un servicio a cambio de una remuneración; pero por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; se ha visto en la necesidad de formar grupos, para llevarlo a cabo.

La definición etimológica de la palabra organización, proviene del griego *organon* que significa *instrumento*. Es importante conocer el concepto de distintos autores para ampliar la idea del mismo. Según el autor:

∞ **Agustín Reyes Ponce:**

"Es la estructuración 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>1</sup>

En este concepto se destaca que la organización es la estructura de las relaciones que intervienen en las funciones, niveles jerárquicos y actividades de una entidad social, en donde se involucran recursos humanos y materiales, con el propósito de llegar a objetivos planeados con la máxima eficiencia.

∞ Mientras que **R.F. Solana** y **A.A.Pienovi** afirman que:

"La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México. Editorial Limusa. 2001. p. 32

<sup>2</sup> Álvarez, Héctor Felipe. Teoría de las organizaciones. Argentina. Ed, Eudecor. 1997. p. 51.

Aquí se puede observar que es necesaria la coordinación de las acciones de quien forma parte de una organización para obtener el objetivo de ésta, y maximizar el rendimiento de todos sus elementos.

☞ **Joseph L. Massie** puntualiza que:

"Es la estructura y asociación por lo 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>

En este concepto se destaca la importancia de la asignación de tareas, identificación de relaciones y actividades, que vayan dirigidos hacia objetivos comunes.

☞ Según el autor **Chester I. Bernard**:

"Es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas."<sup>4</sup>

En este concepto se menciona que las actividades deben de estar conscientemente coordinadas, y que es un sistema en donde intervienen más de una persona.

☞ Para la Lic. **Sandra Luz González López**:

"Es el conjunto de personas que laboran en un lugar específico con estructura organizacional y que persiguen un mismo fin."<sup>5</sup>

En este concepto se explica de manera sencilla la esencia de la organización, se subraya el papel del recurso humano y la importancia de que la organización se rija por una directriz, la estructura organizacional, para llegar a una meta en común.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.* p. 52.

<sup>4</sup> Kreitner/ Kinicki . Comportamiento de las organizaciones. España. Ed, McGraw Hill. 1997. p.534.

<sup>5</sup> González López, Sandra Luz. Antología de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. UNAM. 2004. p. 9

☞ Para finalizar **Richard L. Daft**:

“Son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinadas y vinculadas con el ambiente externo.”<sup>6</sup>

Cabe destacar que es muy importante el establecimiento de metas en la organización y que la estructura debe ser flexible para que pueda convivir con el ambiente externo a ésta.

De los conceptos antes analizados se desprende el siguiente concepto:

La organización necesita de una estructura que coordine los recursos, humanos, materiales, financieros para obtener la máxima eficiencia dirigida a cumplir objetivos previamente planeados y debe de estar siempre vinculada con su medio circundante, para el logro de los mejores resultados.

---

<sup>6</sup> Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. México. International Thompson Editores. 2005. p.11

## 1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

---

**P**ara comprender la dinámica en la que se desenvuelve los elementos en una organización es necesario primero conocer sus características, y aquí se detallan las más significativas:

- ⌘ **“Amplitud o tramo de control:** Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.
- ⌘ **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe de ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- ⌘ **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- ⌘ **Continuidad:** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.”<sup>7</sup>
- ⌘ **“Coordinación:** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones
- ⌘ **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad.
- ⌘ **División del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

---

<sup>7</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacion/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default3.asp)

- ∞ **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ∞ **Racionalismo:** Dentro de los límites tolerables, sus miembros se comportan racionalmente, o sea de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento.”<sup>8</sup>
- ∞ **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- ∞ **Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ∞ **Unidad de mando:** Una persona debe recibir órdenes de un solo superior.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw Hill. 1988. 206-211pp.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Las organizaciones son diferentes entre sí. Pueden ser desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo, o de varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o mercantiles; pueden tener un carácter que no es preponderantemente económico, mientras que otras tienen como fin fundamental el lucro.

No existen dos organizaciones iguales ya que presentan enorme variabilidad. Con todo ello, éstas presentan ciertas características que permiten clasificarlas y estudiarlas, en base a ciertos criterios, que a continuación se darán a conocer según su autor:



Amitai Etzioni

Con base en el uso y significado de la obediencia:

- ◇ *Organizaciones coercitivas*: El poder se impone por la fuerza física o controles basados en premios o castigos sobre los participantes de nivel inferior. Ejemplo: Campos de concentración, prisiones e instituciones penales.
- ◇ *Organizaciones utilitarias*: El poder se basa en el control de los incentivos económicos. Utiliza la remuneración como base principal de control. Ejemplo: El comercio y las corporaciones de trabajo.
- ◇ *Organizaciones normativas*: Utilizan el control moral como principal fuerza de influencia sobre los participantes. Ejemplo: Iglesias, universidades, hospitales y otras de tipo político y social.

Peter Blau y William R. Scott

Mencionan que el beneficiario principal que la organización pretende atender:

- ◇ *Asociación de beneficios mutuos*: El beneficiario principal son los propios miembros de la organización, como en las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, los fondos mutuos, los consorcios, etc.
- ◇ *Organizaciones de intereses comerciales*: Los propietarios o accionistas son los principales beneficiarios de la organización, como en la mayor parte de las empresas privadas, sean sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.
- ◇ *Organizaciones de servicios*: Un grupo de clientes es el beneficiario principal. Ejemplo: Hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas y sociales
- ◇ *Organizaciones del Estado*: El beneficiario es el público en general. Ejemplo: Fuerzas militares, correos, instituciones jurídicas y penales, instituciones de seguridad pública, instituciones de salud básica, etc.

Stanley Udy

Visualizan a la organización como un sistema de la sociedad, que moviliza fuerzas y recursos hacia la consecución de objetivos para la colectividad social.

- ◇ *Organizaciones orientadas a la opción económica*: Su principal función es la económica aunque pueden desarrollar otros objetivos necesarios para mantenerse en equilibrio y armonía con el sistema ambiental. Aquí se incluyen las empresas de producción y distribución de productos o servicios.

- ◇ *Organizaciones orientadas a objetivos políticos:* Persiguen objetivos de poder, así como generar y conseguir apoyo social. Esta clasificación incluye organizaciones gubernamentales y partidos políticos.
- ◇ *Organizaciones integradoras:* Se relacionan con la solución de conflictos y la motivación de dirección para cumplir ciertas expectativas sociales; esta clasificación incluye el sistema de las cortes, la profesión de abogado y cierto tipo de hospitales que posibilitan el hallazgo de las necesidades sociales para el cuidado médico
- ◇ *Organizaciones de mantenimiento de valores:* Su principal función es cultural, educativa y expresiva. Las organizaciones religiosas y las escuelas son los principales exponentes de este tipo de organización.

Pugh, Hickson y Hunnings

Estos autores establecen la estructuración de las actividades:

- ◇ *Especialización o diversión de trabajo:* Indica el grado de división y fraccionamiento del trabajo en la organización.
- ◇ *Estandarización o patronización:* Indica el grupo de estandarización de los cargos y funciones así como las rutinas y procedimientos.
- ◇ *Formalización:* Indica el grado de codificación por escrito en manuales de las normas instrucciones, procedimientos y comunicaciones.
- ◇ *Concentración de autoridad:* Indica el grado de centralización de autoridad en los niveles jerárquicos mas elevados o en las unidades de control situadas fuera del a organización.

- ◇ *Control de líneas sobre el flujo de trabajos:* Indica el grado de control ejercido por el personal de líneas frente al control ejercido por medio de procedimientos impersonales. A medida que se desarrolla la tecnología, el sistema de control se convierte cada vez más en procedimientos dictados por la estandarización y los nuevos especialistas que delinean detalladamente los procedimientos rutinas e introducciones

### Criterios de Nafin

Decididos en la sesión ordinaria del consejo directivo, efectuada en enero de 1999 a la fecha:

◇ *Empresas micro:*

- ✓ Industria hasta 30 personas.
- ✓ Comercio hasta 5 personas.
- ✓ Servicios hasta 20 personas.

◇ *Empresas pequeñas:*

- ✓ Industria de 31 a 100 personas.
- ✓ Comercio de 6 a 20 personas.
- ✓ Servicios de 21 a 50 personas.

◇ *Empresas medianas:*

- ✓ Industria de 101 a 500 personas.
- ✓ Comercio de 21 a 100 personas.
- ✓ Servicio de 51 a 100 personas.

◇ *Empresas grandes:*

- ✓ Industria más de 500 personas.
- ✓ Comercio más de 100 personas.
- ✓ Servicio más de 100 personas.

El autor Colin Clark clasifica a las organizaciones por su:

Actividad

- ◇ *Primarisa*: Se dedican a la agricultura, silvicultura, pesca y ganadería.
- ◇ *Secundarias*: Se dedican a la minería, construcción y manufacturera.
- ◇ *Terciarias*: Se dedican al comercio, transportes y servicio en general.

El autor Herbert G. Hicks clasifica a las organizaciones según su:

Objetivo Principal

- ◇ *De servicio*: Están dispuestas a ayudar a la gente sin requerir paga completa de cada beneficiario, como instituciones de beneficencia, consejos de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos.
- ◇ *Económica*: Proporcionan bienes y servicios a cambio de cierto tipo de pago, como corporaciones, empresas.
- ◇ *Religiosas*: Satisfacen las necesidades espirituales de sus miembros, como iglesias, sinagogas, sectas, órdenes.
- ◇ *Protectoras*: Protegen a la sociedad de algún tipo de peligro, entre ellas están la policía, ejército, departamento de bomberos.
- ◇ *Gubernamentales*: Satisfacen la necesidad de orden y continuidad, un ejemplo son los gobiernos federales, estatales y municipales.
- ◇ *Sociales*: Cubren necesidades sociales de las personas que desean tener contacto con otras así como, identificación y apoyo mutuo como son las fraternidades, clubes, equipos.

Según el Lic. Jaime Benavides Pañeda las clasifica por su dependencia, tipo de producto y consumos, por su propósito y respecto a su giro:

### Dependencia

- ◇ *Públicas*: Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, etc.
- ◇ *Privadas*: Se distinguen por que su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.

### Tipo de producto y consumos

- ◇ *Bienes de consumo*: Alimenticias y de vestido.
- ◇ *Bienes de consumo duraderos*: Automotrices y electrodomésticos.
- ◇ *Bienes de producción*: Proveen maquinaria a las industrias de consumo.
- ◇ *Servicios personales*: Consultoría y centros de investigación.
- ◇ *Servicios públicos y privados*: Bancos, transportes, industria eléctrica e industria de petróleo.

### Propósito

- ◇ *De capital o inversión*: Aquellas que buscan obtener beneficios financieros al invertir el dinero de sus socios o accionistas en operaciones bursátiles o bancarias.
- ◇ *De producción*: Aquellas que buscan fabricar productos para satisfacer necesidades de consumo del mercado.

- ◇ *Social:* Aquellas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad, ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger al ambiente, procurar la salud, educación o cultura.

Respecto al giro

- ◇ *Comercial:*
  - ✓ Venta al público o usuario.
  - ✓ Revendedor, distribuidor e intermediario.
- ◇ *Industrial:*
  - ✓ De extracción primaria.
  - ✓ De transformación intermedia.
  - ✓ De transformación final.
- ◇ *Servicios:*
  - ✓ Públicos.
  - ✓ Distribución y transportes.
  - ✓ Financieros
  - ✓ Otros.

La ley vigente en México reconoce la siguiente tipificación de acuerdo con la:

Ley General de Sociedades Mercantiles

- ◇ *Sociedad en Nombre Colectivo.*
- ◇ *Sociedad en Comandita Simple.*
- ◇ *Sociedad de Responsabilidad Limitada.*
- ◇ *Sociedad Anónima.*
- ◇ *Sociedad en Comandita por Acciones.*
- ◇ *Sociedad Cooperativa.*

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

**D**e todos los aspectos característicos del concepto de organización, el elemento estructural es quizá el más frecuentemente resaltado en los conceptos de organización; ya que éste determina las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades; con el fin de simplificar las acciones y sus funciones.

La noción de estructura, en cualquier ámbito del conocimiento, es la de orden dado a una serie de elementos. La estructura designa a una totalidad en el sentido de que refleja las partes de la misma y las relaciones entre las partes.

☞ Para el autor **Tames**,

"La estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes."<sup>9</sup>

Así pues, la idea de estructura envuelve a las relaciones que se establecen entre los elementos que componen un todo ordenado.

☞ **James A. F. Stoner** menciona que:

"La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los directivos y los empleados, entre directivos y directivos y entre empleados y empleados."<sup>10</sup>

Por lo tanto la estructura organizacional es un instrumento capaz de darle a la alta gerencia la capacidad de dividir y organizar las actividades de los miembros de su organización.

---

<sup>9</sup> Aguirre Sádaba, Alfredo A. Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. España. Ediciones Pirámide. 2002. p. 159

<sup>10</sup> F. Stoner, James A. Administración. México. Prentice Hall Hispanoamérica. 1996. P. 345.

☞ Para la Lic. **Sandra Luz González López**:

“Es la base fundamental de una organización, en dónde se dan a conocer funciones, obligaciones y niveles jerárquicos de la organización.”<sup>11</sup>

La relevancia de este concepto radica en que la estructura no sólo divide y coordina las relaciones y actividades, sino también asigna funciones, obligaciones y fija niveles jerárquicos.

☞ **Herbert G. Hicks** la considera como:

“Una red humana que se relaciona en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que la estructura se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no adapten sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo.”<sup>12</sup>

Es importante vislumbrar que la estructura organizacional necesita de cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios que se presenten en su medio externo, para que sea capaz de permanecer a través del tiempo.

☞ Para finalizar, **Fremont E. Kast** señala que:

“La estructura organizacional se diseña para distribuir y coordinar de manera más eficiente las actividades. Es el medio principal para lograr las ventajas técnicas y económicas de la especialización y división del trabajo.”<sup>13</sup>

Hay que destacar que la estructura en una organización es el patrón de formas que rigen la organización, donde todos los elementos se interrelacionan y determina la forma en que se disponen los recursos.

---

<sup>11</sup> González López, Sandra Luz. Antología de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. UNAM. 2004. p. 12

<sup>12</sup> Hicks, Herbert G. Administración. México. Ed. Continental. 1989. p.82.

<sup>13</sup> Kast, Fremont E. Administración en las organizaciones. México. McGraw Hill. 1976. p.225.

Tomando en consideración los anteriores conceptos y para fines de esta línea de investigación se desprende lo siguiente:

La estructura organizacional es la base fundamental de una organización que permite dividir, agrupar y coordinar las actividades y las relaciones; y establece funciones, obligaciones, responsabilidades y jerarquías para lograr las ventajas competitivas que requiere la organización.

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Como se ha visto la estructura organizacional es la clave para que una organización funcione efectivamente, razón por la cual en esta investigación se resaltan sus características:

- ∞ Define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa.
- ∞ Establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas.
- ∞ Encauza el esfuerzo colectivo hacia las metas de la empresa.
- ∞ La coordinación se establece de acuerdo con una pauta.
- ∞ Designa las relaciones formales de mando.
- ∞ Establece niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- ∞ Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos
- ∞ Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación y que esta sea flexible.
- ∞ Coordina e integrar efectivamente los esfuerzos en todos los departamentos.

## 1.6 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Una estructura organizacional no es fruto de la casualidad o de la suerte. La alta dirección de una empresa debe diseñar una estructura que incorpore la estrategia global de la organización, en un marco que tenga en cuenta factores como la competencia y el ambiente. Se debe recordar que la estructura es el cimiento de la organización y es necesario conocer su tipología para decidir cuál es la que se adecua mejor a las necesidades y expectativas de la organización.

A continuación se describirán cada uno de los tipos de éstos:



### Estructura Lineal

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos). Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo. (Ver anexo No. 1) Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización. Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. Esta estructura es recomendada para pequeñas empresas que están empezando su desarrollo y que consideran el trabajo más importante que su calidad.

⊕ *Fuerzas de la organización lineal*

- a. Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- b. Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos.
- c. Facilidad de implantación.
- d. Estabilidad considerable.

⊕ *Debilidades de la organización lineal*

- a. Es rígida e inflexible.
- b. Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- c. Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera
- d. Impide la especialización.
- e. Conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

**Estructura Funcional**

Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional. Las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos como producción, mercadotecnia y ventas. (Ver anexo No. 2)

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, por que aprovechan con eficiencia los recursos especializados. La estructura es más efectiva cuando las necesidades de la organización son controladas y coordinadas por medio de la jerarquía vertical, y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser efectiva cuando no es necesaria mucha coordinación horizontal. Existe una autoridad dividida ya que

ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Tiene líneas directas de comunicación.

⊕ *Fuerzas de la estructura funcional.*

- a. Permite economías de escala en los departamentos funcionales.
- b. Facilita la supervisión.
- c. Permite el desarrollo de habilidades en profundidad.
- d. Facilita el movimiento de las habilidades especializadas.
- e. Permite que la organización alcance sus objetivos funcionales.
- f. Es mejor con uno o unos cuantos productos.

⊕ *Debilidades de la estructura funcional.*

- a. Respuestas lentas a los cambios ambientales.
- b. Sobrecarga las decisiones acumulándolas en la parte superior.
- c. Conduce a una mala coordinación horizontal de departamentos.
- d. Resulta difícil la toma de decisiones.
- e. Resulta en menos innovación.
- f. Significa un punto de vista restringido de las metas organizacionales.

Estructura Lineal-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; el

departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones.

Aquel que no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Existe una separación entre ejecutivos y asesoría, la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades. (Ver anexo No.3). El staff provee los servicios de consultoría y de asesoría.

⊕ *Fuerzas de la estructura lineal-staff.*

- a. Asegura asesoría especializada e innovadora.
- b. Mantiene el principio de la autoridad única.
- c. Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

⊕ *Debilidades de la estructura lineal-staff.*

- a. El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- b. El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- c. El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

## Estructura Divisional

Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto. La estructura divisional o estructura de producto o unidades de negocios estratégicos, se distingue por que su agrupamiento se basa en los productos de la organización en divisiones. (Ver anexo No. 4) Estas divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, ordenando sus operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan. Disponen de libertad para elegir sus propias fuentes de suministro, así como la ingeniería de sus productos y su estrategia comercial. Se recomienda para grandes organizaciones con varios productos.

### ⊕ *Fuerzas de la estructura divisional.*

- a. Adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable.
- b. La responsabilidad del producto y puntos de contacto son claros.
- c. Significa una gran coordinación entre las funciones.
- d. Permite que las unidades se adapten a diferencias en productos, regiones y clientes.
- e. Descentraliza la toma de decisiones.

### ⊕ *Debilidades de la estructura divisional.*

- a. Elimina la economía de escala en los departamentos.
- b. Conduce a una mala coordinación entre las líneas de producto.
- c. Elimina la competencia a profundidad y especialización técnica.
- d. Dificulta la integración y estandarización entre todas las líneas de productos.
- e. Las metas de la organización pueden ser opacadas por los intereses de la división.

## Estructura Matricial

Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o divisiones, como de un gerente de proyecto de grupo.

Algunas veces la estructura de la organización necesita estar muy enfocada en dos aspectos; en el producto y la función. Una manera de lograrlo es por medio de la estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mandos múltiples, la matriz puede usarse en dos cosas: en la experiencia técnica y en la innovación del producto.

La matriz es una forma fuerte de enlace horizontal. La característica distintiva de la organización matricial es que tanto la estructura de división de productos como la funcional (horizontal y vertical) se implantan al mismo tiempo. (Ver anexo No. 5)

### ⊕ *Fuerzas de la estructura matricial.*

- a. Aprovecha las ventajas que las diversas categorías de división de trabajo.
- b. Estimula la especialización técnica y la creatividad.
- c. Se reducen los problemas de coordinación al mínimo.
- d. Concede una gran flexibilidad para ahorrar costos.
- e. Evita la duplicación de trabajo innecesaria.

### ⊕ *Debilidades de la estructura divisional.*

- a. Su implantación es lenta y costosa.
- b. No existe una adaptabilidad total de este esquema.
- c. Sacrifica el principio de unidad de mando.
- d. Sus miembros deben de contar con habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

## Estructura Geográfica

Los usuarios o clientes de la organización son otra base para el agrupamiento estructural. La estructura más común en esta categoría es la geográfica.

Cada región o país puede tener diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye todas las funciones requeridas para producir y vender productos en esa zona. En las corporaciones multinacionales se crean unidades autocontenidas para diferentes países y partes del mundo. (Ver anexo No. 6) Esta estructura permite enfocarse en las necesidades de los clientes, en un área geográfica determinada.

Las fortalezas y debilidades de una estructura geográfica son similares a las características de la organización divisional. La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región y los empleados identificarse con objetivos regionales más que con los objetivos nacionales.

## 1.7 FINALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**E**n los temas anteriores se ha mencionado que la organización tiene un elemento muy importante; su estructura, y de ésta se ha desglosado concepto, características y tipos.

Es momento de destacar la finalidad de la estructura organizacional.

La finalidad de la estructura organizacional es ayudar a la administración a dirigir y coordinar a la organización a través de la asignación de autoridad, funciones y responsabilidades para mejorar el desempeño humano hacia una meta organizacional.

Su propósito es facilitar el trabajo mediante la delegación de autoridad, así como ayudar a tener el control en las actividades de cada miembro de la organización para encauzarlos hacia los objetivos organizacionales.

Si bien es un instrumento de control, también facilita la creación y la identificación de los canales de comunicación adecuados para evitar el conflicto y la duplicidad de mando.

Como se ha visto el papel que juega la estructura en una organización es de vital importancia, es por eso que se recomienda diseñar una estructura que vaya acorde con las necesidades, objetivos y expectativas de la organización, para que así la organización pueda enfrentar los problema o cambios que se presenten dentro de ella, y que pueda resistir las presiones económicas, social, políticas, etc. que surjan de su medio circundante.

## 1.8 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

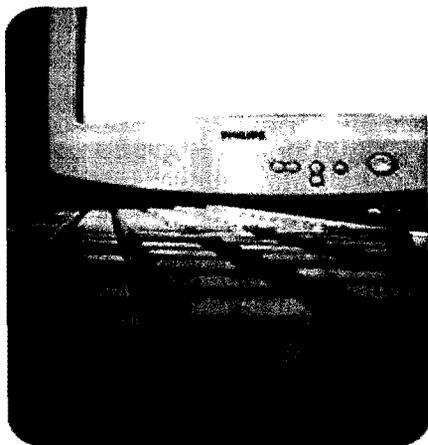


Como se ha mencionado, la estructura organizacional supone una red de autoridad en la que unos elementos están subordinados a otros, de forma que todos los integrantes de la organización tienen una dependencia claramente establecida, una instancia ante la cual rinden cuentas, para un fin en común; si se omitiese la ayuda que brinda la estructura a la organización para la dirección y control de ésta, simplemente existiría un caos total en su funcionamiento, de ahí que hay que mencionar la importancia de la estructura ya que gracias a su existencia se puede realizarse ordenadamente el trabajo.

La estructura organizacional es la base para crear o desarrollar una organización, sirve para delimitar las responsabilidades de cada área funcional y evitar los conflictos relacionados con la función de cada puesto, ya que se basa en el perfil y la descripción de puestos.

Es importante, ya que genera una comunicación efectiva que permite difundir la información a toda la organización, y con esto se desarrolla la integración de todos los recursos, y por lo tanto apoya al desarrollo de un liderazgo efectivo.

Es importante ya que es capaz de darnos una radiografía exacta de la organización, y así poder identificar problemas y corregirlos, vislumbrar necesidades y satisfacerlas, crear objetivos y realizarlos. Pero sobre todo es importante por que es la base fundamental de una organización en donde nos permite conocer los errores para que éstos se puedan corregir.



## Capítulo 2

# La Comunicación Efectiva e n las Organizaciones

*"La firmeza de voluntad es el secreto de llevar a cabo empresas más  
arduas; con esta firmeza comenzamos a dominarnos a nosotros  
mismos."*

*Jaime Balmes*

## 2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

---

**E**l proceso de transmisión y recepción de ideas ha jugado un papel indispensable y trascendente para el desarrollo de la humanidad; ha sido indispensable ya que el humano tiene la necesidad de transmitir a sus semejantes una idea, un hecho o una emoción, a través de símbolos (sonidos, dibujos, gestos o letras); y es trascendente ya que en la evolución de la humanidad, la comunicación ha progresado al mismo paso que ha ido el hombre perfeccionando su tecnología.

Como se ha mencionado la comunicación es un factor importante en el desarrollo del ser humano en todos sus aspectos, y la administración no ha hecho a un lado las ventajas que pueda proporcionar una comunicación efectiva en el mejoramiento del desempeño de una organización. Es así que en este capítulo se estudiará el factor de impacto que representa la comunicación para el progreso de una organización; dando inicio con los conceptos de diferentes autores:

La definición etimológica de la palabra comunicar provienen del latín *communicare* que significa poner en común.

∞ Para el autor **Javier Benavides**:

"La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas... es provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo."<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Benavides Pañeda, Javier. Administración. México. McGraw Hill. 2004. p. 224.

Se puede resaltar que la comunicación es la transferencia de un mensaje hacia otra persona, con el fin de provocar una respuesta.

☞ Mientras que para **Alfredo Aguirre Sádaba**:

“Se entiende por comunicación la transferencia de información y de comprensión de significados... el proceso mediante el cual las personas comparten significados, transmitiendo mensajes simbólicos.”<sup>15</sup>

En la comunicación existe una relación entre las personas y éstas transmiten un mensaje que ambas partes comprenden, ya que utilizan un código en común.

☞ **Harold Koontz** opina que:

“La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.<sup>16</sup>

La administración cuenta con una herramienta que permite que el proceso administrativo fluya tal y como debe de ser, a través de una efectiva comunicación.

☞ Para la Lic. **Sandra Luz González López** la comunicación es:

“El proceso a través del cual se intercambian ideas, valores, costumbres, sentimientos, etc. En donde no puede faltar un emisor, mensaje, receptor y la retroalimentación.”

Hay que destacar que la comunicación es una forma de socialización, en donde cada uno de los individuos tiene la necesidad de expresar lo que piensa y siente.

---

<sup>15</sup> Aguirre Sádaba, Alfredo A. Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. España. Ediciones Pirámide. 2002. p. 352.

<sup>16</sup> Idem.

∞ **Idalberto Chiavenato** apunta que:

“La comunicación es una actividad administrativa que proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y proporciona las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”.<sup>17</sup>

Este concepto aterriza la descripción de la comunicación como una herramienta necesaria para la administración, en donde la comunicación proporciona elementos para mejorar el desempeño de las actividades humanas, a través de la información que ésta provee.

De lo antes analizado se desprende el siguiente concepto:

La comunicación efectiva en una organización es una actividad administrativa donde existe un emisor que transmite un mensaje a través de un canal adecuado para que el receptor capte la información y responda a éste.

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw Hill. 1988. p.375

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

**P**ara que la comunicación pueda ser un soporte para el desarrollo de una organización, debe de contar con ciertas características que le darán la efectividad que requiere:

- ☎ **Clara.** Deben ser comprensible, inequívoca y accesible a personas pertenecientes a distintos niveles empresariales y sociales o con un grado diferente su instrucción y madurez.
- ☎ **Verdadera.** Debe de ser verídica, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva, diferenciándose netamente de la propaganda que es artificial y al servicio de intereses particulares.
- ☎ **Específica.** Debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
- ☎ **Oportuna.** Tendrá que llegar a los destinatarios en el momento en que es útil y necesaria, no antes ni después. Debe de ser puntal la comunicación.
- ☎ **Precisa.** Es necesario que la información transmitida sea completa, sin lagunas que hagan difícil su comprensión o creen en los destinatarios desconfianza y sospechas.
- ☎ **Integra.** Debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- ☎ **Evaluada.** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.
- ☎ **Directa.** Utiliza el mayor número posible de canales y reiterar las partes fundamentales del mensaje.

- ☎ **Continua.** La información discontinua crea en los subordinados desconfianza y da la impresión de que el comportamiento de la dirección es arbitrario o injusto.
- ☎ **Interesante.** El objeto de la comunicación es provocar en quien recibe el mensaje, una reacción positiva, en forma de modificación de la actitud o del comportamiento. Esto sólo es posible si la información presenta interés para la persona que la recibe. En caso contrario es inútil.
- ☎ **Difundida.** Una de las principales causas de ineficacia de la comunicación es no contar con personas aptas. La información debe llegar efectivamente a todos los interesados: saber a quién transmitir es tan importante como saber qué se debe transmitir.

## 2.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

**E**l desempeño que pueda tener la comunicación dentro de una organización depende de cada uno de los elementos de ésta, si uno de estos tiene una deficiencia, el proceso falla y por consiguiente la comunicación también; de aquí la importancia de destacar cada uno de los elementos fundamentales del proceso de comunicación, que son los siguientes:

- ☎ *El emisor o remitente*, también se le denomina *fuentes*, en un marco de trabajo organizacional, el emisor es un empleado con ideas, intenciones, información y un propósito de comunicación.
- ☎ *La codificación*, dado el emisor, debe ocurrir un proceso de codificación cuando se traducen las ideas del emisor en un conjunto de símbolos sistemáticos. La función de la codificación es proveer una forma en que las ideas y los propósitos pueden ser expresados como un mensaje.
- ☎ *El mensaje*, el resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del emisor es expresado en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal. El mensaje es lo que el individuo espera comunicar el receptor. La forma exacta que tome depende del medio utilizado para llevar el mensaje. Las decisiones relacionadas con los dos son indispensables.
- ☎ *El medio*, es el transportador del mensaje. Las organizaciones entregan información a los miembros en una variedad de formas, como por ejemplo de cara a cara, conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, mensajes vía fax o correo electrónico, memorando y

video conferencias. La selección del medio apropiado puede tener un gran impacto en la eficiencia de la comunicación, incluso en el desempeño gerencial.

☎ *La decodificación*, para que el proceso de comunicación se complete, el mensaje debe ser decodificado para que sea relevante al receptor. La decodificación es la interpretación, mientras más cercano sea el mensaje decodificado con la intención deseada por el emisor, más efectiva es la comunicación. Esto recalca la importancia de que el emisor esté orientado al receptor.

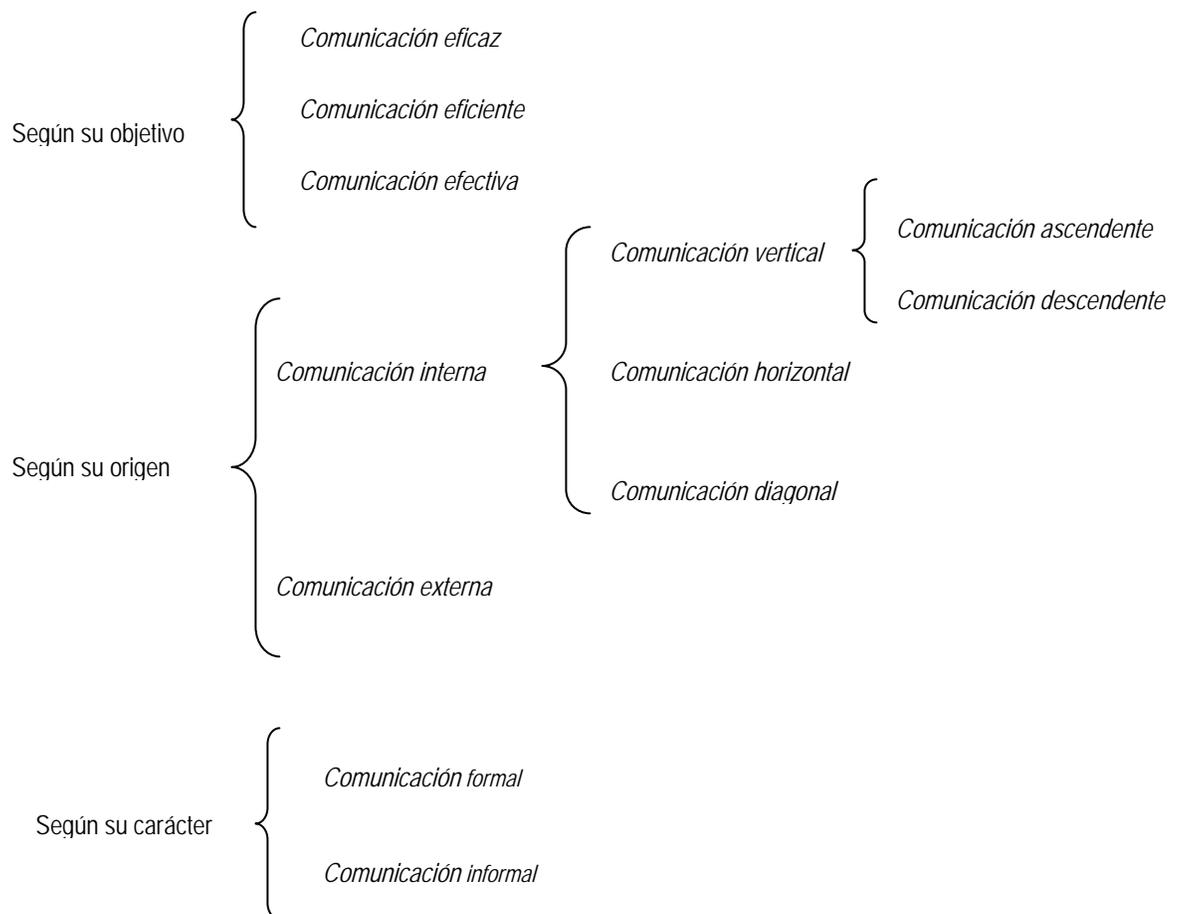
☎ *El receptor*, es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje. Puede haber uno o varios receptores. El ideal de la comunicación es que el receptor haga suyo el mensaje en forma activa, analizándolo, comprendiéndolo.

☎ *El ruido*, en el marco de trabajo de la comunicación humana, el ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje. El ruido puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación.

☎ *La retroalimentación*, es una reversión de proceso de comunicación descrito, que expresa la reacción de la comunicación del receptor, lo que permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo el emisor. Cuanto mayor sea el grado de la retroalimentación, más eficiente será la comunicación.

## 2.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Retomando los estudios de diversos autores, se integraron varias clasificaciones dando lugar a esta tipología, en donde se analizará el papel que juega la comunicación dentro de una organización, y se proporcionarán herramientas para su manejo efectivo dentro de la misma.



⌘ Según su objetivo:

- ⊕ *Comunicación eficaz:* Ocurre cuando el mensaje que pretende enviar el emisor y el significado que interpreta el receptor son el mismo. Aunque éste debería ser el objetivo en cualquier intento de comunicación, no siempre se logra.
- ⊕ *Comunicación eficiente:* Intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos.
- ⊕ *Comunicación efectiva:* Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

Un problema es que la comunicación eficiente no siempre es eficaz. Un enfoque de bajo costo como el envío de una nota por correo electrónico a toda una lista de personas puede ahorrar tiempo, pero no siempre permitirá que todos capten el mismo significado del mensaje. Por la misma razón, una comunicación efectiva tal vez no siempre sea eficiente. Sí un líder de equipo de trabajo visita a cada miembro del equipo en forma individual para explicar y discutir un nuevo cambio en los procedimientos, esto puede garantizar una comunicación efectiva en términos de la enseñanza y el desarrollo de relaciones, pero este método es el menos eficiente, por la inversión que se requiere de tiempo y esfuerzo.

Así que el administrador debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficaz, eficiente y efectiva, al elegir usar los canales de comunicación

para maximizar el desempeño de la compañía, el desarrollo y madurez de los empleados.

⌘ **Según su origen:** (Ver Anexo No. 7)

⊕ *Comunicación interna:* Es aquella que se produce dentro de una organización entre los miembros que la integran, y se divide en:

- ✓ Comunicación vertical, es aquella que se producen entre distintos niveles de la escala jerárquica, utilizando normalmente los canales formales de la estructura organizativa. Se subdividen en:
  - **Comunicaciones descendentes.** De arriba abajo, hacen llegar de los superiores a los subordinados las órdenes y las instrucciones necesarias para la ejecución del trabajo, valoraciones sobre el rendimiento y el comportamiento, variaciones de tareas, de métodos de trabajo, de procesos técnicos, programas de formación, informaciones referentes a los ascensos, la retribución, las políticas empresariales, la marcha de la organización, etc.
  - **Comunicaciones ascendentes.** De abajo arriba, transmiten de los inferiores a los superiores informes sobre la ejecución del trabajo y la marcha de la unidad organizativa inferior, ideas, sugerencias, quejas, petición de aclaraciones, reacciones a las órdenes y a las instrucciones recibidas, etc. Tales comunicaciones son indispensables, en primer lugar por que permiten la recepción de mensajes de retorno, con lo que el jefe tendrá forma de controlar las posibles distorsiones sufridas por la información a lo largo del

recorrido; en segundo lugar por que logra que los subordinados se sientan parte integrante de la organización y no simples ejecutores; y permite la creación de una armonía entre las aspiraciones de cada individuo y los objetivos de la organización.

- ✓ Comunicación horizontal o lateral, es aquella que tiene lugar en el seno de una organización entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación facilita notablemente el funcionamiento de la estructura organizativa, ya que son simples, inmediatas y rápidas, y permite a dos personas intercambiar información y resolver problemas sin utilizar los canales formales de autoridad, esto es que las comunicaciones horizontales se sirven en gran medida de los canales de la organización informal. Por esta razón se deberán establecer comunicaciones formales dentro de la estructura organizativa, ya que serán útiles y necesarias para reducir el flujo de información que pasan a lo largo de los canales informales, o al menos para controlarlo.
- ✓ Comunicación diagonal o transversal, es aquella en donde intervienen personas de diferentes niveles que no tienen una relación de dependencia entre sí. Esta clase de comunicación al igual que la horizontal, se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales; ya que una gran parte de la comunicación, no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Las organizaciones modernas usan muchas clases de patrones de comunicación diagonal para complementar el flujo vertical de información.

⊕ *Comunicación externa:* Llamada también comunicación extraordinaria, es aquella que circula entre los miembros de la organización y el exterior por razones de trabajo o entre la organización como tal y el exterior. Pertenecen a este tipo de comunicación, la que existe entre los trabajadores y el sindicato, entre la organización y sus clientes, entre la organización y sus proveedores ó entre la organización y el gobierno.

▲ **Según su carácter:**

⊕ *Comunicación formal:* Esta comunicación tiene lugar a través de una red de canales y un conjunto de medios deliberada y explícitamente establecidos para tal fin, y cuya existencia y modalidades de funcionamiento conocen todos los interesados. Este tipo de comunicación va dirigida a hacer llegar la información allí donde sea necesario y en el momento más oportuno, con el fin de mantener constantemente en eficiencia a toda la organización. La estructura organizativa es el producto de las comunicaciones formales. Para cualquier tipo de comunicación formal la trayectoria de transmisión está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes para opción a acciones, información técnica para propósitos de la toma de decisiones; y políticas sobre los procedimientos y las reglas fijadas por los manuales de la organización.

⊕ *Comunicación informal:* Esta nace de las relaciones y de las interacciones sociales que se instituye entre los miembros de la organización por el solo hecho de encontrarse frecuentemente en contacto, por razones de trabajo, amistad o por intereses comunes. Es por eso que son en general mucho más rápidas que las comunicaciones oficiales, pero no permite a quien recibe la información recurrir a una fuente cierta para comprobar su exactitud; por lo tanto existe un peligro de que los canales informales transmitan indistintamente: informaciones validas, que por naturaleza no se prestan a ser transmitidas a través de los canales oficiales; indiscreciones y anticipaciones que encuentran plena confirmación por la posterior información transmitida más lentamente por los canales oficiales; informaciones inexactas, desfiguradas o distorsionadas intencionalmente; cuchicheos, habladurías y comentarios que pueden dar origen a falsa creencias, suposiciones, temores, reacciones negativas. Si no es controlada este tipo de comunicación, puede ser muy peligrosa, por presentar una alta probabilidad de distorsión de los mensajes que trasmiten, probabilidad que aumenta en medida más proporcional a la longitud del canal informal.

Muy difícilmente se puede extinguir la comunicación informal dentro de una organización, pero si se puede utilizar inteligentemente como ayuda valida para la difusión y la recepción de la información al lado de los canales formales; y puede proporcionar información importante:

- ◇ Conocer los asuntos y problemas de los subordinados y su actitud.
- ◇ Conocer las expectativas, los temores, los estados de ánimos difundidos, entre los miembros de la organización.

- ◇ Conocer las interpretaciones dadas a las órdenes, instrucciones y comportamientos.

El conocimiento de todos estos elementos hace posible tomar las acciones más oportunas para combatir las habladurías, insinuaciones y falsedades; a través de la transmisión por los canales informales mensajes dignos de crédito y el control de la forma en que éstos se difunden y circulan, con el fin de identificar posibles distorsiones.

## 2.5 MODELOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



**E**l conjunto y funcionamiento de cada uno de los elementos de la comunicación dan como resultado el llamado proceso de la comunicación, este es un proceso dinámico e indivisible, en donde el objetivo es que el receptor reaccione al mensaje y por consiguiente emita una respuesta, a lo que se le llama retroalimentación.

Han existido a lo largo del tiempo diferentes modelos del proceso de la comunicación, que han trascendido por su aportación a los modelos actuales; para efectos de esta línea de investigación se hará referencia a estos tipos de modelos:

### ∞ Modelo clásico de comunicación.

También conocida como la comunicación transmisora o comunicación monológica. Este modelo de comunicación está basado en la existencia clásica de un emisor y un receptor. La información transita esencialmente del emisor al receptor, caracterizándose por ser unidireccional, por lo que no se establece en este caso un verdadero proceso de comunicación, que implica la alternancia de roles.

### ∞ Modelo de comunicación "persuasiva" o comunicación dirigista.

El emisor continúa desempeñando un lugar principal y el receptor continúa subordinado. Se añade un elemento nuevo, la retroalimentación, que actúa como forma de verificar si la información fue recibida tal y como fue programada y ajustarla a tal fin. Es el control sobre el efecto que produjo el mensaje.

Si se logró el efecto deseado en la conducta se considera que la comunicación se realizó, de lo contrario, es necesario cambiar la forma del mensaje y enviarlo nuevamente. Es vertical

donde el emisor decide sobre el contenido y la forma del mensaje que recibirá el receptor. Su fin es persuasivo o de aprendizaje.

#### ∞ **Modelo de comunicación democrático o comunicación dialógica.**

Centrado en la participación mutua, donde se da el intercambio, de ambos emisores y receptores intercambian mensajes, indistintamente. Esto supone una comunicación que abre múltiples canales que permitan el establecimiento de diversas redes en las relaciones entre éstos. En este modelo los procesos comunicativos no son meros instrumentos o estrategias del aprendizaje, sino que constituyen su esencia, centrando su atención en el proceso y no únicamente en sus resultados. La comunicación se manifiesta pues como diálogo, horizontal, de doble vía, participativa.

#### ∞ **Modelo de Aristóteles.** <sup>18</sup>

El primer modelo del se tiene noticias fue creado por Aristóteles y se planteó que estaba estructurado por tres componentes:

- ⌘ El que habla.
- ⌘ El tema.
- ⌘ La persona a la que se dirige.

Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador; sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

---

<sup>18</sup> Kaplun, M. El Comunicador Popular. Ecuador. Ediciones CIESPAL. 1999. p.56.

### ∞ Modelo de Harold Lasswell.<sup>19</sup>

Muchos siglos después, un especialista norteamericano Harold Lasswell partiendo del modelo creado como elemento clave formuló una nueva propuesta que se resume en la introducción de los conceptos de canal y de los efectos. Es indispensable destacar que la mayoría de los modelos de comunicación descritos en los libros nacen de la investigación de Harold Lasswell, en 1948, que planteó las bases para desarrollar un modelo del proceso de la comunicación, (Ver Anexo No. 8) a través del planteamiento de cinco preguntas que ayudaron a entender lo esencial del proceso de comunicación:

- ⌘ ¿Quién? Fuente originadora del mensaje.
- ⌘ ¿Qué dice? Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
- ⌘ ¿En qué canal? Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
- ⌘ ¿A quién? Receptor intencional o no intencional del mensaje.
- ⌘ ¿A efecto de qué? ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

### ∞ Modelo de Shannon, Weaver y Schramm.<sup>20</sup>

El modelo contemporáneo más ampliamente utilizado acerca del proceso de comunicación ha evolucionado del trabajo temprano de Shannon, Weaver y Schramm. Estos investigadores se encargaron de describir el proceso general de comunicación de una forma que esto pudiera ser útil en todas las situaciones. (Ver Anexo No. 9) Los elementos básicos incluyen:

- ⌘ Un comunicador.
- ⌘ Un codificador.

---

<sup>19</sup> Ferry & Franklin. *Principios de Administración*. México. Compañía editorial Continental. 1992. p.446.

<sup>20</sup> Gibson, James L. *Las organizaciones. Comportamiento, estructuras, procesos*. México. 2003. p. 452.

- ⌘ Un mensaje.
- ⌘ Un medio de transmisión.
- ⌘ Un decodificador.
- ⌘ Un receptor.
- ⌘ Retroalimentación. (*feedback*)
- ⌘ Ruido.

La importancia de este modelo radica en que cada elemento en el modelo puede ser examinado y estudiado en un contexto organizacional y administrativo.

#### ⌘ Modelo de Andrea Zerilli.<sup>21</sup>

El modelo de esta autora italiana (Ver Anexo No. 10) comprende dos flujos de información: de un lado las llamadas informaciones de referencia, del otro las informaciones de vuelta o de retorno. Una buena comunicación, en definitiva es siempre de doble vía. Los elementos esenciales del proceso de comunicación son:

- ⌘ El autor de la comunicación, o sujeto activo.
- ⌘ El destinatario, o sujeto pasivo.
- ⌘ El contenido de la comunicación, o sea, las informaciones contenidas en el mensaje.
- ⌘ El canal de la comunicación a través del cual se transmite el mensaje.
- ⌘ La modificación del comportamiento o de la actitud del destinatario en consecuencia de la información recibida. Por el solo hecho de haber recibido una información que antes no poseía, un sujeto es *diferente* que antes.

---

<sup>21</sup> Zerilli, Andrea. Fundamentos de la organización y dirección general, España. Ediciones Deusto S.A. 1981. p.362.

El por qué del estudio de algunos modelos del proceso de la comunicación radica en que ayuda a vislumbrar el qué hacer y el cómo, para que exista una comunicación efectiva dentro de la organización.

“Un ejemplo del buen funcionamiento del proceso de comunicación dentro de una organización es cuando un superior transmite una orden y ésta es entendida, aceptada y obedecida por el subordinado, ya que la comunicación efectiva es aquella que logra su objetivo moldeando el comportamiento del receptor en el sentido deseado.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Aguirre Sádaba, Alfredo A. Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. España. Ediciones Pirámide. 2002. p. 352.

## 2.6 BARRERAS QUE OBSTACULIZAN UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

A lo largo de este capítulo se ha enfatizado que la comunicación que rige en una organización debe tener ciertas características como son: claridad, precisión, oportunidad y veracidad; para que el desarrollo de la comunicación organizacional se dé de una manera efectiva, y permita la adaptación a los cambios, formación de equipos de trabajo y que apoye el surgimiento del liderazgo; pero estas expectativas se pueden ver melladas por barreras o fallas en el proceso de la comunicación, que primordialmente se dan por el ruido que interviene en cada uno de los elementos del proceso de la comunicación, o son la consecuencia de problemas más profundamente enraizados, por ejemplo una planeación deficiente, o una estructura organizacional diseñada en forma deficiente que podría no comunicar con claridad las relaciones organizacionales; para evitar que germine un problema que pueda afectar el desarrollo y capacidad de una organización, se mencionarán algunas barreras que obstaculizan una comunicación efectiva dentro de una organización. Con el fin de buscar las causas de los problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar solo síntomas.

### **Falta de Planeación**

Con demasiada frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje. Explicar las razones por las que se da una orden, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento adecuado, pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

## **Suposiciones no claras**

Existen suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes pero que con frecuencia se pasa por alto a pesar de su importancia. Por ejemplo:

Una cliente puede enviar una nota a un proveedor avisándole que visitará su planta. En ese momento ella supone que el proveedor la esperará en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, hará arreglos para su traslado y preparará un estudio completo del programa de la planta. Sin embargo, el proveedor puede suponer que el motivo principal de la visita de la cliente a la ciudad es asistir a una boda y que aprovechará esa oportunidad para hacer una visita de rutina a la planta. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden provocar confusión y deterioro de las buenas relaciones.

## **Escucha selectiva**

En esta forma de percepción selectiva el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si existe conflicto con las creencias existentes, así que las cosas que presentan conflicto con nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar esas preconcepciones. Por ejemplo: Una noticia puede ser enviada a todos los departamentos operacionales respecto de reducir costos si la organización desea obtener ganancias. Así los empleados operativos pueden ignorar o gozar con tal información a la luz de los grandes sueldos, viáticos. La comunicación no puede lograr sus efectos deseados ya que se encuentran en conflicto con la realidad percibida de los receptores.

## **Mensajes mal expresados**

A pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, haya omisiones, incoherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, lugares comunes, jerga innecesaria y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mismo. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar poniendo más cuidado al codificar el mensaje.

## **Credibilidad de la fuente**

La credibilidad de la fuente es la confianza y la fe en que el receptor tiene en las palabras y acciones del emisor. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al emisor, a su vez, afecta directamente a cómo el receptor visualiza y reacciona con las palabras y acciones. Por ejemplo: Los líderes sindicales que visualizan a la administración como explotadores y los gerentes que visualizan a los líderes sindicales como animales políticos, es probable que enganchen en muy poca comunicación.

### **Problemas semánticos**

Se transmite información en forma de palabras, que son los símbolos comunes. Desgraciadamente, las mismas palabras pueden significar cosas totalmente diferentes para diferentes personas. El entendimiento está en el receptor, no en las palabras. De esta forma, las palabras significan diferentes cosas para las diferentes personas, un emisor puede hablar el mismo idioma que un receptor pero aún así, no se transmite entendimiento.

### **Filtraje**

El filtraje es un hecho común en la comunicación ascendente de las organizaciones, se refiere a la manipulación de la información para que el receptor lo perciba como positivo. Por ejemplo, los subordinados "camuflan" la información desfavorable en los mensajes a sus superiores, para quedar bien o para ser favorecidos por ellos. La tentación de filtrar es probable que sea grande en cada nivel de la organización.

### **Lenguaje interno del grupo**

Los grupos sociales, profesionales y ocupacionales frecuentemente desarrollan palabras y frases que tienen significados sólo para los miembros. El uso del lenguaje grupal puede resultar en severos quiebres de comunicación cuando las personas de afuera u otros grupos están involucrados. La administración puede proveer capacitación de destrezas de

comunicación que afecten a los individuos con el fin de facilitar la comunicación efectiva entre las partes involucradas.

### **Diferencias de status**

Las organizaciones frecuentemente expresan sus rangos jerárquicos a través de símbolos como títulos, oficinas, alfombras, etc. Tales diferencias de status pueden percibirse como intimidaciones por personas inferiores en la escala jerárquica, y esto puede distorsionar la comunicación. El aislamiento respecto de la retroalimentación es negativo a altos niveles de una organización, motivo por el cual el administrador debe llevar acciones para que las diferencias visibles de status sean evitadas, como eliminar baños ejecutivos, estacionamientos especiales, o grandes y suntuosas oficinas. Se cree que llevando estas acciones se reducen las barreras de comunicación entre los gerentes y sus subordinados.

### **Presiones de tiempo**

La presión de tiempo presenta una barrera importante para la comunicación. Se da porque no se siguen con los canales de comunicación formales, se tiende a saltarse a la gente y esto conlleva a los malos entendidos, que frecuentemente resultan de las presiones del tiempo. Por ejemplo, supongamos que un vendedor necesita acelerar una orden para un cliente importante y va directamente al gerente de producción con la solicitud puesto que el gerente le debe un favor al vendedor. Otros miembros de la fuerza de ventas que se informan acerca de esto se molestan por su tratamiento preferencial y lo reportan al gerente de ventas.

Obviamente, el gerente de ventas no sabe nada acerca del "trato", por lo tanto se produce la confusión.

### **Sobrecarga de información**

Podría pensarse que un flujo de información mayor y sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, un flujo sin restricciones podría producir demasiada información. La gente responde al exceso de información de varias formas: hace caso omiso, comete errores, posterga la información, la filtra o simplemente la evade. Para resolver el problema de sobrecarga de información dentro de una organización es reducir las exigencias de información, insistir que solo se procese información esencial. Se debe contemplar que no se necesita más información, sino información pertinente.

### **Desconfianza, amenaza y temor**

La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. En un ambiente en donde existan estas fuerzas cualquier mensaje será contemplado con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de una conducta incoherente por parte del superior o puede deberse a experiencias anteriores en las que el subordinado fue castigado por proporcionar a su jefe información desfavorable pero cierta. En forma similar, ante la existencia de amenazas, tanto reales como distorsionar la información, las personas tienden a sentirse tensas, a ponerse a la defensiva y a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que facilite la comunicación franca y sincera.

### **Período insuficiente para adecuarse al cambio**

El propósito de la comunicación es efectuar cambios, éstos pueden preocupar seriamente a los empleados: modificaciones de tiempo, lugar, tipo y orden de trabajo, o cambios en las estructuras grupales o en las habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de una capacitación adicional, ajustes en las carreras o modificaciones en la posición. Los cambios afectan a las personas en formas diferentes y quizá se necesite tiempo para captar el significado total de un mensaje. Por consiguiente, para obtener una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan adecuarse a sus implicaciones.

Las barreras de comunicación expuestas aquí, a pesar de ser las más comunes, no son de ninguna forma, las únicas. Existen mucho más relacionadas principalmente a una percepción selectiva, en donde las personas tienden a percibir lo que esperan percibir, o sea que escuchan lo que quieren escuchar y desechan otra información importante. El estudio de las barreras que impiden el desarrollo de una comunicación efectiva, es importante ya que nos ayuda a detectar el problema y canalizar los esfuerzos para mejorar la comunicación.

Se pueden realizar varias acciones para superar las barreras y mejorar el proceso de comunicación, que se destacaran a continuación:

- ⌘ **Reconocer la esencialidad.** Un gran paso en el mejoramiento de la comunicación es creer que es algo esencial en la administración. Todo gerente está obligado a exponer con

claridad cada una de las comunicaciones, a escuchar con simpatía, a responder con consideración y actuar con presteza; se debe intentar no solamente ser comprendido sino comprender.

- ⌘ **Regulación del flujo de la información.** Es eliminar la sobrecarga de información, la idea está basada en el principio de excepción de la administración, el cual estipula que solamente las desviaciones importantes de políticas y procedimientos deberían ser traídas a la atención de los superiores, en otras palabras, los ejecutivos debieran entregar un diagnóstico en vez de información superflua.
- ⌘ **Empatía.** La empatía es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. La empatía requiere de comunicadores para ponerse en los zapatos del receptor, la comunicación más efectiva tiene lugar entre los individuos con puntos de vista comunes. Se deben tener buenas relaciones con los miembros de la organización, ya que a mayor brecha entre las experiencias del comunicador y el receptor, mayor es el esfuerzo necesario para encontrar un punto de entendimiento en común.
- ⌘ **Retroalimentación constructiva.** Cuando se realiza de manera deficiente, la retroalimentación puede ser amenazante para el receptor y causar resentimiento. Cuando se hace bien, el receptor la escuchará, la aceptará y la usará en su provecho, incluso cuando haya críticas en su desempeño. Hay formas que ayudan a asegurar que la retroalimentación sea útil y constructiva, para empezar hay que aprender a escuchar (Ver Anexo No. 11); segundo, asegurarse de que la retroalimentación sea específica, empleando ejemplos claros; tercero, hacerlo en un momento en el cual el receptor parezca más dispuesto o capaz de aceptarla.

- ⌘ **Tiempo efectivo.** La comunicación efectiva puede ser facilitada por una organización de tiempo efectivo de los principales anuncios. Las barreras discutidas tempranamente surgen de la mala organización del tiempo que resulta en distorsiones y juicios de valores.
- ⌘ **Simplificando el lenguaje.** El lenguaje complejo ha sido identificado como una barrera principal para la comunicación efectiva, es por eso que se debe recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el entendimiento así como información, se debe codificar los mensajes en palabras, atractivas y símbolos que sean significativos al receptor.
- ⌘ **Canales abiertos de comunicación.** Los efectos *status* pueden limitar la comunicación entre los diferentes niveles en la organización, existen varias medidas que pueden tomarse para mantener abiertos los canales de comunicación. Un enfoque popular es tratar directamente con los subordinados al dedicar tiempo regularmente a caminar por allí y hablar con ellos acerca de una diversidad de temas relacionados con el trabajo. Los objetivos básicos de este ejercicio son: eliminar las barreras de *status*, aumentar la frecuencia del contacto interpersonal, y conseguir más y mejor información en los niveles inferiores de la organización.
- ⌘ **Proxémica y diseño del espacio.** Una parte importante de la comunicación es la proxémica o el uso del espacio interpersonal. La distancia física entre las personas transmite diversas intenciones en términos de intimidad, apertura y *status*. El diseño físico de una oficina a menudo es una forma de comunicación no verbal que se descuida. Por ejemplo; las oficinas con dos o más sillas disponibles para sentarse lado a lado, transmiten diferentes mensajes que aquellas donde la silla del jefe está detrás del escritorio y las sillas de los visitantes están al otro lado y enfrente.

Cada vez se reconoce la importante influencia de la arquitectura de la oficina o del espacio de trabajo sobre la comunicación y la conducta. Se recomiendan áreas de trabajo y juntas con paredes de vidrio.

- ⌘ **Utilización de la tecnología.** La comunicación en las organizaciones puede beneficiarse mucho de los avances en la tecnología de la información, como el correo electrónico, el correo de voz, las videoconferencias, las juntas medidas por computadoras, o el Intranet, pues proporcionan oportunidades para mejorar la comunicación y la colaboración, ya que hace más fácil y rápido transmitir información de arriba abajo en una organización y a través de grandes distancias, la tecnología está contribuyendo a que las estructuras organizacionales sean más horizontales. Se necesitan menos medios que sirvan como enlace para la información, ahora que las computadoras son capaces de hacerlo. La tecnología permite que las personas trabajen juntas a través de grandes distancias en tiempo real y de redes electrónicas.

Hay que tener presente que la función de la comunicación es algo más que transmitir información. También se relaciona con emociones que son importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas. Además la comunicación es vital para crear un ambiente en el que el personal se sienta motivado a trabajar hacia las metas de la organización, al mismo tiempo que logra sus propósitos individuales.

## 2.7 FINALIDAD DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas, y se necesita para:

- ▲ Establecer y difundir las metas de la empresa.
- ▲ Desarrollar planes para lograrlas.
- ▲ Organizar los recursos humanos y otros en la forma más efectiva.
- ▲ Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- ▲ Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal.
- ▲ Controlar el desempeño.

No solo la comunicación facilita las funciones administrativas sino también su objetivo es relacionar a la organización con su ambiente externo, mediante el intercambio de información la organización puede conocer:

- ▲ Las necesidades de los clientes.
- ▲ La disponibilidad de los proveedores.
- ▲ Las demandas de los accionistas.
- ▲ Las regulaciones gubernamentales.
- ▲ Las preocupaciones de la comunidad.

La transmisión de la información atiende dos aspectos principalmente, el ambiente interno, que se desarrolla dentro de la organización que se encarga de interrelacionar, organizar, motivar y controlar a los miembros de la organización para que conozcan los objetivos de la

organización, así como sentirse identificados con ésta y buscar un bien común para todos los integrantes de la organización.

Y el otro aspecto es el externo, que se encarga de llevar toda información necesaria, así como una buena relación con su medio circundante para facilitar su desarrollo.

La finalidad de una comunicación efectiva dentro de cualquier organización es que llegue la información a todos sus elementos para que ésta funcione efectivamente y pueda dar pie al cambio organizacional, manteniendo a la organización vigente en el mercado.

## 2.8 IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA



**G**racias a la comunicación cada individuo transmite ideas, emociones, opiniones, sentimientos, etc.; la comunicación ha sido y será una actividad del ser humano para su desarrollo y supervivencia, ya que no es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, social o físicamente aislados, por que el ser humano es por naturaleza un ser gregario.

Además la comunicación ha sido la herramienta más importante para transmitir de generación en generación los conocimientos y experiencias para que puedan ser asimilados y continuados. Sin la posibilidad de transmitir las experiencias, el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

La comunicación siempre será un aspecto vital en la permanencia y desarrollo de la humanidad; en igual caso la comunicación para la organización, ya que si no existiera una comunicación efectiva dentro de una organización, se cometerían una y otra vez los mismos errores, no habría orden, ya que nadie sabría que hacer o como hacer las actividades, no existiría un desarrollo por que no se sabría para donde dirigirse; en pocas palabras la organización sería una completa desorganización.

Es por eso que se destaca la importancia de la comunicación efectiva dentro de un ambiente organizacional, ya que es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se hace útil la información y se logran las metas, ya que la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

Gracias a una comunicación precisa, clara, veraz y oportuna, se facilita la toma de decisiones, la formación de equipos de trabajo, el liderazgo y genera la creatividad.

Es importante la comunicación efectiva por que es el medio a través del cual se modifica la conducta, se evita cometer los mismos errores y se realiza el cambio, que permita lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización.



# Capítulo 3

## Cambio Organizacional

*"Nada constituye una diversión tan perfecta como un cambio total  
de ideas."*

*Laurence Sterne*

### 3.1 ORÍGENES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

---

“ Las actividades sistemáticas del cambio organizacional tienen una historia reciente y, para usar la analogía de un mangle, su tronco tiene por lo menos cuatro raíces importantes. Una de las raíces del tronco se descompone de las innovaciones en la aplicación de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz importante es la de la investigación de las encuestas y la metodología de la retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, en el surtimiento de la investigación - acción. Paralela a estas raíces y hasta cierto punto, unidas a ellas, hay una cuarta raíz - el uso de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock.”<sup>21</sup>. En lo que concierne a los orígenes del cambio organizacional se mencionaran las contribuciones que han hecho los pioneros del cambio organizacional.

∞ *Entrenamiento en laboratorios de sensibilización los grupos “T”.*

Lo que después se llamaría el grupo “T” (*T-groups*) empezó a surgir a través de una serie de acontecimientos en el taller celebrado en Nueva Bretaña en el año de 1946. El más conocido de los facilitadores presentes era Kurt Lewin que había organizado éstos eventos, pero junto a él figuraban colaboradores que luego se volverían famosos, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippit. Los tres últimos, junto con otras responsabilidades, hacían las veces de líderes de los “grupos de aprendizaje”. Cada grupo, además de los miembros y de un líder, contaba con un observador que tomaba nota de las interacciones del grupo. Al final de cada día, los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto. Estas

---

<sup>21</sup> French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. Desarrollo organizacional. Aportación de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1996. p.37

secciones pronto se convirtieron en las experiencias de aprendizaje más significativas de la conferencia. De este tipo de experiencias surgió el laboratorio nacional de entrenamientos (NTL o *National Training Laboratory*) en el desarrollo de grupos, que fue organizado por Benne, Bradford y Lippit (Lewin falleció a principios de 1947). En cierto sentido, la invención de los grupos "T" surgió de una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos ha concentrarse en los procesos de grupo y liderazgo. En general se reconoce que los grupos T son los que dan origen al cambio organizacional, pero el cambio organizacional es una forma de intervención en la organización mucho más profunda que el grupo T, que es sólo una herramienta.

#### ∞ *Robert Tannenbaum*

Hasta donde se sabe Tannenbaum dirigió algunas de las primeras secciones de lo que ahora se llamaría "formación de equipos" en los años 1952 y 1953 en la estación de pruebas de pertrechos en militares de la marina de USA. en China Lake, California. Según Tannenbaum, se empleaba el término "grupos estructurados en forma vertical" con los grupos que trataban temas personales (como sociometría departamental, relaciones interpersonales, comunicación y auto-análisis), y temas relativos a la organización (como límites de tiempo, obligaciones y responsabilidades, políticas y procedimientos, y en forma muy extensa con las relaciones Inter.-organización-grupo). Estas secciones, que estimularon la publicación de un artículo de Tannenbaum, Kellejian y Weschler en la revista *Personnel* en el año de 1954, se llevaron a cabo "estando presentes todos los gerentes de una unidad determinada de la organización". Los mismos autores describieron la dinámica más personalmente orientada de esas secciones en un artículo publicado en *Harvard Business Review* en el año 1955.

∞ *Chris Argyris*

En aquel entonces catedrático de la Universidad de Yale (más adelante de Harvard), en el año de 1957 fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel. Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon. Sus primeras investigaciones e intervenciones con un grupo de altos ejecutivos se reportan en su libro publicado en el año de 1962, "*Interpersonal Competence and Organizacional Effectiveness*".

∞ *Douglas McGregor*

Autor de las famosas concepciones X y Y, trabajó como profesor consultor con Unión Carbide, a comienzo del año 1957. No es considerado dentro de los autores del cambio organizacional, pero su influencia en la disciplina de Recursos Humanos es indudable. Fue uno de los primeros científicos de la conducta que investigó las relaciones industriales y el problema de las grandes fábricas en profundidad.

Él participaba en el NTL que era a fines de los 50 y en la década de los 60, la "Meca" de todo lo relativo al estudio del comportamiento humano en las organizaciones. El problema original que atacó McGregor era la concepción que se tenía en su época respecto de cómo gerenciar a las personas y no respecto del cambio en si. Cambiando la concepción tradicional de control y vigilancia, las organizaciones y sus gerentes debían evolucionar hacia una concepción más humana que aceptara que los trabajadores se alineaban con las metas de la empresa, si estas no chocaban con sus intereses. Se asocia a McGregor con el intento de transformar los avances de los *T-groups* con sistemas mas grandes que un grupo, de ello trató su experiencia en Unión Carbide.

☞ *Herbert Shepard*

Este autor se unió a los trabajos que se realizaban en las refinerías de *ESSO OÍL* como investigador asociado. Trabajaba en conjunto con los gerentes brindándoles servicios a partir de su dominio de las conductas humanas. Así, Shepard causó un impacto importante en el surgimiento del cambio organizacional. También se involucró en actividades de desarrollo de la comunidad y en 1960, en el "*Case Institute of Technology*" fundó el primer programa de doctorado dedicado a capacitar a especialistas en cambio organizacional.

☞ *Robert Blake y Jane Mouton*

Igualmente que Shepard y otros, las influencias de Robert Blake fueron importantísimas en el surgimiento del cambio organizacional. Vale la pena señalar que en general se reconoce al Dr. Robert Blake el término original. El modelo que propusieron fue el mas conocido y mas pulido de todos. Blake prestó sus servicios en la unidad de investigación psicológica de la fuerza aérea del ejército, donde interactuaba con un gran número de científicos de la conducta, incluyendo sociólogos, durante la segunda guerra mundial. Lo anterior contribuyo a su interés en considerar al sistema más que a los individuos dentro del sistema como tema de estudio. Luego de la guerra, el Dr. Blake trabajó para la *Standard Oil* y allí pulió sus concepciones con respecto a la intervención en los grupos y las organizaciones. A posteriori y trabajando en conjunto con la Dra. Mouton, surgió la concepción GRID.

☞ *Richard Beckhard*

Este autor, fue otra figura de gran importancia en el surgimiento y desarrollo del cambio organizacional. Trabajó con McGregor en la década del 50, su énfasis estaba en desarrollar el cambio en las organizaciones desde una perspectiva sistémica. Desarrolló uno de los

programas de entrenamiento pioneros del tema, el programa para especialistas en capacitación y desarrollo de organizaciones del NTL ("*National Training Laboratories*"). Como consecuencia de todos éstos trabajos, escribió varios libros sobre la disciplina y llevó la misma al campo de las empresas familiares.

∞ *Eva Schindler-Raiman*

Uno de los primeros miembros del personal de NTL, desempeñaba un trabajo de cambio organizacional y estaba capacitada en forma casi exclusiva en el campo de trabajo social. Mientras fue empleada como directora de personal y capacitación del consejo de niñas exploradoras de Los Ángeles a principios de los 50 asistió a uno de los primeros eventos de "*training laboratory*". En 1959 formo parte del personal de un laboratorio de desarrollo de la comunidad patrocinado por NTL en el centro de conferencias *Arrowhead* de la *University of California, Los Angeles*. (Ver Anexo No.12)

## CRONOLOGÍA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

PERIODO	PERSONA(S)	LUGAR	EVENTO
1924		Fábrica Hawthorne, Wester Electric Company. EU.	Se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.
1945	Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert.	Detroit Edison Company  Fredman Hospital en Washington, D.C. EU.	Se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".
1946	Lewin, Bennis, Bradford y Rensis Likert	College de New Britain, Conn	Se establecen estudios y proyectos sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.
1947	Bethel		La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) Las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group o "T-Group"
1957	Douglas McGregor y John Paul Jones	The Union Carbide, EU.	McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.
1958-1959	Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz	Standard Oil Company, EU.	Surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

PERIODO	PERSONA(S)	LUGAR	EVENTO
1960	Chris Argyris	Yale University Press.	Nacimiento de la expresión cambio organizacional con la publicación de un trabajo con el título de "Organization Development".
1970	Santalainen y Hunt		Desarrollan un programa masivo de cambio organizacional, en el cual desarrollaron un programa de cambio, llamado Administración de resultados.
1974	Newton Margulies y Anthony P. Raia		Manifestaron que el proceso de cambio organizacional es de gran importancia y lo constituyen en tres pasos: 1.La recolección y análisis de datos, 2.El diagnóstico organizacional y 3. La intervención en el sistema.
1989	P. Mc Lagan ("Models for HRD practice" - Alexandria, VA : American Society for Training and Development		Cambio organizacional pone foco en asegurar saludables relaciones tanto dentro como entre los distintos departamentos ayudando a los distintos grupos a tomar iniciativas de cambio y a saber manejarlo. Por lo tanto el según P. Mc Lagan pone especial énfasis en las relaciones y procesos que se desarrollan entre los individuos y los distintos grupos, asumiendo que a través de ello se ha de mejorar la organización como un sistema total.
1991 a la fecha	The Organization Development Institute ("Organization Development : A straightforward ce guide for executives seeking to improve their organizations"	Chesterland, Ohio	Ha definido al cambio organizacional "como una serie de procesos debidamente planificados por medio del cual los recursos humanos son identificados, utilizados, y desarrollados de manera que fortalecen la efectividad organizacional al aumentar las capacidades de planeamiento y resolución de problemas".

## 3.2 CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado. El concepto de cambio organizacional, se ha nombrado de diversas maneras, he aquí una lista de sinónimo:

- ▲ Cultura organizacional.
- ▲ Cambio planeado.
- ▲ Mejoría organizacional.
- ▲ Desarrollo organizacional
- ▲ Cambio de organización planeado.
- ▲ Efectividad organizacional.
- ▲ Renovación de la organización.
- ▲ *Organizational development.*

Con el fin de establecer el significado de cambio organizacional se retomaran y analizaran varios conceptos expuestos por diversos autores.

∞ Para el autor **Bennis**:

"El cambio organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo."<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid. p. 27

El cambio organizacional es una reacción al cambiante mundo en donde está inmersa la organización, esta reacción pretende ser un ejercicio educativo para aceptar el cambio de la manera más efectiva.

☞ **Stephen P. Robbins** afirma que:

“El cambio organizacional es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que ésta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente que se desenvuelve.”<sup>23</sup>

En este criterio se ve al cambio organizacional como un proceso necesario para una organización, debido a la naturaleza variable del medio circundante en donde se desarrolla.

☞ Por su parte la Lic. **Sandra Luz González López** expone que:

“Es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, ... que se da a consecuencia de, en primer término, los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, político, económico y social; y segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias, para incrementar la participación en el mercado y la diversificación de la línea de productos.”<sup>24</sup>

Bajo este concepto se puede destacar que no sólo existe un entorno cambiante fuera de la organización, sino que dentro de ésta existen varios factores que influyen para que existan cambios al interior de la organización, por esta razón se menciona que el cambio organizacional es un proceso transformador, ya que toma en cuenta a la propia organización para crear nuevas estrategias y cambios para la adaptación de la dinámica al exterior de ésta.

---

<sup>23</sup> Robbins, Stephen P. Las organizaciones del mañana. México. Prentice Hall. 1995. p.25

<sup>24</sup> González López, Sandra Luz L.A. y M.A. Antología de la asignatura de desarrollo organizacional. México. UNAM. 2005. p.10

∞ **Richard Beckhard** sostiene que:

"El cambio organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel mas alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta."<sup>25</sup>

En este sentido el cambio organizacional no es solo un cambio sino es un cambio planeado y quien esta a cargo es la alta gerencia.

∞ Para finalizar, **Keith Davis** y **John W. Newstrom** expresan que:

"Con el cambio organizacional se pretende aplicar los conocimientos del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a las acciones competitivas, los adelantos tecnológicos y el ritmo acelerado de otros cambios del entorno."<sup>26</sup>

Con esta concepción se afirma que el cambio organizacional fue creado a través de los conocimientos de las ciencias del comportamiento, para influir en el individuo y cambiarlo hacia el beneficio de la organización donde pertenece.

Tomando en cuenta las percepciones de cada autor citado, se expresa el siguiente concepto de cambio organizacional:

El cambio organizacional es un proceso de cambio planeado que surge en una organización por la necesidad de adaptarse a los cambios que existen fuera de ella; a través de una evaluación de las condiciones actuales, un diseño de medidas a desarrollar y un establecimiento de metas a lograr dentro la organización.

---

<sup>25</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/)

<sup>26</sup> Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw Hill. 2003. p. 412

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**E**l cambio organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos.<sup>27</sup> Para que el cambio organizacional desempeñe exitosamente su función debe de cumplir con ciertas características:

- ▲ *Tiene que ser aceptado por la alta dirección para que esta se pueda implementar.*
- ▲ *Se enfoca en la cultura y los procesos, a través de la enseñanza de valores humanistas.*
- ▲ *Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros.*
- ▲ *Los agentes de cambio o consultores son externos o internos.*
- ▲ *Los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.*
- ▲ *Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.*
- ▲ *Su meta es la solución de problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos analíticos.*
- ▲ *Se concentra en el aspecto humano y social de la organización.*
- ▲ *Interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales de la organización.*
- ▲ *Considera el mejoramiento de la organización como un proceso a largo plazo y permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.*
- ▲ *Se basa en el modelo de investigación-acción con una extensa participación de sus miembros.*

---

<sup>27</sup> [http://usuarios.lycos.es/mugresoft/desarrollo\\_organizational.htm](http://usuarios.lycos.es/mugresoft/desarrollo_organizational.htm)

- *Estimula la formación de equipos de trabajo, para el desempeño de las tareas.*
- *Se apoya en los conocimientos del comportamiento.*
- *Es una estrategia educativa en busca del cambio planeado.*
- *Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.*
- *Trata de crear soluciones en las que todos ganan.*
- *Se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.*
- *Depende de una gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.*

### 3.4 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio organizacional facilitó el desarrollo del mismo. El propósito de esta línea de investigación es aportar una base para el desarrollo del cambio organizacional a través del estudio de varios modelos.

#### Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Kurt Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable. El comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (*fuerzas impulsoras*) y las que se resisten a que el cambio se produzca (*fuerzas restrictivas*). Cuando ambas fuerzas están equilibradas se logra según Lewin un equilibrio; para modificar este estado estacionario se puede incrementar las fuerzas que proporcionan el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio organizacional.

- ✓ **Descongelamiento:** Crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante:
  - La desconfirmación o la falta de confirmación.
  - La creación de culpa o ansiedad.
  - La provisión de una seguridad psicológica.
- ✓ **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y

hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes, mediante:

- La identificación con un nuevo modelo del rol, del mentor, etc.
  - Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.
- ✓ **Recongelamiento:** Implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea seguro contra el cambio, en el cual se necesita apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Teniendo un nuevo punto de vista en:

- La personalidad total y el concepto del yo.
- Las relaciones significativas.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada". (Ver Anexo No. 13)

Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt,  
Watson y Westley

Una modificación al modelo de Lewin fue la propuesta por Donald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas. Las siete etapas son las siguientes:

*Fase 1.* El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de descongelamiento de Lewin.

*Fase 2.* El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema de la organización necesita ayuda, y el agente de cambio desde afuera establece una relación de trabajo mutua.

*Fase 3.* La aclaración o el diagnóstico del problema de la organización.

*Fase 4.* El examen de rutas alternativos; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

*Fase 5.* La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3,4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

*Fase 6.* La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de recongelamiento de Lewin.

*Fase 7.* Terminar la relación organización-agente de cambio.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

El modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio, que le permita asegurar, en lo posible, éxito al programa. (Ver Anexo No.14)

Modelo de Cambio Organizacional de  
Ralph Kilmann

Un modelo de cambio organizacional muy amplio, en donde especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio, representados en cinco etapas:

*Primera etapa. Iniciar el programa.* Para iniciar el programa se requiere el compromiso y el apoyo de la alta gerencia.

*Segunda etapa. Diagnosticar los problemas.* Esto implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores.

*Tercera etapa. Programar las “trayectorias”.* Implica una intervención de cinco puntos de ventaja críticos llamados “trayectorias” que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito.

*Cuarta etapa. Poner en práctica las “trayectorias”.* Las cinco trayectorias del Kilmann son:

- a. La trayectoria de la cultura, ésta aumenta la confianza, comunicación, disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros.
- b. La trayectoria de las habilidades gerenciales, que proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a los problemas complejos.
- c. La trayectoria de la creación de equipos, la cual infunde una nueva cooperación en toda la organización, de manera que sea posible abordar los problemas complejos con toda la experiencia e información disponibles.
- d. La trayectoria de la estrategia-estructura, que desarrolla un plan estratégico para la organización y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos de todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica.
- e. La trayectoria de sistemas de recompensa, establece un sistema basado en el desempeño, que sustenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada.

*Quinta etapa. Evaluar los resultados.* Paso muy importante, por que aquí se determinaran si los problemas fueron resueltos y las metas cumplidas.

Modelo de Cambio Organizacional de  
Warner Burke y George Litwin

Modelo del desempeño individual y de la organización, desarrollado por Warner Burke y George Litwin. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o "cambio transaccional" y de segundo orden o "cambio transformacional". Entendiendo que el cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.

Los conceptos transaccionales/transformacionales provienen de la investigación del liderazgo. Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño normal; el liderazgo transformacional implica una inspiración que se conduce a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden.

Bruke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones. (Ver Anexo No. 15)

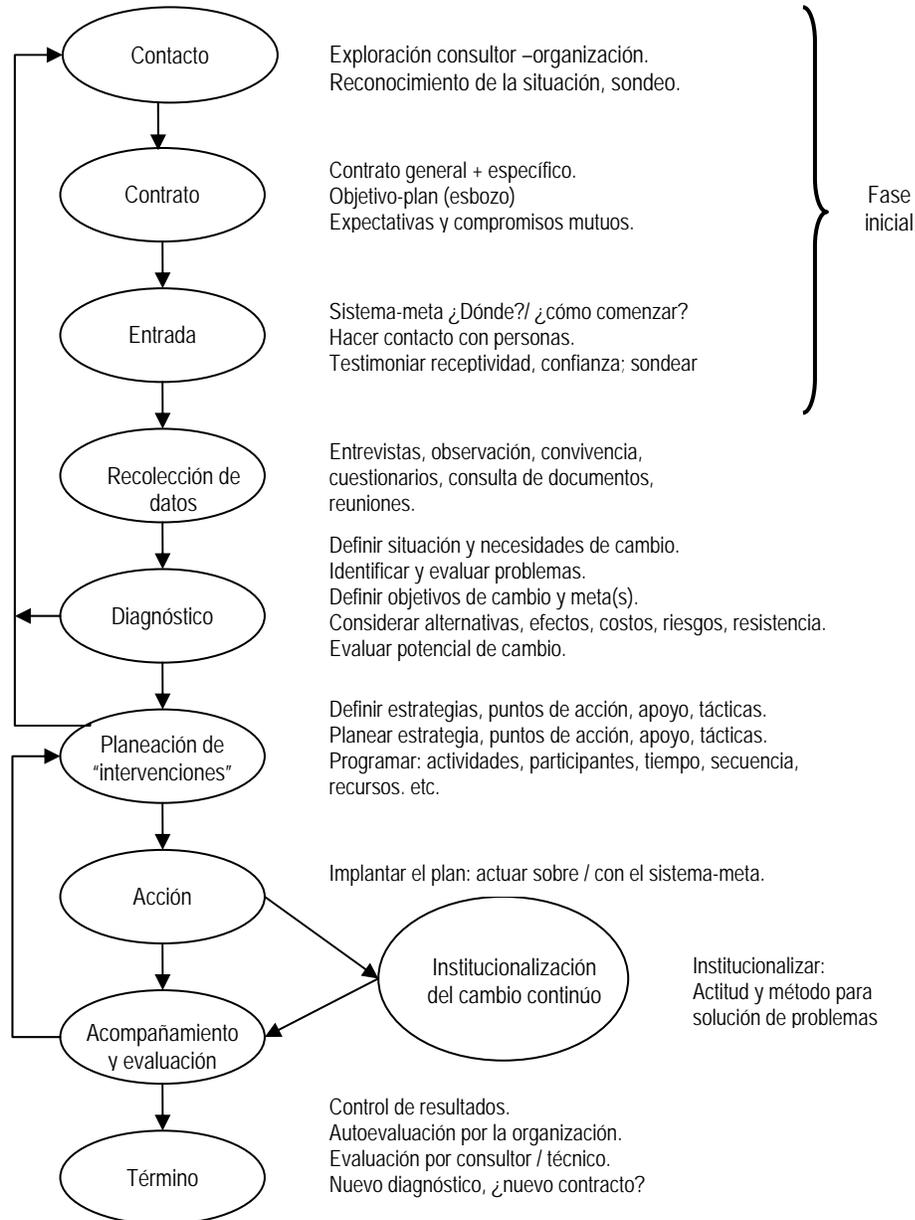
Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización. (Ver Anexo No. 16)

La unión de estos dos tipos de cambio da como resultado el modelo de cambio organizacional de Bruke y Litwin, en donde la mitad superior (Ver Anexo No. 17) representa las variables relacionadas con el cambio transformacional, por su mayor grado de importancia. La mitad inferior representa las variables relacionadas con el cambio transaccional, por ser menos poderosas para efectuar el cambio en la organización.

## Modelo de cambio organizacional de Faria Mello

Fernando Achilles de Faria Mello presenta un modelo el cual divide en fases de consultoría.

Como se muestra en el siguiente esquema, este proceso es cíclico.



Modelo de Cambio Organizacional de  
Paul Lawrence

El modelo propuesto por Paul Lawrence comprende las siguientes etapas:

- ✓ **Diagnóstico:** Es el punto de partida que consiste en el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones, así también establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.
- ✓ **Comportamiento de la acción:** En esta etapa se realizaran algunas preguntas.
  - ¿Qué personas se encuentran motivadas para intentar un cambio?
  - ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?
  - ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?
- ✓ **Ejecución de la acción:** Traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Esto nos lleva a la fase final de evaluación.
- ✓ **Evaluación:** Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de la discrepancia y de sus causas.

Modelo de Cambio Organizacional de  
Newton Margulies

Newton Margulies hace énfasis en la recopilación y análisis de datos, denotando que es una de las actividades más difíciles del cambio organizacional, pero es la manera de identificar problemas y asuntos importantes. A continuación se describirán las fases de su modelo de cambio organizacional:

- ✓ **Recolección de datos:** Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. Describiendo el sistema organizacional, las relaciones entre elementos, subsistemas, etc.
- ✓ **Diagnóstico organizacional:** Enfoca el proceso de solución de problemas, a través de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Se da atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
- ✓ **Acción de intervención:** Se lleva a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos. Esta fase no es la fase final del cambio organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Modelo de Cambio Organizacional de  
Pierre Collerette

El modelo de cambio organizacional de Pierre Collerette se divide en cuatro fases ampliamente definidas:

- ✓ **El diagnóstico de la situación insatisfactoria.** Son las actividades encaminadas a proporcionar una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal forma que se pueda abordar de una manera lúcida y realista. Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravita en torno a tres dimensiones:
  - Acopio de datos relativos a la situación.
  - Análisis de datos.
  - Realce de los elementos más reveladores y significativos.
  
- ✓ **La planificación de la acción.** Es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que desea modificar. Las actividades que se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:
  - Definición de objetivos.
  - Elaboración de estrategias.
  - Elección de los medios de acción.
  - Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
  - Establecimiento de un plan de acción.
  - Concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
  - Concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación

- ✓ **La ejecución de la acción.** Esta fase se refiere a como se llevará a cabo el plan de acción proyectado. Es necesario tomar conciencia de que el diagnóstico puede dejar fallas, por la percepción de la situación. Así que la ejecución toma la forma de experimento. Y aquí es necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrían de ejecutar el plan de acción.
- ✓ **La evaluación de la acción.** En esta fase se plantearán las siguientes interrogantes: ¿en qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? ¿cuáles son los factores responsables de este resultado? Por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar que factores o fenómenos explican esos resultados.

Modelo de Cambio Organizacional de  
Sandra Luz González López

Teniendo como objetivo el dar a conocer la importancia que tiene el diagnosticar la situación actual de la organización, lo que permitirá saber el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas, barreras que impiden el funcionamiento de ésta. Este modelo 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 cambio organizacional eficaz. Este modelo consta de tres etapas que son las siguientes:

- ✓ **Recolección y Análisis de la Información.** En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cuál puede ser:
  - ▲ Nombre de la empresa.
  - ▲ Ubicación.

- ▲ Giro.
- ▲ Posición en el mercado.
- ▲ Fecha de inicio de sus operaciones.
- ▲ Servicio 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 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.** Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de cambio organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porqué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refiere a:

- 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 mejora 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 que involucre aspectos tales como:

- Costos de nuevos proyectos.
- Fecha de inicio y terminación de éstos.
- Responsable.
- Estatus de proyecto.

Entre otros aspectos. Con el objeto de que junto con el informe de otras áreas funcionales de la empresa, sirvan como base para la oportuna toma de decisiones, entre otros aspectos deben considerar el análisis de costos, estimación de ventas, estimación de periodos anteriores, etc.

- ✓ **Ejecución.** Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de cambio organizacional.

### 3.5 LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES EN LA ORGANIZACIÓN



Las actitudes de las personas que integran una organización son muy importantes, cuando las actitudes son negativas, éstas constituyen tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa que contribuye a las dificultades futuras de la organización. El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal. También suele ser parte de las quejas, el rendimiento bajo, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio a clientes, robos de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales relacionados con las actitudes inadecuadas de los empleados pueden afectar gravemente la competitividad de la organización.

Por otra parte, los directivos desean actitudes positivas, ya que tienden a estar conectadas con algunos de los resultados favorables. La satisfacción de los empleados y la productividad alta son signos de compañías bien administradas. Sin embargo para lograr una actitud positiva en los empleados, primero hay que conocer que son las actitudes, cuales son sus tipos y cuál es el modo de canalizarlas o modificarlas.

☞ Para el autor **José Antonio Alcántara**:

"Las actitudes son modos profundos de enfrentarse a sí mismo y a la realidad. Las líneas radicales conformadoras, impulsoras y motivadoras de nuestra personalidad. Las disposiciones permanentes para reaccionar, ser motivados, experimentar y actuar ante los

seres... también son las grandes elaboraciones del hombre que sustentan y dan sentido a su vida. Le dan un sentido unitario y singular en su actividad.”<sup>28</sup>

☞ **James L. Gibson** apunta:

“Las actitudes son sentimientos positivos o negativos, o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones.”<sup>29</sup>

Este concepto destaca que las actitudes se aprenden, que proveen prejuicios emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con otros, y están organizadas y se encuentran cerca de la esencia de la personalidad.

Las actitudes son partes intrínsecas de la personalidad de una persona. Cierta teoría propone que las personas “buscan un congruencia entre sus creencias y sus sentimientos hacia las cosas” y sugiere que la modificación de las actitudes depende ya sea de los sentimientos o de las creencias. Supone además que las personas han estructurado actitudes compuestas por varios elementos afectivos y cognitivos. La interrelación de estos elementos significa que un cambio en uno precipita un cambio en otros. Proponiendo que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y las actitudes a su vez determinan a estos últimos.

Las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento. Aun que muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo control del agente de cambio, también es cierto que las personas difieren en su disposición personal cuando se integran a una organización. Algunas

---

<sup>28</sup> Alcántara, José Antonio. Como educar las actitudes. España. Ediciones CEAC. 1988. p.9

<sup>29</sup> Gibson, James L. Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. Jr. Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. México. McGraw Hill. 2003. p.116

son optimistas, alegres y corteses, en cuyo caso se dice que tienen una **actitud positiva**. Otras son en general pesimistas, irritables e incluso ásperas, y se dice que la suya es una **actitud negativa**.

La teoría de los elementos afectivos, cognitivos y de comportamiento como determinantes de las actitudes y de los cambios de actitud tiene una gran importancia para el agente de cambio. El agente de cambio debe poder demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización valen más que los aspectos negativos. Muchos de ellos logran la eficiencia a través del desarrollo de actitudes positivas en los empleados orientadas a la organización y al trabajo. El agente de cambio busca que la actitud positiva prevalezca en el trabajo diario de cada uno de los empleados, para llevar a cabo los cambios que requiere la organización es importante que los empleados acepten el cambio y se comprometan a ello, a través de una actitud positiva.

Las características de una persona que tiene actitud positiva son:

- ▲ Comprometida.
- ▲ Responsable.
- ▲ Antifrustrante.
- ▲ Perseverante.
- ▲ Tolerante.
- ▲ Solidaria.
- ▲ Creativa.
- ▲ Coherente.
- ▲ Sincera.
- ▲ Humilde.
- ▲ Ordenada.
- ▲ Disciplinada.
- ▲ Alegre.
- ▲ Sociable.
- ▲ Justa.
- ▲ Cooperativa.
- ▲ Pacífica.
- ▲ Acepte los cambios.

### 3.6 FINALIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**E**n las organizaciones, existe un fenómeno muy común, la resistencia al cambio, que es cualquier actitud o conducta que indica la falta de disposición para hacer o apoyar un cambio deseado. Las personas tienen muchas razones para resistirse al cambio, como “el miedo a lo desconocido, la inseguridad, la falta de una necesidad para el cambio, la amenaza a los intereses personales, las interpretaciones opuestas y la falta de recursos, entre otras posibilidades”<sup>30</sup>. Esta conducta hacia al cambio, por su visión miope de las circunstancias, no prevé ni contempla cambios que se pueden presentar de manera repentina dentro de la organización, generando problemas que surgen de los cambios no planeados.

Los cambios no planeados ocurren de manera espontánea o al azar. Pueden ser negativos, como en el caso de una huelga que termina en el cierre de la planta, o pueden ser benéficos, como en el caso de un conflicto interpersonal que da como resultado un procedimiento nuevo diseñado para corregir el flujo de trabajo entre dos departamentos.

El cambio organizacional busca un cambio planeado, una aceptación del cambio por medio del aprendizaje continuo, el desarrollo individual, el impulso al liderazgo, la cultura de calidad y el trabajo en equipo.

Es entonces que la finalidad del cambio organizacional es que los individuos dentro de una organización acepten y lleven a la práctica los cambios establecidos para la mejora consistente de la organización y el óptimo desarrollo de cada miembro de ésta.

---

<sup>30</sup> Schermerhor. Hunt. Osborn. Comportamiento organizacional. México. Editorial Limusa Wiley. 2004. p.413

### 3.7 IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



**E**l cambio organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la organización, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la organización.

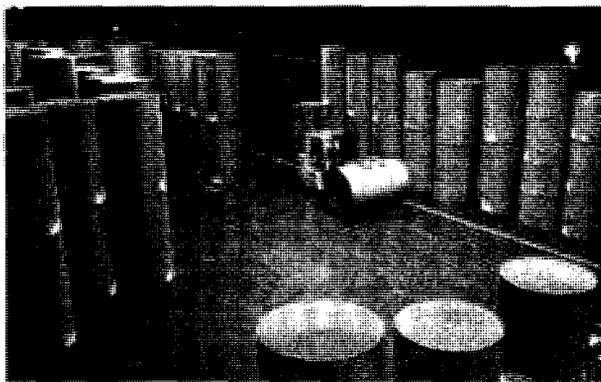
La importancia que se le da al cambio organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.

El cambio organizacional es importante por que garantiza el éxito de la organización así como también logra su salud y la permanencia en el mercado.

### 3.8 BENEFICIOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

**E**l cambio organizacional es una intervención útil en la organización. Su principal beneficio reside en que trata de manejar los cambios en toda organización. De tal suerte, se logra el mejoramiento bien difundido. Los beneficios del cambio organizacional se indican a continuación:

- ⌘ Cambios en toda la organización.
- ⌘ Mayor motivación.
- ⌘ Aumento de la productividad.
- ⌘ Mejor calidad de trabajo
- ⌘ Mayor satisfacción en el trabajo.
- ⌘ Mejoramiento del trabajo en equipo.
- ⌘ Mejor resolución de conflictos.
- ⌘ Compromiso con los objetivos.
- ⌘ Mayor disposición favorable al cambio.
- ⌘ Reducción del ausentismo.
- ⌘ Mejora la comunicación dentro la organización.
- ⌘ Menor rotación de personal.
- ⌘ Reducción de factores negativos.
- ⌘ Creación de individuos y grupos que aprenden.
- ⌘ Menos quejas.
- ⌘ Tiempo de ocio reducido.
- ⌘ Evolución y desarrollo del trabajador.
- ⌘ Una elevada motivación.
- ⌘ Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- ⌘ Actitud positiva.
- ⌘ Disposición.



# Capítulo 4

## Caso Práctico

*"El mérito mayor del hombre consiste, sin duda, en dominar las circunstancias lo mejor posible y dejarse dominar por ellas lo menos posible."*

*Johann Wolfgang Goethe.*

---

---

## 4.1 ANTECEDENTES DE "EMPRESAS TITÁN"



**E**mpresas Titán fue fundada en Monterrey, Nuevo León el 29 de abril de 1936, bajo el nombre de "Empaques de Cartón Titán, S.A."

**En los 30**, Titán inició sus actividades con un total de 100 personas, con una producción de tres mil toneladas de cartón corrugado al año y atendiendo las necesidades de empaque originadas en el mercado de la cerveza, el vidrio, la galleta, etc.

**En los 50**, Titán expande su presencia en México con la apertura de dos plantas de fabricación de cajas, una en la ciudad de Guadalajara y otra en el Distrito Federal.

**En los 60**, Titán diversifica sus productos al introducir la celulosa moldeada.

**En los 70**, (1973) se abre otra planta en Culiacán, Sinaloa.

**En los 80** (1988) Inicio en la industria de la celulosa y papel.

**En los 90**, (1994) Titán se integró a **Corporación Durango**, derivado de una estrategia de alta productividad, se unió el principal productor de papel en México, con el mayor productor nacional de empaques, alcanzando así una integración vertical. En ese mismo año empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1995 se integró a su producción la fabricación de sacos de papel y abrió 3 nuevas plantas en los estados de Jalisco, Hidalgo y Estado de México.

Entre 1995 y 2000, Titán extiende y consolida su presencia geográfica al incorporar nuevas plantas de empaques en los estados de Baja California, Chihuahua, Jalisco, México, Chiapas y sur de Estados Unidos con 26 plantas.

En 1998 se expande a Estados Unidos y se integra el Grupo Pipsamex.

En el 2000, TITÁN obtiene la certificación internacional en la norma de calidad ISO 9001, en trece de sus plantas y en el 2002 se completo el resto de sus plantas.



Empresas Titán es productor de:

- ▲ Cajas de cartón corrugado, laminado, troquelado, parafinado, impregnado y etiquetado.
- ▲ Interiores para cajas.
- ▲ Fondos y tapas.
- ▲ Procesos de impresión en alta gráfica, de litolaminado y preimpreso.
- ▲ Bolsa de papel.
- ▲ Sacos de papel multicapas, normales y extensibles, pegados, cosidos y pinch.

Durante los últimos trece años el ramo y las ventas de la empresa han crecido a una tasa promedio del 16.2% anual, a través de su productividad creciente, expansiones internas y la adquisición de empresas estratégicas en su sector.

Titán está clasificada como la empresa No. 1 productora de empaques en México y América Latina, y la No. 12 a nivel mundial. Así mismo, cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

Cada 24 horas, el sistema Titán produce más de 5.0 millones de empaques de cartón corrugado y más de 1.0 millón de sacos de papel, suficiente para empaclar y envasar más del 30% de todos los productos que se producen y empacan diariamente en México.

Titán es la única empresa mexicana en su sector integrada verticalmente desde el bosque, la celulosa, el reciclaje y la producción de papel, hasta la fabricación y distribución de empaques y envases de papel.

Esto es gracias a la variedad de empresas que integran en Corporación Durango, ya que cuentan con empresas forestales, de celulosa y de reciclaje; que son las encargadas de la elaboración del papel a través de la tala de árboles o el reciclaje del papel. Este papel es vendido a las empresas papeleras que fabrican papel periódico, papel bond para la escritura o la impresión, este es el caso de la empresa PIPSA; el caso de Grupo Industrial Durango es fabricante de papel café y que se encarga de suministrar a las empresas transformadoras para la fabricación del papel corrugado, que se ocupa para la elaboración de las cajas de cartón y los sacos de papel que es el caso de la subsidiaria Titán.

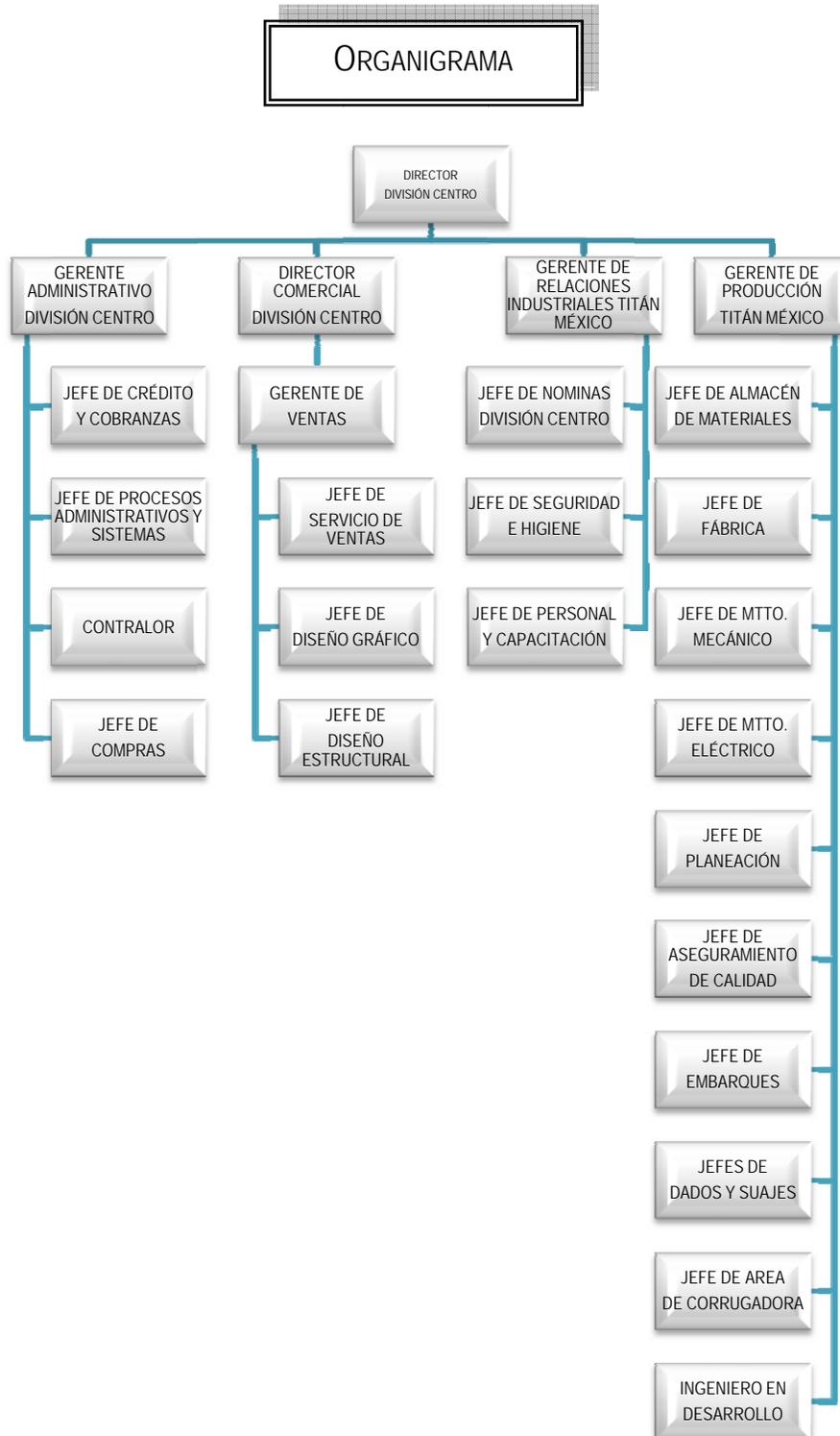
La relación que tiene Empresas Titán con la Corporación Durango, no es meramente comercial, ya que toda la información financiera que arroja Titán, se debe de reportar mensualmente a la casa matriz de la Corporación Durango. A pesar de esto Empresas Titán esta descentralizada y cuenta con sus propios procedimientos e incentivos, sólo comparten las directrices que son la visión, misión, filosofía, política de calidad, estrategias y valores.

Empresas Titán cuenta con 22 plantas de empaques y envases de papel, conformadas por:

EMPAQUES CORRUGADOS		
División Norte	Empaques de Cartón Titán Cartonpack Empaques del Norte	Planta: Monterrey/Chihuahua/Culiacán/Mexicali Planta: Apodaca/San Nicolás Planta: San Nicolás
División Centro	Empaques de Cartón Titán Envases y empaques de México	Planta: México/Puente de Vigas/Tizayuca Planta: Juárez/Tultitlán/Izcalli/Tapachula
División Occidente y sacos	Empaques de Cartón Titán Envases y empaques de México Sacos de papel	Planta: Guadalajara/Zona Industrial/San Sebastiano Planta: Tepatitlán/Querétaro Planta: Apaxco/Tula/Cd. Guzmán/ Oficina Staff
Oficinas staff	Empaques de Cartón Titán	Monterrey

Para esta investigación, ésta se desarrollará en la División Centro de empaques de cartón Titán, que se localiza en Vía Ejercito del Trabajo # 42 Colonia Santa María Tlayacampa,

Tlalnepantla, Estado de México, México. Y a continuación se presenta su estructura organizacional.



### VISIÓN

Consistentemente cumplir o exceder las expectativas de nuestros inversionistas con retornos competitivos, para motivarlos a seguir apoyando los planes y crecimiento y desarrollo de nuestra empresa.

### MISIÓN

Alcanzar y superar consistentemente las expectativas de los clientes mejor que cualquier proveedor, para seguir siendo su primera y mejor elección.

### OBJETIVO

Su principal objetivo es mantenerse en el mercado nacional como productor No. 1 en empaques de cartón, y mejorar la posición No. 10 a nivel internacional en términos de ventas en su sector.

### FILOSOFÍA

Mantener un afán de inconformidad y de superación permanente, logrando un desarrollo integral, que nos permita exceder el desempeño de los mejores en nuestro alrededor.

### ESTRATEGIA

Alcanzar y exceder consistentemente la eficiencia y productividad de los mejores en nuestra industria, para seguir impulsando el crecimiento de nuestra empresa.

## POLÍTICA DE CALIDAD

En Empresas Titán innovamos continuamente nuestros procesos, productos y servicios con la generación y consolidación de conocimientos, sistemas administrativos y tecnología para cumplir con los objetivos de nuestros clientes y de la empresa.

## PRINCIPIOS

En Titán creemos que todas nuestras exitosas relaciones de negocios están basadas en los principios de: EQUIDAD, INTEGRIDAD, COMPROMISO, COOPERACIÓN.

## VALORES

- ∞ Insatisfacción: El éxito de nuestra empresa radica en su filosofía de insatisfacción permanente, por ello, siempre nos estamos esforzando para superar constantemente nuestros propios estándares de actuación, en un proceso invariable de mejoramiento continuo y de comparación con niveles de excelencia. "Siempre habrá una nueva forma de hacer más y mejor las cosas, a un costo menor".
- ∞ Sentido de urgencia: El alto sentido de urgencia en todo lo que hacemos, es una actitud fundamental para que las cosas ocurran oportunamente en esta empresa. "Aquí la producción es una cuestión de velocidad".
- ∞ Desempeño: No esperamos que tú seas perfecto en todo, lo que esperamos de ti es que tomes riesgo, cometas errores razonables y aprendas de una manera rápida y productiva. "Todos aquí saben lo que queremos lograr".

- ∞ Excelencia: La excelencia se alcanza cada vez que logramos establecer un nuevo record: en calidad, en producción, en embarques, en ventas, en precios, en costos, en productividad y en eficiencia. "Aquí no hay lugar para la complacencia".
- ∞ El juez: El juez inapelable de nuestra capacidad empresarial es el cliente, que con su facultad de elegir entre los múltiples proveedores o productos mundiales, puede rechazar al que no le agrada y marca así entre el éxito o fracaso de una empresa. "Aquí todo lo que hacemos gira alrededor del cliente... por ello somos los líderes del mercado".
- ∞ La cadena: En nuestra cadena productiva, cada departamento siguiente es el cliente del departamento que le precede. Exigimos como clientes y cumplimos como proveedores, dentro y fuera de nuestro proceso productivo. "Evitemos el encubrimiento de ineficiencias dentro y fuera de la cadena".
- ∞ Fuerza de ventas: La misión de nuestra fuerza de ventas es mantener operando las plantas industriales a su máxima capacidad y eficiencia, por ello, su opinión y recomendaciones sobre los productos que elaboramos, tienen el mayor peso en esta empresa. "Las ventas son la locomotora de la productividad".
- ∞ Seguridad: La misión de todos nosotros es prevenir y asegurar que jamás se tenga ningún accidente que pueda afectar al personal, los activos de la empresa o a la comunidad. "Aquí nada será más importante que la seguridad del personal".
- ∞ Restricciones: En esta empresa la máxima prioridad es identificar y resolver cualquier restricción y barrera que frene las ventas, que afecte la producción, impida la máxima calidad de los productos o incremente innecesariamente los costos de operación. "Los objetivos los alcanzamos removiendo barreras".

- ∞ Equipo de excelencia: En nuestra empresa, el sindicato y todo el personal formamos un equipo de excelencia y trabajamos unidos hacia un solo objetivo, derrotar a nuestros competidores con productos de alta calidad y bajo costo de producción. "Nuestros adversarios están afuera y no adentro de la empresa".
- ∞ Ética: El uso ético y eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales que manejamos en la empresa, son una alta responsabilidad de cada uno de nosotros. "No permitas el uso negligente o deshonesto de los recursos...tú podrías tener responsabilidad directa."

## CLIENTES

El mercado de Empresas Titán lo constituyen las principales empresas mexicanas y extranjeras en el renglón de:

- |                |                 |                            |
|----------------|-----------------|----------------------------|
| ▲ Alimentos.   | ▲ Electrónica.  | ▲ Maquiladoras.            |
| ▲ Bebidas.     | ▲ Autopartes.   | ▲ Cementos.                |
| ▲ Tabaco.      | ▲ Textiles.     | ▲ Productos químicos.      |
| ▲ Manufactura. | ▲ Agricultura.  | ▲ Yeso.                    |
| ▲ Vidrio.      | ▲ Avicultura.   | ▲ Cal.                     |
| ▲ Cerámica.    | ▲ Fruticultura. | ▲ Artículos para el hogar. |

## **PROVEEDORES**

El principal proveedor es el Grupo Industrial Durango ya que abastece del papel café, también tienen diversos proveedores que suministra almidón, sosa, diversos químicos, tintas, etc. Los proveedores son nacionales, por lo tanto no se requiere de la importación de ningún tipo de materia prima.

---

---

## 4.2 PROPUESTA DE MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE MEJORE LA COMUNICACIÓN DE “EMPRESAS TITÁN” DIVISIÓN CENTRO

---

**E**n el tercer capítulo se hizo una descripción de detallada de algunos de los más importantes modelos de cambio organizacional, de estos se eligió el modelo de cambio organizacional de la. Sandra Luz González López; para aplicarlo en la “Empresa Titán” División Centro y solucionar la problemática que tiene con referente a la comunicación al interior de ésta.

∞ Esta elección se justifica en lo siguiente:

- ▲ Porque es una persona con diez años de experiencia en el área de cambio organizacional.
  - ▲ Porque es una mujer mexicana, lo cual garantiza el conocimiento de las necesidades de las organizaciones mexicanas.
  - ▲ Por tener una larga y sobresaliente trayectoria académica en el área del cambio organizacional.
  - ▲ Por su constante apoyo en la investigación en el área del cambio organizacional.
  - ▲ Por ser una catedrática de la máxima casa de estudio, la Universidad Nacional Autónoma de México.
- ∞ Por ser un modelo de cambio organizacional que garantiza resultados de calidad.
- ∞ Porque facilita el cambio tanto en la estructura de la organización, como en el desarrollo profesional de los miembros de ésta.
- ∞ Porque es un modelo flexible que permite que la organización se adapte y forme un desarrollo integral.

- ∞ Porque es un modelo que cubre las carencias que tiene una organización con respecto a la comunicación.
- ∞ Por que logra que los miembros de la organización se integren y sientan parte de ella por ende, se consigue un mayor compromiso para el cambio.
- ∞ Porque es capaz de mostrar con claridad la situación real de la organización y aporta instrumentos para la mejora continua y el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.
- ∞ Porque es un modelo de cambio dinámico que atiende a las necesidades variables del mercado y garantiza su permanencia en éste.

Dicho modelo consta de las siguientes etapas:

1. **Recolección y Análisis de la Información.** En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cuál puede ser: nombre de la empresa, ubicación, giro, posición en el mercado, fecha de inicio de sus operaciones, servicio 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 empresa, manuales administrativos y reglamentos. Para después ser un análisis detallado y conocer la situación actual en la que se encuentra la organización.
2. **Diagnóstico y Planeación.** En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porqué

se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

3. **Ejecución.** Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de cambio organizacional.

A continuación se desglosará cada una de las etapas de acuerdo con la situación actual de Empresas Titán división centro de empaques de cartón.

### RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se llevo a cabo, primero con una visita a la planta, en donde se conoció el proceso de producción, desde que llegan los rollos de papel café, hasta que son almacenadas las cajas terminadas para el embarque. Después se hizo un recorrido a las oficinas donde se hicieron entrevistas al personal, acerca de trabajo que desempeñan y las problemáticas que tienen, para conocer la situación actual de la organización.

El siguiente paso fue recabar información escrita para conocer al detalle la historia, objetivos, estrategias, planes, etc. de la organización, a través de manual de bienvenida, manual de operación, folletos, gráficas, reglamentos, organigramas, visitas a las páginas de Internet, etc.

Gracias a esta indagación se puede decir que Empresas Titán, fue fundada en Monterrey, Nuevo León por el Sr. Eugenio Garza Sada en 1936, desde entonces Titán ha evolucionando para convertirse en uno de las mayores organizaciones de empaques en México. (*Ver capítulo 4.1*) En 1994 Corporación Durango, S.A. de C.V. adquirió Empresas Titán y a partir de esto, Titán ha triplicado su tamaño, capacidad productiva y presencia geográfica en el territorio nacional, gracias a la apertura de varias plantas en los estados de Hidalgo, México, Jalisco, Querétaro, Baja California, Chihuahua, Sinaloa, Chiapas.

Entre 2000 y 2002 logran la certificación de ISO 9001 en la totalidad de sus plantas y con esto se consolidan en el mercado internacional, formando alianzas con empresas de clase mundial, como *Kraft, Grupo Vitro, Grupo Mabe, Kimberly Clark, Sabritas, Nestle, Grupo Colgate-Palmolive*, entre otras.

En la actualidad Titán ha desarrollado tecnología para controlar la calidad de sus productos, por ejemplo las pruebas físicas de resistencia a la explosión y a la resistencia a la compresión; o el proceso de implementación de su propio sistema de calidad llamado DQS, enfocado a la manufactura de empaques.

### *Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*

Para completar la recolección de información de esta primera etapa se utilizará el sistema FODA, que es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual y permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

La situación interna: está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, que son las fortalezas y las debilidades. En tanto la situación externa, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa, refiriéndose a las oportunidades y a las amenazas.

- ∞ Las Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, y por los que cuentan con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan, etc.
- ∞ Las Debilidades: Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- ∞ Las Oportunidades: Son los elementos del ambiente que resultan positivos, favorables, explotables, que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

- ∞ Las Amenazas: Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Al hacer el análisis FODA en Empresas Titán se encontró que:

- ∞ Fortalezas.

- ▲ Cuenta con 22 plantas alrededor de la república.
- ▲ Tecnología de punta.
- ▲ Alta integración vertical.
- ▲ Con más de 70 años de experiencia.
- ▲ Bajo costos de fletes.
- ▲ Certificación en ISO 9001
- ▲ Amplia red de producción y distribución nacional.
- ▲ Sólida reputación en el mercado de sus productos.
- ▲ Sólida estructura financiera.
- ▲ Empresa socialmente responsable.
- ▲ Cotiza en la bolsa Mexicana de Valores.

- ∞ Debilidades.

- ▲ Alta inversión en capital de trabajo.
- ▲ Largo plazo de crédito y retraso de pagos de los clientes.
- ▲ Incremento en costos y gastos.
- ▲ Baja seguridad y control de riesgos.
- ▲ No tienen bien definida la estructura organizacional.

- ▲ Los objetivos de la dirección no llegan a los trabajadores.
  - ▲ No hay sentimiento de pertenencia a la organización.
  - ▲ Falta de comunicación entre los diversos departamentos.
  - ▲ Mal servicio de entrega de producto terminado.
  - ▲ Rotación de personal.
- ∞ Oportunidades.
- ▲ Seguridad en el abastecimiento de papel.
  - ▲ Pertenece a un gran corporativo internacional.
  - ▲ Alianzas exitosas con empresas de clase mundial.
- ∞ Amenazas.
- ▲ Entrada al mercado productos de más baratos.
  - ▲ Tipo de cambio y economía Estados Unidos.
  - ▲ Demanda incierta y débil.
  - ▲ Competencia agresiva y desconfiada.

En el análisis de la información se descubrió que esta organización tiene problemas con la entrega de los pedidos a sus clientes, ya que las especificaciones no son claras, los tiempos de producción no están sincronizados con la fecha que dan los vendedores; se evidencia la falta de comunicación que se traduce en malos entendidos, retrasos en las entregas, retención de los pagos, falta de liquidez, pérdida de clientes potenciales y una mala reputación. Esto, aunado a la sobreoferta y la caída del precio del producto en su mercado; no permite unificar criterios para llegar a acuerdos y atenta contra la estabilidad de la organización en el mercado.

Por estas razones se analizarán las siguientes áreas que están involucrados directamente con el *cash flow* de la organización.

- ▲ Gerente administrativo división centro.
- ▲ Director comercial división centro.
- ▲ Coordinador de ventas.
- ▲ Jefe de servicio de ventas.
- ▲ Representantes de ventas.
- ▲ Jefe de embarques.
- ▲ Jefe de crédito y cobranzas.
- ▲ Encargado de créditos.
- ▲ Cobradores.
- ▲ Compras.
- ▲ Jefe de nominas.

#### **Gerente administrativo división centro.**

- 👍 Su prioridad es el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Da incentivos a los gerentes y jefes si logran los objetivos planificados a principio de año. Ha mantenido a la división centro dentro de los tres primeros lugares de producción. Esta consiente que el buen trato a sus clientes es lo más importante.
- 👎 Exige resultados sin involucrarse en las necesidades de su recurso humano. No se esmera para que los proyectos o estrategias lleguen a los niveles más bajos de la organización. La mayor parte del tiempo está ausente y es difícil localizarlo cuando se presenta una dificultad.

#### **Director comercial división centro.**

- 👍 Es un excelente negociador, puede trabajar bajo mucha presión, lleva trabajando para la organización más de diez años. Tiene la habilidad de reaccionar con eficiencia a los problemas que se le presentan. Ha desarrollado una buena imagen ante los clientes.

👉 Mensualmente se realizan reuniones, en donde debe de entregar un informe, para éste requiere de información, que muchas veces esta incompleta, errónea o retrasada. Ante los clientes él, como persona, posee una buena imagen, pero la organización no la posee y esto le ha costado a la organización clientes potenciales.

#### **Coordinadores de venta.**

👉 La labor que se realiza entre las áreas es de comunicación y coordinación, siendo algunas veces catalizadores para que las cosas sucedan.

👉 En su mayor parte, el tiempo fuera de su lugar lo dedican a resolver problemas relacionados con los pedidos de sus clientes, con las áreas de ventas, diseño, programación y producción. Depende más de las personas que de los sistemas de trabajo para lograr los resultados. No existe una junta en donde se planten los proyectos o estrategias de la alta gerencia, ni se discutan los problemas relacionados con el departamento. No tiene un reporte de las acciones de sus subordinados pero les exige resultados.

#### **Jefe de servicio de ventas.**

👉 Mantiene un buen contacto con las necesidades de los clientes. Es rápido para resolver las complicaciones de cada uno de los clientes.

👉 No le dedica el tiempo suficiente a la supervisión activa y al análisis de ventas. Dedicar demasiado tiempo al seguimiento de pedidos, actividad que deben realizar los coordinadores de ventas. Dedicar la mayor parte de su tiempo en actividades administrativas. La gestión que se realiza tiende a ser reactiva, enfocada a urgencias, no

anticipándose a situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes en tiempo y forma.

#### **Representantes de ventas.**

- 👍 Tienen contacto directo con los clientes ya que hacen la labor de prospección fuera de las instalaciones de la organización.
- 👎 Existe mucho tiempo muerto, por las llegadas tarde al área de trabajo, por los tiempos de traslado con los diversos clientes y por los tiempos de espera. Cometen muchos errores en las especificaciones o diseño del producto, la cantidad o precio del pedido, solo se dedican a vender sin importarles si sus promesas de entrega de mercancía se podrán cumplir y no llevan un seguimiento de la venta hasta que se cobre lo vendido.

#### **Jefe de embarques.**

- 👎 Existen retrasos en la entrega de la documentación para la facturación al cliente por parte del área de embarques. No existe un seguimiento ni control formal del tiempo que tarda el transportista en entregar la mercancía. Los transportistas prestan un servicio a la organización sin contar con un contrato. La gestión que realiza es deplorable ya que no se cumplen los objetivos establecidos.

#### **Jefe de crédito y cobranzas.**

- 👍 Cuenta con mucha experiencia en el área que desempeña. A pesar de los problemas y deficiencias que existen dentro de la organización ha cumplido con los objetivos anuales.
- 👎 Su labor es de recuperación de cartera, pero no tiene la información necesaria. No está estandarizado el proceso de negociación que tiene crédito con los clientes morosos, no

hay un formato establecido la negociación se lleva a cabo en base a la experiencia. Es grosero con sus empleados y es tirana su forma de dirigir.

### **Encargados de créditos.**

☞ La mayor parte del tiempo es dedicado a labores administrativas, dejando en segundo término la cobranza telefónica. Las actividades administrativas se ven acrecentadas por los errores reiterados: Precio equivocado, entrega equivocada en cantidad o tipo, entrega de copia de factura al cliente y no original, falta de entrega de información por embarques, falta de información en facturas. Se repiten actividades que se realizan en otros departamentos. Falta de comunicación entre compañeros para uniformizar la forma de operar.

### **Cobradores.**

☞ En un día de trabajo aproximadamente el 70% es dedicado al traslado y tiempo de espera. Las visitas a los clientes son improductivas ya que no tienen la información suficiente, llegan en horarios cuando no los pueden atender o las facturas tienen errores. No existe comunicación entre el encargado y el cobrador.

### **Compras.**

☞ Para cada planta existe un área de compras, así se desahoga y se agiliza la carga de trabajo.

☞ Pero la comunicación entre las áreas de compras de cada planta es informal e irregular, por consiguiente se desarrolla una duplicidad de pedidos. No se está utilizando toda la funcionalidad de SAP en el proceso de compras, por ejemplo la emisión de una orden de compra es de forma manual.

**Jefe de nominas.**

- 👍 Es de alta confiabilidad, comprometida y muy ordenada, es estricta a lo que se refiere al pago de la nómina a tiempo. Mantiene una relación cordial y de respeto con el sindicato.
- 👎 Existen muchas incidencias que reportan los trabajadores y su cálculo en alguna de ellas es manual y esto le absorbe mucho tiempo. Tiene que desatender su labor por que resuelve problemas ajenos a su puesto pero atañen a su área.

**DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN**

***DIAGNÓSTICO***

Partiendo de la información recabada y el análisis de ésta, se inicia con la segunda etapa del modelo de cambio organizacional de la Sandra Luz González López, el diagnóstico y la planeación. En esta sección se desarrollará el diagnóstico en donde se identificarán las áreas de oportunidad, tanto en funcionamiento como desempeño de cada una de las áreas analizadas de "Empresas Titán".

**Gerente administrativo división centro.**

- a. La necesidad de minimizar los costos lo más que se pueda, crea una barrera que no aprueba invertir en el capital humano y se hacen ciegos y sordos a las necesidades de su gente.

- b. Existen información que se pierde en las gerencias y jefaturas, y no llega a los niveles más bajos, provocando un sentimiento de exclusión o de extravió por parte de los trabajadores y del personal de bajo nivel jerárquico.
- c. La mayor parte del tiempo está ausente y es difícil localizarlo cuando se presenta una dificultad.

**Director comercial división centro**

- a. La información que requiere para presentar sus informes mensuales ante la junta directiva; esta incompleta, errónea o retrasada.
- b. Los clientes tienen una mala imagen de la organización, por esta razón han perdido clientes potenciales y se ha creado mala fama entorno a la organización.

**Coordinadores de venta.**

- a. La función que desempeña es meramente reactiva, solo se dedicada a la solución de problemas.
- b. Existe una desintegración y desorden dentro del área de ventas, no hay cursos de acción, planeación y políticas de venta bien definidas.
- c. La comunicación entre los coordinados de venta y sus empleados es deficiente, pobre o en ocasiones nula, provocando malos entendidos o disputas
- d. El clima dentro del área de ventas es hostil.

**Jefe de servicio de ventas.**

- a. El día se planea de acuerdo a los temas urgentes que se vayan presentando, no existe una programación de las actividades con antelación ni un seguimiento de éstos.
- b. La carga de trabajo con relación a actividades administrativas demanda mucho tiempo y provoca el abandono de otras actividades más importantes.

- c. Existe descontento por que se cree que desempeñan funciones que le corresponden al coordinador de ventas.

**Representantes de venta.**

- a. Hay retrasos a la hora de entrada de los representantes de venta. Porque no están satisfechos con su trabajo.
- b. Pierden mucho tiempo en traslado de un cliente con otro, porque no tienen una ruta. Hay veces que hacen dos viajes a diferentes puntos de la ciudad.
- c. Cometan errores en las especificaciones del producto, por que no están familiarizados con el sistema SAP, con el cual trabaja la planta.
- d. No hay un compromiso por el trabajo y solo lo hacen por hacerlo.

**Jefe de embarques.**

- a. Los transportistas demoran más días de lo previsto en el viaje de regreso y se retrasa la recepción de facturas para su cobranza.
- b. El departamento de embarques pierde el control de la mercancía, en el traslado ya que no existe ninguna obligación de los transportistas a entregar cuentas.
- c. No se alcanzan los objetivos establecidos a principio de año.

**Jefe de crédito y cobranza.**

- a. El proceso de interacción entre facturación y ventas es informal y carece de niveles de servicio definidos.
- b. No existen políticas para la recuperación de cartera, ni criterios establecidos para la cobranza.
- c. La conducta hacia los subordinados es grosera, altanera y altiva, existe descontento por parte de los empleados, y temor de cometer algún error y ser regañado o corrido.

Por lo tanto nadie se puede acercarse a él para discutir, problemas, quejas, ideas o sugerencias.

**Encargados de crédito.**

- a. El exceso de trabajo administrativo los distrae de las actividades de cobranza.
- b. Tienen que resolver los problemas que se vienen arrastrando de otras áreas.
- c. Falta una descripción de puesto, para evitar la duplicidad de operaciones.
- d. No existe una planeación de la ruta de los cobradores, ni se asegura que va a estar el cliente, ni se tiene la documentación completa para que la visita sea productiva.

**Cobradores.**

- a. La mayor parte del tiempo de los cobradores está dedicado a traslados, siendo labor realizada por éstos de mensajeros, con poco valor añadido ante el cliente.
- b. Esto provoca un desaliento y frustración ante el trabajo, ya que no tienen las herramientas necesarias para ejercerlo.

**Compras.**

- a. Existe duplicidad de requisiciones lo que provoca que se compre lo mismo dos o tres veces, generando grandes movilizaciones de dinero innecesarias.
- b. No existe un conocimiento total de las oportunidades del sistema SAP.

**Jefe de nominas.**

- a. Ocupa gran cantidad de tiempo en actividades que pueden ser automatizadas.
- b. Resuelve problemas ajenos a su puesto pero pertenecen a su área.
- c. Trabaja bajo mucha presión y siente que no valoran su trabajo.

## **PLANEACIÓN**

A continuación se desglosará la planeación; en donde se plantean soluciones, en forma de recomendaciones o sugerencias, atendiendo las áreas de oportunidad mencionadas en el diagnóstico. Son acciones que promueven un cambio gradual para el efectivo ejercicio y desempeño laboral.

### **Gerente administrativo división centro.**

- a. Para dar solución a la falta de interés por parte de la gerencia de las necesidades de sus subordinados, ya que desde un enfoque financiero a corto plazo implica un gasto innecesario. Se recomienda una capacitación que destaque las ventajas de la inversión en capital humano, ya sea expuesta por el agente de cambio, ya que los gastos que se generan en medidas correctivas a problemas que por lo general se forman por la desatención al capital humano y el desarrollo de una actitud negativa hacia el trabajo. (Ver capítulo 3.5)

También se sugiere crear medios, como encuestas de actitud, buzón de quejas y sugerencias, consultas reportes e informes, para fomentar una comunicación vertical ascendente y conocer las condiciones en las que labora el personal, además que este ejercicio ayuda a detectar deficiencias y problemas oportunamente.

- b. Con la finalidad de que los proyectos y objetivos que se desarrollen en la gerencia sean conocidos y ejecutados por la organización, se recomienda crear y fomentar medios de comunicación vertical descendente, como manuales, instructivos, reuniones, circulares, periódicos murales, etc., para que este tipo de información fluya y se difunda a todos los niveles jerárquicos. Es importante destacar que entre más se

involucra a los miembros de la organización con los objetivos, políticas, expectativas de la organización; mayor será la identificación con los objetivos y así se desarrollará un compromiso con éstos.

Al concentrarse toda la información en un nivel jerárquico alto durante tanto tiempo, es probable que se hayan desarrollado barreras de comunicación que impida el flujo de información a los niveles más bajos, por esta razón se recomienda a la gerencia una interacción directa y sencilla, para crear un ambiente de confianza. (Ver capítulo 2.6) y que el mensaje llegue sin ninguna clase de ruido al receptor.

c. Para atender las urgencias o dificultades que se presentan cuando el gerente no se encuentra, se sugiere delegar el poder, tal vez esta recomendación suene algo aventurada, pero sí se desarrolla un clima de confianza y comunicación entre la gerencia y sus subordinados, a través de:

- ✓ Realizar equipos de trabajo.
- ✓ Identificar y potencializar las habilidades de cada uno de ellos.
- ✓ Controlar y supervisar el trabajo desempeñado.

Se podrá tener un control de la situación ante alguna emergencia o dificultad; y una plena convicción de que el trabajo se dará de una manera eficiente, a pesar de la ausencia del gerente.

Es importante mencionar que todas las decisiones tomadas durante la ausencia de la gerencia deben de ser reportadas a éste en su regreso, además de llevar una bitácora de las actividades que se hayan realizado y por medio de un informe presentar la situación actual de la organización.

### **Director comercial división centro**

- a. Como solución a la problemática que se da mensualmente con la información, se sugiere especificarle al o los encargados de entregar la información, qué es lo que necesita, cuándo lo necesita y cómo lo necesita; para tener una información clara, precisa veraz y oportuna. Este problema se deriva por un deficiente proceso de comunicación entre el director y sus subordinados: el emisor, en este caso el director, pide la información que requiere para hacer su reporte, pero la respuesta que recibe del receptor, en este caso los empleados, no es la que desea; es necesario analizar si el mensaje es claro, si el medio por el que se manda es el adecuado, si existe un ruido o una barrera de comunicación que impida que el mensaje se comprenda o que se ejecute satisfactoriamente. Por eso es importante dialogar y escuchar de forma calmada, respetuosa y accesible, y así se encontrarán las causas que generan este tipo de situaciones.

Aquí se destaca la importancia que tiene la comunicación en cualquier proceso dentro de la organización y el cambio en las actitudes de los miembros de ésta.

- b. Para mejorar la imagen que tienen los clientes de la organización, se recomienda conocer las necesidades, opiniones, quejas y sugerencias de los clientes, a través de la comunicación externa directa por medio de encuestas, cuestionarios, entrevistas o charlas; se debe desarrollar la habilidad para escuchar (Ver anexo No. 11) y con una actitud positiva aceptar la crítica.

La mayor parte de las ocasiones, la mala imagen que tienen los clientes hacia una organización es por que no se les escucha y por que no existe un seguimiento del

servicio ofrecido, por esta razón se sugiere desarrollar un proceso de comunicación efectivo, en donde se ejercite la retroalimentación.

Para recuperar a los clientes perdidos, se recomienda agendar una cita con cada uno de ellos, en donde de manera directa y con actitud positiva se ofrecerá una disculpa, se indagará el motivo por el cual prescindieron de nuestro servicio y producto, se ofrecerá solución a sus demandas por escrito y se ofrecerá un plus. Y lo más importante es cumplir con los acuerdos en tiempo, forma y modo.

#### **Coordinadores de venta.**

- a. Con el fin de erradicar una gestión reactiva a los problemas se recomienda una capacitación técnica para desarrollar un conocimiento profundo del producto que se vende, así como el proceso y la labor que desempeña el área de ventas dentro de éste. Una gestión proactiva se lleva a cabo sólo con el conocimiento de causa de los posibles problemas a suscitarse.
- b. Para solucionar el desorden dentro del área de ventas, se recomienda:
  - ✓ Crear un manual de procedimientos.
  - ✓ Establecer políticas de venta de acuerdo los objetivos de la organización.
  - ✓ Definir criterios de crédito, en tiempo y cliente.
  - ✓ Acordar reuniones de trabajo, donde se lleve un control de las actividades y tiempo que se requieren.
  - ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnica, administrativa e interpersonal.
- c. Para mejorar la comunicación entre los miembros del área de ventas, se recomienda crear reuniones que permitan lograr una estrategia de comunicación eficiente, en

donde se expongan propuestas, aportaciones y comentarios de los integrantes del área de ventas que permitan sentirse participes de la solución de los problemas. La creación de reuniones de trabajo, para el fomento de la comunicación, son trascendentales porque se unifican criterios, se liman asperezas, se disipan malos entendidos, se atienden contrariedades y se desarrollo un clima organizacional sano.

d. Para mejorar el ambiente que impera en el área de ventas se recomienda tomar sesiones para desarrollar las siguientes conductas:

- ✓ Creer en la eficiencia del equipo de trabajo.
- ✓ Respeto hacia sus subordinados.
- ✓ Abrir canales de comunicación en donde exista la retroalimentación.
- ✓ Escuchar pacientemente.
- ✓ Facilitar la participación.
- ✓ Desarrollar un programa de incentivos.
- ✓ Reconocimiento verbal o material.
- ✓ Relajar tensiones o resolver malos entendidos.
- ✓ Buscar acuerdos tomando en cuenta todos los puntos de vista.

El desarrollo de estas conductas es imperante ya que la gente es productiva sí se siente en un ambiente cómodo, sin fricciones y que impulse el progreso.

#### **Jefe de servicio de ventas**

a. y b. Con el fin de erradicar la gestión enfocada solo a urgencias o que la carga de trabajo se enfoque solo a una actividad, en este caso a las actividades administrativas; se propone crear un plan de trabajo que vaya acorde con las prioridades, las funciones del puesto. Se recomienda realizar un programa que

especifique cada una de las actividades a desempeñar, ya sea por día o por semana, y el tiempo que se requiera para desarrollarlas, apoyándose en una grafica de Gantt. Con el fin de llevar un control y la eficiente distribución del tiempo de trabajo, esto a la vez evitará los tiempos muertos o los retrasos.

- c. Con respecto al descontento que existe por desempeñar funciones, que se cree, no tener la obligación de desempeñar, se recomienda revisar concienzudamente la descripción de puesto; si es el caso de que no existiera o que fuera obsoleta, realizar una de acuerdo con los requerimientos del puesto y del nivel jerárquico dentro de la organización, con la ayuda de un consultor y hacer la difusión de ésta.

#### **Representantes de venta**

- a. Para modificar la conducta de los representantes de venta con respecto a las llegadas tarde a trabajar, se recomienda:
  - ✓ Establecer una meta de ventas efectivas, en donde se considere una venta efectiva no solo la venta realizado sino cobrada.
  - ✓ Otorgar incentivos, como gratificaciones mensuales o aumentos en las comisiones a aquellos representantes de venta que realicen ventas efectivas.
  - ✓ Si persiste la conducta negativa, aplicar sanciones como: llamadas de atención, días libres sin goce de sueldo o rescisión del contrato.

Esto con el fin de involucrar al área de ventas con las necesidades de la organización, para desaparecer el sentimiento de exclusión y para reafirmar responsabilidades relegadas.

- b. En relación a la pérdida de tiempo por traslados entre clientes muy distantes, se sugiere dividir la cartera de clientes por zonas; de modo que cada representante de

venta atienda a los clientes en la zona que le sea asignada. Se sugiere realizar una programación de ruta con la ayuda y supervisión del jefe de ventas, en donde la ruta programada se formará en base las urgencias de los clientes, citas previas confirmadas, prospección de nuevos clientes y tiempos de traslado, sin salirse de la zona previamente asignada. Se recomienda la asignación del programa a cada representante de ventas al comienzo del día y una entrega de resultados al término de la jornada. Esto es con el objetivo de reducir tiempos muertos en traslados y esperas con clientes, además de reducir el gasto en el consumo de combustible.

- c. Para erradicar los errores en la captura de las especificaciones del producto, se sugiere una capacitación técnica que involucre el conocimiento del proceso del producto en cuestión, además de un curso para aprender la manipulación de los programas que se utilizan dentro de la organización, para la captura de las descripciones del producto que requiere el cliente; se recomienda apoyarse en el área de sistemas, para la impartición de dichos cursos.
- d. Con la finalidad de buscar un compromiso e identidad de los empleados hacia la organización se sugiere una difusión amplia y clara de objetivos, políticas, procedimientos, visión, misión y estrategias de la organización, a través de:
  - ✓ La difusión de manuales de procedimientos, de inducción, de bienvenida.
  - ✓ El fomento de la comunicación vertical descendente, como la celebración de reuniones, charlas y entrevistas para la participación entre jefes y empleados.
  - ✓ Tomar notas de quejas, sugerencias, puntos de vista o recomendaciones para mejorar el ambiente laboral.

Todo lo anterior es con el fin de promover una comunicación efectiva que favorecerá a la productividad y el compromiso en los empleados.

### **Jefe de embarques**

- a. Para agilizar la recepción de facturas selladas por los clientes, se propone crear canales de comunicación con los transportistas para darles a conocer la importancia de la recepción de facturas o demás documentos a tiempo. Así como también se recomienda fijar plazos de entrega, que abarquen de uno a cinco días dependiendo la necesidad; es recomendable premiar el cumplimiento de los plazos en tiempo y forma. Al igual se sugiere el uso de fax o correo electrónico, si existe un retraso en el viaje de regreso de los transportistas.

Es importante eliminar las conductas agresivas, como gritos o insultos hacia los transportistas, como se ha mencionado es mejor tener una comunicación respetuosa y amable para obtener mejores resultados.

- b. A fin de tener un control sobre la mercancía desde que sale de la planta hasta que recibe el cliente, se recomienda organizar reuniones con los transportistas con el objeto de discutir las inconformidades que existen por ambas partes, para establecer reglas, procedimientos y políticas; para convenir derechos, obligaciones, sanciones e incluso primas. Se sugiere establecer todas las conclusiones por escrito a manera de contrato, contando con el apoyo del área jurídica de la organización; para evitar futuros malos entendidos o irregularidades. Es preciso resaltar la importancia que tiene la labor del transportista para con el prestigio de la organización ante el cliente y si hubiera una falta o un problema, esto repercutiría en los mismos transportistas.

- c. Con la finalidad de cumplir con los objetivos se recomienda una planeación adecuada para todas y cada una de las actividades por ejecutar, lo cual incluye una distribución equitativa del trabajo. Se recomienda impartir capacitación para desarrollar habilidades en el jefe de embarques para que motive a sus subordinados y así incrementar la productividad. Del mismo modo se recomiendan evaluaciones periódicas que permitan de manera objetiva conocer el desempeño y logros de cada persona. Es importante mencionar el alcance que tiene proporcionar a los empleados de las herramientas necesarias para fomentar una comunicación efectiva, que impulse la retroalimentación, que derribe las barreras de comunicación que obstaculizan el desarrollo de los objetivos y que impulse el desarrollo humano y profesional.

#### **Jefe de crédito y cobranza**

- a. En lo que se refiere a la deficiente interacción entre facturación y ventas, se recomienda establecer procedimientos que delimite el trabajo de cada área, con la ayuda de los directivos de la organización y un consultor de cambio organizacional se recomienda establecer funciones, obligaciones y niveles jerárquicos para cada una de las áreas y cada uno de los puestos.

También es relevante contemplar la idea de crear vínculos estrechos entre todas las áreas de la organización. Se recomienda crear espacios de interacción entre los integrantes de cada área, como encuentros deportivos que fomenten la competencia y el trabajo en equipo, con el fin de:

- ✓ Fomentar lazos de compañerismo.
- ✓ Limar asperezas.

- ✓ Eliminar las barreras de *status*.
  - ✓ Aumentar la frecuencia del contacto interpersonal.
  - ✓ Conseguir más y mejor información en los niveles inferiores de la organización.
- b. Para atender la falta de políticas dentro del área de cobranzas, se sugiere establecer reuniones de desarrollo, en donde se exponga la problemática y con la ayuda de un consultor en cambio organizacional, se implanten políticas, criterios, formatos y estrategias para homogeneizar los criterios de cobranza y trato con clientes. Es importante tomar en cuenta todos los puntos de vista, así como experiencias y conocimientos relacionados al tema, se sugiere establecer criterios para identificar casos especiales, estipular el procedimiento a seguir con los casos especiales y asignar el personal quién los atenderá; para la elaboración de las políticas y criterios se recomienda tomar en cuenta las necesidades y prioridades de la organización de acuerdo al flujo de efectivo, liquidez y acuerdos ya establecidos con los clientes.
- c. Con respecto a la situación que existe entre el jefe de crédito y cobranza y sus subordinados se recomienda darle cursos al jefe, que mencionen las características de un buen líder asimismo métodos para aumentar la productividad a través de equipos de trabajo, sin uso de violencia verbal. Y para los subordinados cursos que eleven la autoestima y estimulen el trabajo en equipo.

Para liberar las tensiones, frustraciones, miedos o ansiedades que estén presentes en el área de trabajo, se recomienda impartir cursos teóricos y prácticos para controlar las emociones de una forma benéfica para la organización y los miembros de ésta.

Existe una barrera de comunicación, que no permite el flujo de información que beneficiaría al desarrollo óptimo de las actividades, por esta razón se recomienda:

- ✓ Crear un clima de confianza que facilite la comunicación franca y sincera.
- ✓ Llevar acciones para que las diferencias visibles de status sean evitadas.
- ✓ Desarrollar la empatía. (ver capítulo 2.6)
- ✓ Establecer un proceso de comunicación en donde exista retroalimentación y se elimine cualquier tipo de ruido, para evitar malos entendidos.

### **Encargados de crédito**

- a. Para desahogar la carga de trabajo administrativo se propone en primer lugar buscar el origen de tal situación, si ésta se deriva por la duplicidad de funciones o por los problemas que se arrastran de otras áreas, se deberá tomar en cuenta las recomendaciones en los incisos consecutivos. Si la razón fuese que se genera demasiada información que no se sabe codificar, se recomienda en primer lugar el aprovechamiento de recursos tecnológicos, por ejemplo programas computacionales, CD, DVD, intranet, internet, correos electrónicos, etc.; el fin es digitalizar la información obtenida, y eliminar lo más que pueda el uso de papel bond para evitar la labor de archivar. En segundo lugar para aligerar y poner al día la labor administrativa se sugiere apoyarse en la labor de los becarios o practicantes.

Todo esto es con el fin de aligerar la carga de trabajo y que los esfuerzos se concentren en las actividades de cobranza, ya sea la planeación de las visitas o la cobranza vía telefónica.

- b. Con respecto a las complicaciones que se generan por problemas que se vienen arrastrando de otras áreas, se propone establecer en una reunión la importancia del

trabajo en equipo y del rol tan importante que juega la comunicación efectiva y la coordinación entre las áreas; en donde, también se definirán cursos de acción y prácticas de mejora continua. De tal manera que el área de crédito y cobranzas cuente con la información clara, precisa, veraz y oportuna de precios, fechas de entrega, cantidades y tipos de mercancía vendidas a los diversos clientes; y se recomienda un involucramiento mayor del área de ventas para el apoyo de la cobranza de lo que se ha vendido, pero aún no se ha cobrado.

Se debe destacar que todas las áreas se encuentran ligadas para formar un gran equipo de trabajo y con una comunicación efectiva se podrán resolver los problemas desde su concepción, evitándose la carga de trabajo y el abandono de las actividades de cobranza.

- c. Como solución a la duplicidad de funciones, como anteriormente se ha tratado se recomienda formar una estructura organizacional en donde se visualicen los niveles jerárquicos, para conocer quien es el jefe directo de quien debemos recibir órdenes y a quien rendirle cuentas, y quienes son los subordinados a quienes debemos delegar el trabajo y pedir cuentas; se especifiquen las funciones, para que todos sepan que es lo que tienen que hacer dentro de su área de trabajo y así evitar duplicidad u omisión de actividades y pérdida de tiempo; y subrayar las obligaciones de cada miembro de la organización, para evitar confusiones, conflictos y sobre carga de trabajo.
- d. Con respecto a la ausencia de una planeación integral para la cobranza efectiva, se recomienda, después de haber desahogado el exceso de trabajo, poner en práctica lo establecido en el manual de procedimientos en lo referente a la cobranza, en donde

se desglosan las actividades de los encargados de crédito, como la planeación de la ruta de los cobradores, confirmación de citas y atención a clientes, seguimiento de cuentas, llenado de formatos, etc. Si este no es el caso, se exhorta crear un manual de procedimientos con la supervisión de la gerencia y con la ayuda de un consultor. Es necesario dar a conocer al personal el contenido del manual de procedimientos, a través de medios de comunicación escritos, visuales y/o auditivos; se recomienda realizar auditorías internas para corroborar la adecuada aplicación y detectar los errores u omisiones y corregirlos.

Lo anterior es con el objetivo de corregir y prevenir situaciones similares a las actuales; las recomendaciones fomentan la mejora continua, por ende se ve reflejado un excelente trabajo en un servicio eficiente al cliente.

### **Cobradores**

- a. En relación a la situación que se presenta con los cobradores y la mala imagen que dan ante los clientes, existen dos problemas y uno es consecuencia del otro, por lo tanto se abordará en primer instancia las condiciones en que laboran los cobradores; en la primer etapa del modelo de cambio organizacional de la M.A. Sandra Luz González López, se observó que los cobradores laboran en pésimas condiciones: las visitas a los clientes son improductivas por no tener la información suficiente, llegan en horarios cuando no los pueden atender y las facturas tienen errores, para dar solución a esta dificultad se debe implantar un buen proceso de comunicación entre los encargados de crédito y los cobradores, para establecer rutas de cobro, con previa cita; para tener las facturas sin ningún tipo de error; y al efectuarse el cobro tener toda

la información necesaria para dar argumentos convincentes a los clientes, si llegase a presentarse un contratiempo.

Referente a la mala impresión que tienen los clientes acerca del desempeño del área de crédito y cobranza, se sugiere:

- ✓ Atender las recomendaciones expuesta en los incisos anteriores, ya que este problema es el eslabón final de la cadena del deficiente proceso administrativo que impera en la organización.
- ✓ Mantener una comunicación estrecha con el cliente a través de entrevistas, encuestas y buzón de quejas o sugerencias.
- ✓ Escuchar con una actitud positiva las quejas, críticas o sugerencias de los clientes.
- ✓ Actuar de forma rápida y oportuna para solucionar las dificultades que se presenten con los clientes.

De esta manera la organización creará una imagen seria, comprometida, eficiente y de genuina preocupación por las necesidades de los clientes y será capaz de recuperar clientes perdidos.

b. Con respecto al desaliento que presentan los cobradores, se propone:

- ✓ Impartirles cursos de desarrollo humano para elevar el autoestima y para que puedan canalizar sus emociones de manera benéfica.
- ✓ Desarrollar un plan de incentivos económicos o en especie, del mismo modo otorgar reconocimientos públicos por el tiempo de trabajo dentro de la organización, o por desempeño laboral.

- ✓ Fomentar la comunicación vertical ascendente, por medio de consultas, acuerdos, entrevistas y buzón de quejas y sugerencias para conocer las opiniones de los empleados y así existirá una retroalimentación.
- ✓ Eliminar barreras de comunicación como son las diferencias de *status*, los problemas semánticos, la falta de planeación, el filtraje, la desconfianza, las amenazas y el temor, etc. (ver capítulo 2.6)

Es primordial hacer sentir a los subordinados parte de la organización, puesto que si esto se logra, éstos se comprometerán con la organización, su labor será de calidad, se reducirán los problemas y los costos que se requieren para solucionarlos.

### Compras

- a. Para impedir que se surta el mismo pedido varias veces, se sugiere, en una reunión con todos los jefes de compra de la organización, dividir el trabajo con respecto a la capacidad de respuesta, convenios con proveedores y con los recursos que cuente cada área de compras; así se establecerá que área de compras suministrará que tipo, cantidad de mercancía y a que plantas. También se establecerán acuerdos para asignar quién y como se atenderán los pedidos urgentes o alguna emergencia que se presente. Se recomienda poner por escrito, como anexo del manual de procedimientos, todos los acuerdos, funciones y obligaciones que resulten de esta reunión, para futuras consultas o modificaciones.

Se exhortar a las distintas áreas de compras a usar los diversos medios o canales de comunicación con los que cuenta la organización, como teléfonos, localizadores, red interna, programas computacionales, internet o radios; para controlar y vigilar lo

anteriormente acordado. En caso de que no existiera un canal adecuado para este fin, se crea.

b. Para que se pueda aprovechar al máximo las bondades que pueda aportar el sistema SAP a la gestión de compras, se recomienda, con el apoyo del área de sistemas:

- ✓ Dar cursos para aprender a manipular dicho programa.
- ✓ Resolver dudas y corregir errores acerca de su manipulación.
- ✓ Proporcionar material didáctico y de consulta, acerca del programa.
- ✓ Ofrecer soporte técnico.

Como este problema se presenta en todas las áreas en donde se utiliza el sistema SAP, se recomienda desarrollar un programa para implementar estas recomendaciones en esas áreas.

#### **Jefe de nóminas**

a. A efecto de disminuir el tiempo que absorben las actividades referentes al pago de la nómina se sugiere automatizar el proceso de entradas y salidas del personal y trabajadores, a través de la adquisición de checadores digitales que podrán capturar y calcular más eficientemente todo tipo de incidencias. Agilizando el pago de nómina, premios de puntualidad, incapacidades, tiempo extra, etc. y el descuento por faltas, retrasos, permisos, etc. Conjuntamente se reducirá el consumo de recursos y los márgenes de error, además que existirá un mayor control de las actividades.

Se sugiere buscar un proveedor que de adiestramiento para la operación de los nuevos aparatos y que dentro de la garantía ofrezca servicio técnico en caso de avería total o parcial.

- b. Con respecto al ejercicio de actividades que son ajenas a la labor de la nómina, se recomienda definir las funciones, responsabilidades y obligaciones del puesto, igualmente una descripción detallada del puesto y el perfil que se necesita para cubrirlo, sí en caso de que existieran deficiencias se recomienda desarrollar un plan de capacitación técnica, administrativa o humana, con el apoyo de un DNC (detección de necesidades de capacitación) y el área de personal y capacitación.

Después de haber realizado estas recomendaciones y de habernos cerciorado que todos están realizando la labor que les corresponde, sí persiste esta situación se recomienda apoyarse en la iniciativa y la actitud positiva para trabajar y aprender de los practicantes o becarios.

Al parecer la duplicidad de funciones y la sobrecarga de trabajo, es una situación que se repite continuamente en cada una de las áreas de la organización, por esta razón se exhorta a llevar acabo las recomendaciones anteriormente citadas en toda la organización, apoyándose de manera teórica en el proceso administrativo de Reyes Ponce (ver anexo No. 19) especialmente en fase mecánica, y en la parte práctica en un agente de cambio.

- c. Para disipar el sentimiento de poca valía y el estrés que ocasionan las labores dentro de la organización, se sugiere crear un ambiente de trabajo seguro y sano, por medio de:
- ✓ Mejores instalaciones.
  - ✓ Capacitación y educación.
  - ✓ Satisfacción de necesidades económicas, laborales y profesionales.

- ✓ Compartir información acerca de objetivos, proyectos, etc. y haciéndolos participes en estos.
- ✓ Reconocimiento a su desempeño laboral a través de felicitaciones escritas, verbales o públicas, incentivos económicos o en especie.
- ✓ Atendiendo sus opiniones, sugerencias, mejoras o quejas.
- ✓ Hacerlo sentir parte importante de la organización.

Estas acciones traerán como consecuencia que la gente se siente valorada, segura, tranquila y orgullosa de pertenecer a la organización, además se sentirán comprometidos a dar lo mejor de sí y procuraran la máxima calidad en sus labores. Reduciendo considerablemente los errores, problemas y los costos que éstos ocasionan.

## EJECUCIÓN

La etapa de ejecución es la tercera y última del modelo. Ésta es una etapa dinámica, es decir que todo lo recomendado y sugerido en la planeación con respecto al diagnóstico que arroja la recolección y análisis de la información extraída de "Empresas Titán" división centro, se debe llevar a la práctica si se desea cambiar la situación actual de la organización.

Para poner en práctica la tercera etapa del modelo de cambio organizacional de la M.A. Sandra Luz González López, dentro de la organización, se requiere persistencia, disciplina, actitud positiva y sobre todo cooperación de cada uno de los integrantes de la organización, incluyendo la alta gerencia.

Se debe de tener un control de las actividades y decisiones tomadas; para evaluar, detectar y corregir fallas u omisiones. Al realizar ajustes, es necesario contar con información clara, precisa, veraz y oportuna, para que facilite la mejora continua.

Es importante que se ejecuten tal como fueron planeadas las acciones correctivas, para resolver las contrariedades, errores y problemas. Solo así se obtendrán mejoras y resultados positivos, en el aspecto financiero, social, tecnológico y humano de la organización; cabe aclarar que estos resultados serán a mediano y largo plazo, ya que el cambio es gradual, primero será individual, después grupal y posteriormente organizacional.

Esta etapa requiere una implementación de una serie de cambios, por lo que se necesita erradicar cualquier resistencia al cambio, a través de una comunicación efectiva que desglose por qué, para qué, dónde, cuándo y cómo se efectuaran los cambios; igualmente se deben explicar los beneficios para los miembros de la organización; y eliminar toda barrera de comunicación, ya sea física, laboral o emocional, que no permita la retroalimentación.

Conviene tener presente que no sólo se necesita un cambio de actividades, sino también un cambio de actitudes, para que las medidas preventivas y correctivas den frutos; y se reflejen en una organización sana, competitiva, exitosa y con fuerza para permanecer en el cambiante mundo del mercado globalizado.

Enfatizando que esta etapa es la puesta en práctica de lo antes establecido en la planeación, lo cual nos permitirá obtener los resultados esperados.

## 4.3 BENEFICIOS



### *Al interior de la organización*

- 👤 Facilitará la implementación de cambios que la organización requiera con actitud positiva.
- 👤 Existirá la prevención, planeación, integración, organización, desarrollo y control dentro de la organización.
- 👤 Se realizarán las labores con agrado, responsabilidad y calidad.
- 👤 Se reducirán los tiempos muertos, de espera, de traslado y retrasos.
- 👤 Se logrará el desarrollo integral de los miembros de la organización.
- 👤 Impulsará el desarrollo e identificación de líderes.
- 👤 Disminuirá la rotación de personal, el ausentismo, la duplicidad de funciones, la sobrecarga de trabajo y los accidentes.
- 👤 Mejorará el proceso de comunicación generando un ambiente sano y seguro para los integrantes de la organización.
- 👤 Se eliminarán las barreras que impidan una comunicación efectiva que impulse la retroalimentación.
- 👤 Se tomarán decisiones con información verídica y no habrá cabida a las suposiciones, chismes o rumores.
- 👤 Impulsará el trabajo en equipo, por lo tanto se dará una sinergia en todas las áreas de la organización.

-  Existirá un mayor control de las actividades, por ende se identificarán y se atenderán efectivamente los problemas.
-  Disminuirán con costos de operación y los gastos de administración.
-  Existirá un buen flujo de efectivo y mayor liquidez.
-  Mejorará la situación financiera, lo que se reflejará en un aumento en las utilidades.
-  Se aprovechará la tecnología para que los procesos sean eficientes.
-  Se logrará en el factor humano la actitud positiva, disposición y compromiso.

#### *Al exterior de la organización*

-  Se beneficiará de la buena imagen que tenga ante sus clientes y proveedores.
-  Se afianzaran las relaciones comerciales con sus clientes.
-  Podrá crecer y ampliar su cartera de clientes.
-  Proporcionará a la organización la flexibilidad para satisfacer las exigencias del cambiante mercado.
-  Será una organización con alto desempeño y competitividad para afrontar los retos del mercado global.
-  Garantizará la permanencia en el mercado comercial y bursátil.

# *Conclusiones*

---

## Conclusiones

---

**A**l consumarse esta línea de investigación se ha comprobado la hipótesis que se propuso al inicio, y que señala:

*“Un modelo de cambio organizacional mejorará la comunicación en una empresa cartonera.”*

Se concluye que, al aplicar un modelo de cambio organizacional se han reconocido las barreras de comunicación y las deficiencias que originaban los problemas en “Empresa Titán” división centro. De la misma manera, se han planteado soluciones que determinan que el desarrollo de una comunicación efectiva y un cambio en las actitudes, son primordiales para un óptimo desempeño organizacional.

La participación en la solución de los problemas dentro de la organización debe de ser de manera conjunta, disciplinada y debe de integrar a todos los niveles jerárquicos, en primer lugar a la alta gerencia, de quien depende la aceptación y la ejecución del modelo de cambio organizacional.

Como se ha demostrado la inversión en el capital humano, no es un gasto innecesario; sino es una manera preventiva y correctiva, que impulsa en primera instancia el desarrollo humano y laboral, por ende el organizacional. Fortalece el compromiso hacia los objetivos de la organización, y hacia la calidad del trabajo y del servicio, que representa la carta de presentación e imagen ante los clientes.

Los cambios que se deben ejecutar, ya sean individuales, laborales, organizacionales o conductuales; deben efectuarse sin miedo, con una actitud positiva y con un proceso de comunicación eficiente, para evitar la resistencia al cambio. De igual forma, se debe impulsar el trabajo en equipo, el liderazgo, la innovación, la responsabilidad, el reconocimiento, la confianza, los valores y el compromiso.

Para que se de la mejora continua, se deben de llevar a cabo evaluaciones de los resultados obtenidos, en cada área involucrada, con el fin de comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados, y en base a ello establecer, ajustes en los cursos de acción y tomar las decisiones pertinentes a fin de alcanzar los resultados esperados.

La dinámica global del mercado exige una nueva cultura laboral, en donde se respete la integridad del individuo y se satisfagan sus necesidades, para así obtener una eficiente repuesta del individuo hacia el trabajo y los objetivos de la organización. Con una actitud positiva, una comunicación efectiva, un desarrollo integral humano y el aprovechamiento de la tecnología, se garantizará la permanencia exitosa de la organización en el mercado.

# *Anexos*

---

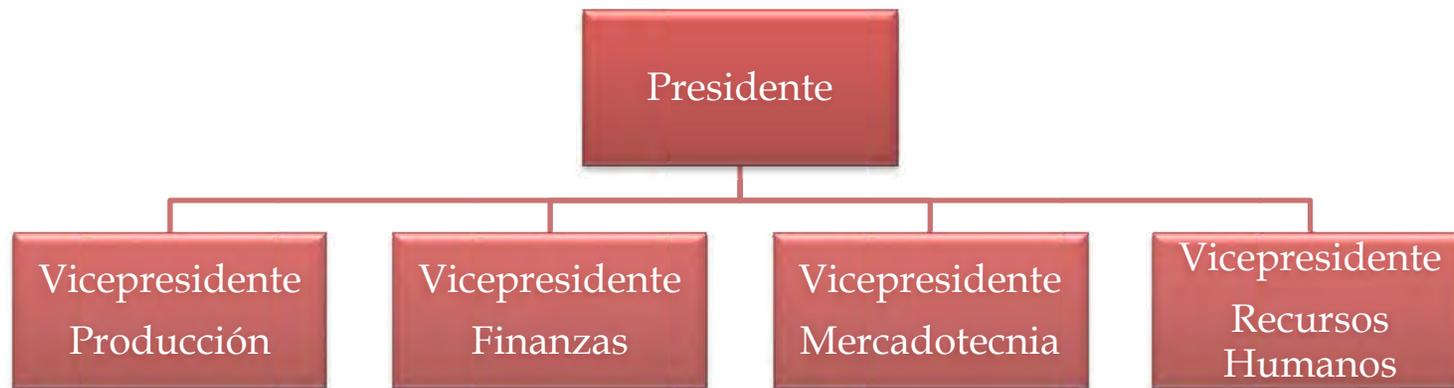
**Anexo No. 1**

**Organigrama de una estructura lineal**

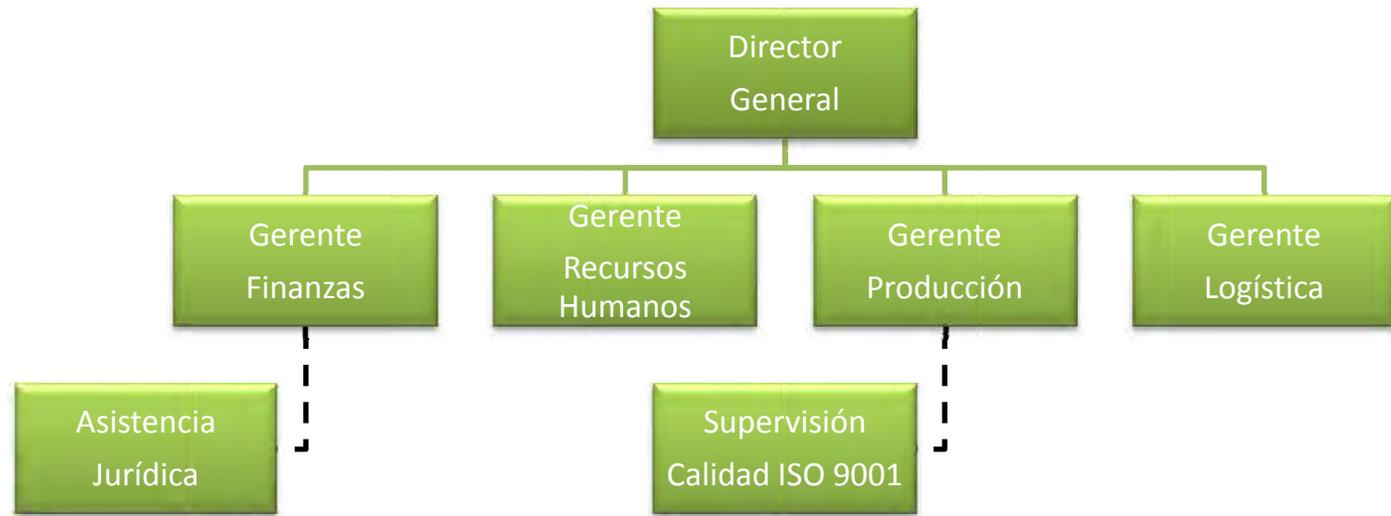


Anexo No. 2

Organigrama funcional de una compañía manufacturera



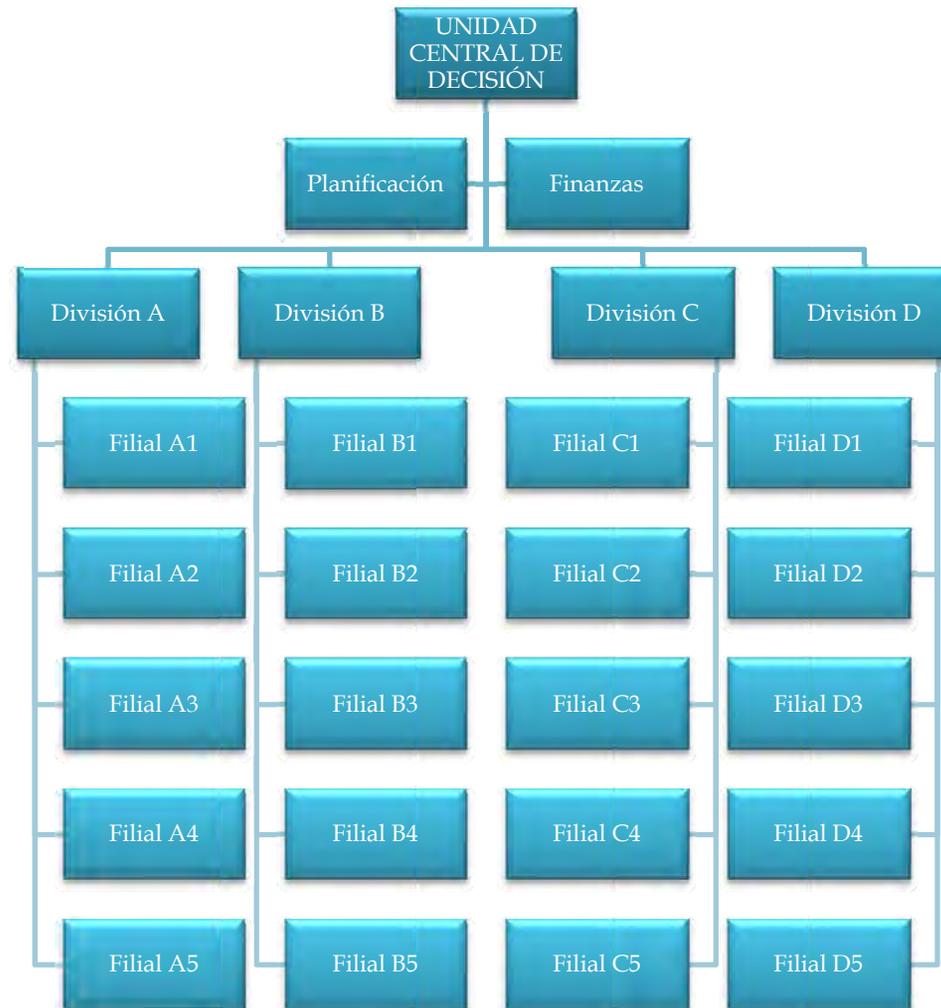
**Anexo No. 3                      Organigrama de una estructura lineal-staff**



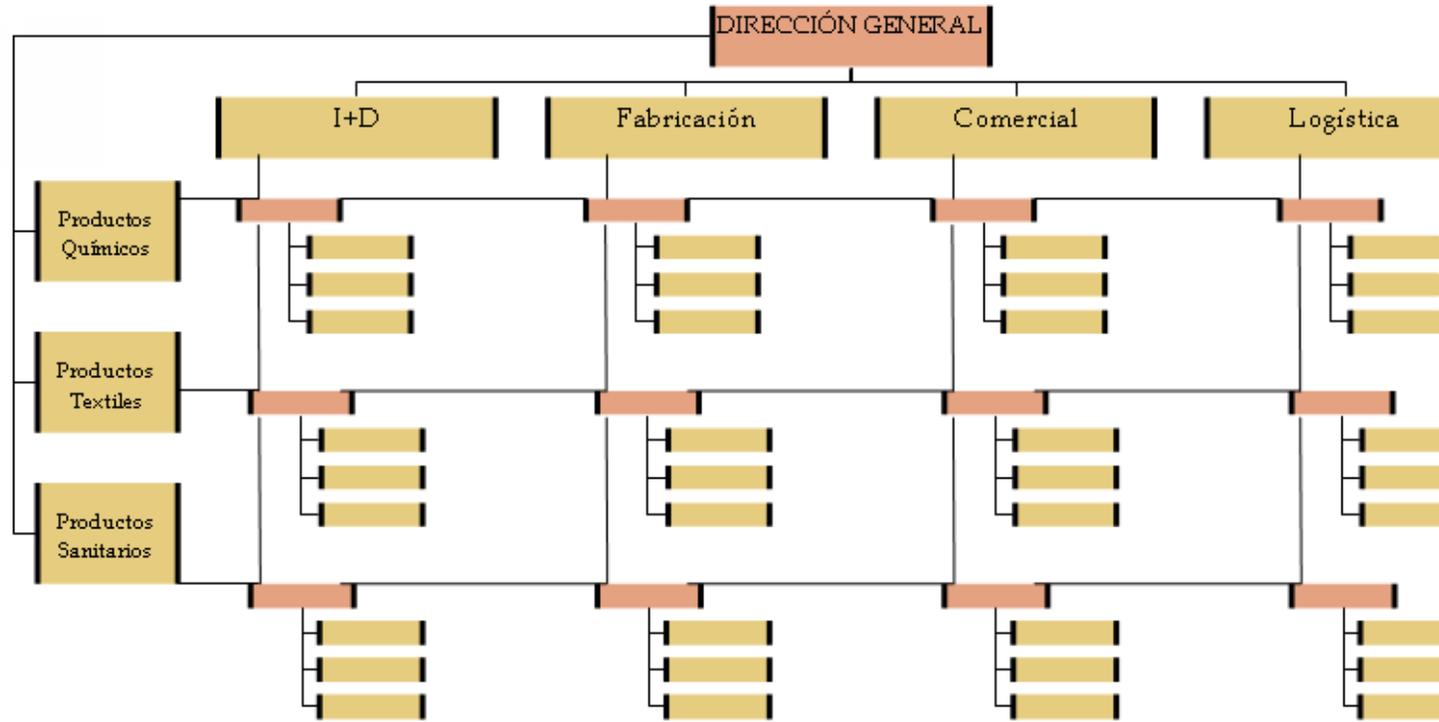
--- Staff

Anexo No. 4

Organigrama de una estructura divisional



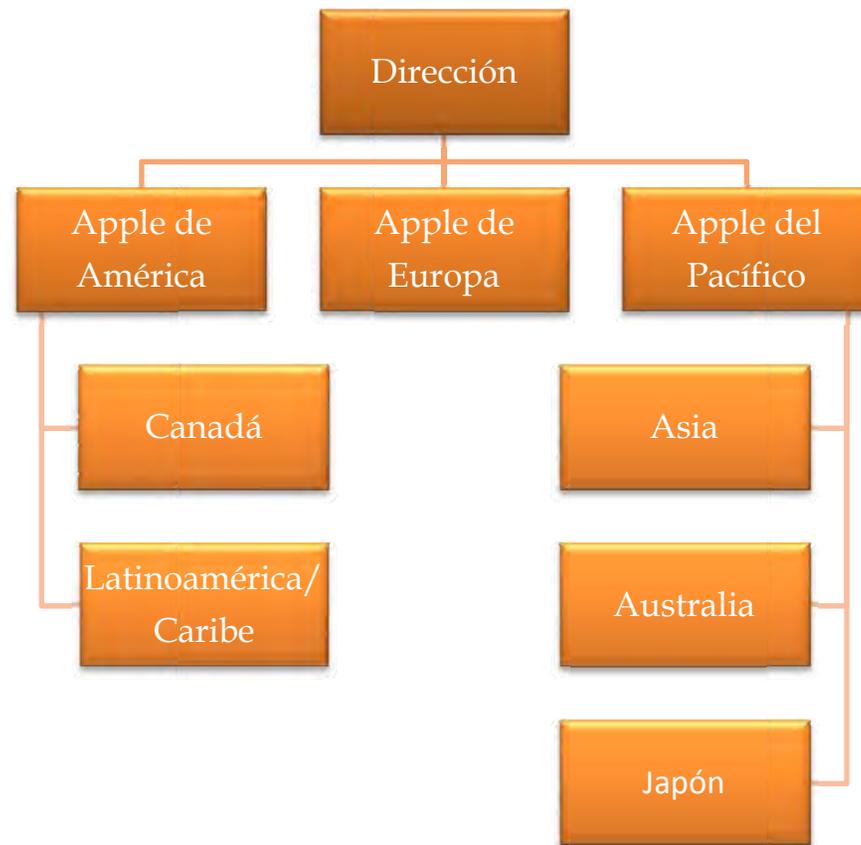
## Anexo No. 5 Organigrama de una estructura matricial



- Subordinados directos, sometidos a una única fuente de autoridad.
- Ejecutivos de línea, sometidos a doble dependencia.

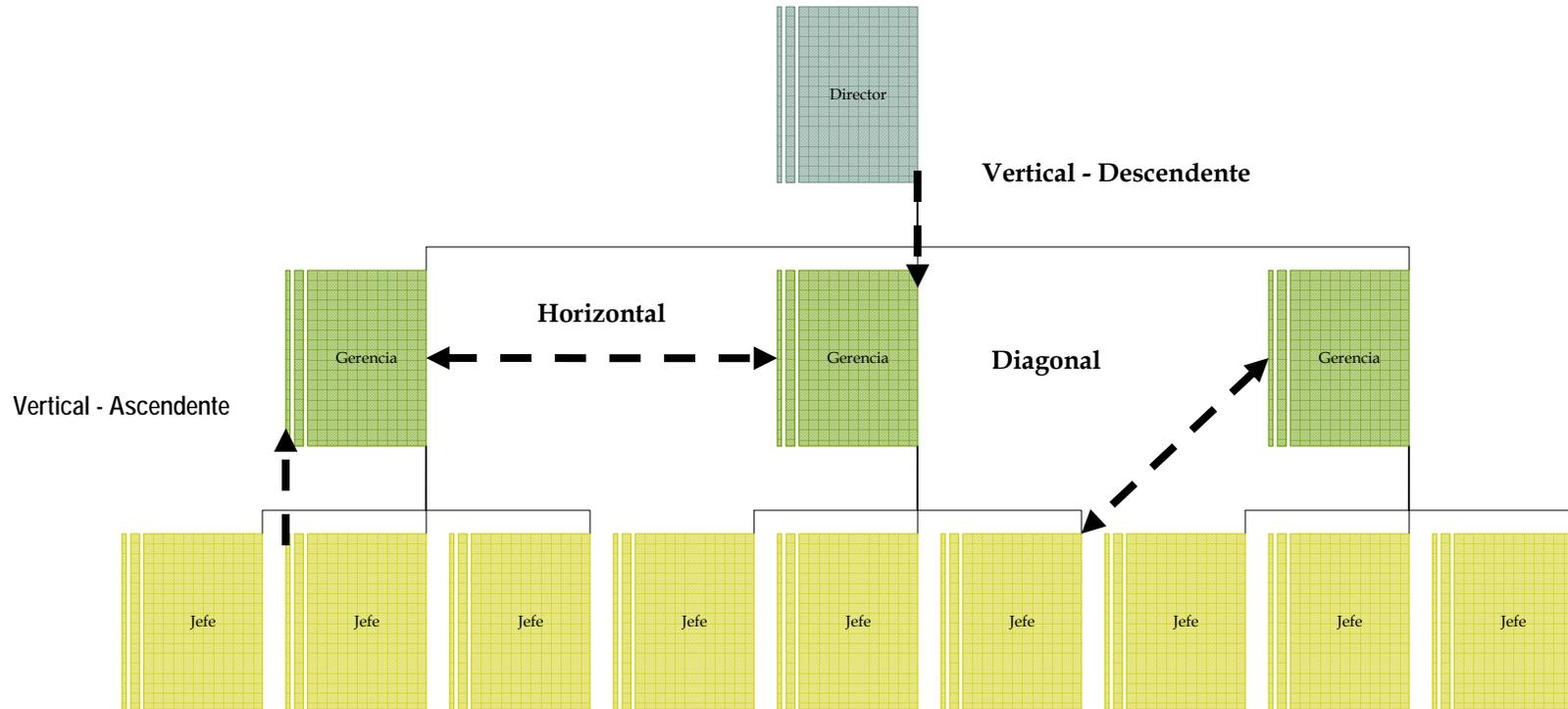
Anexo No. 6

Organigrama de la estructura geográfica de Apple Computer



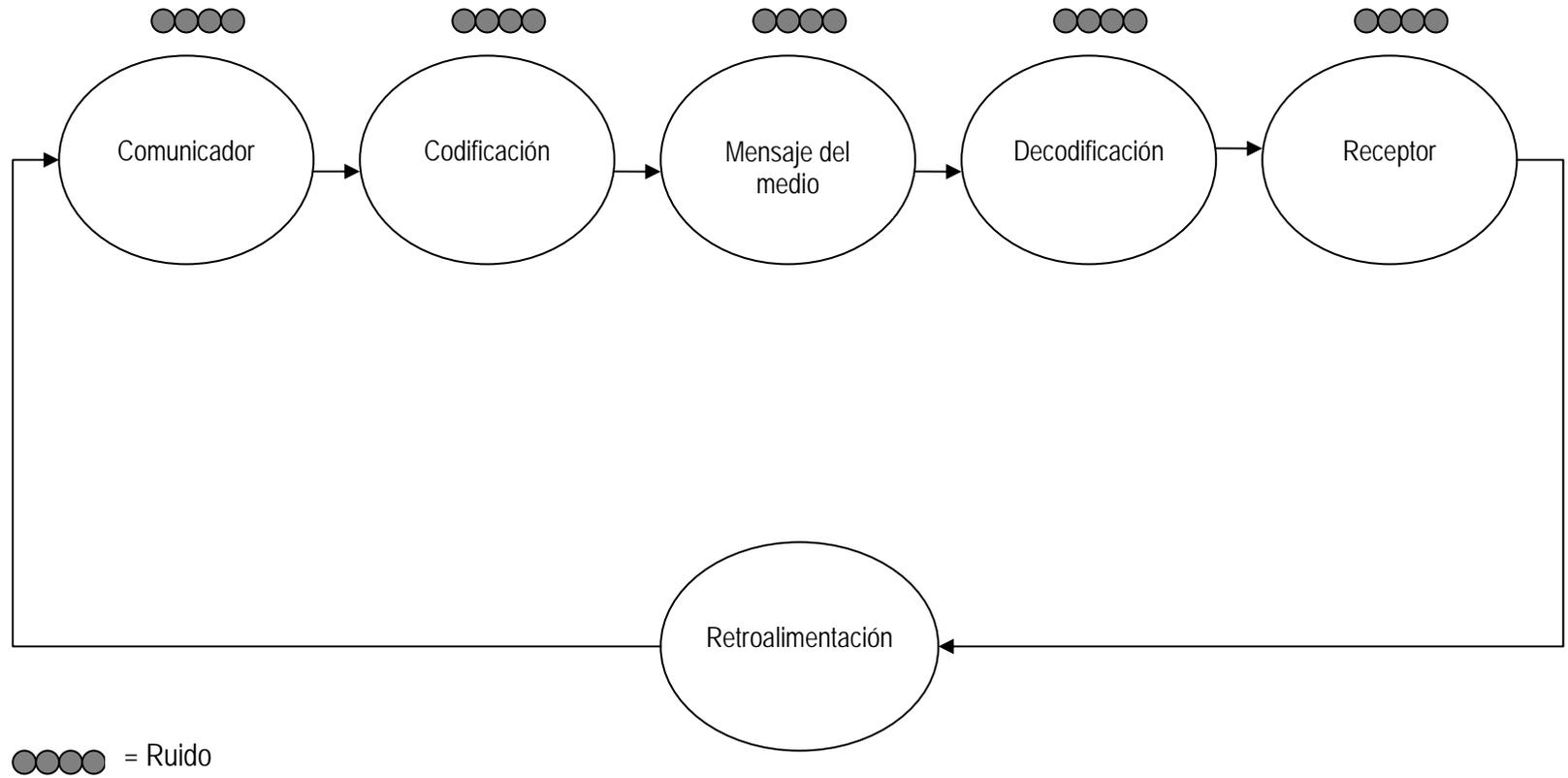
Anexo No. 7

Flujo de información en una organización

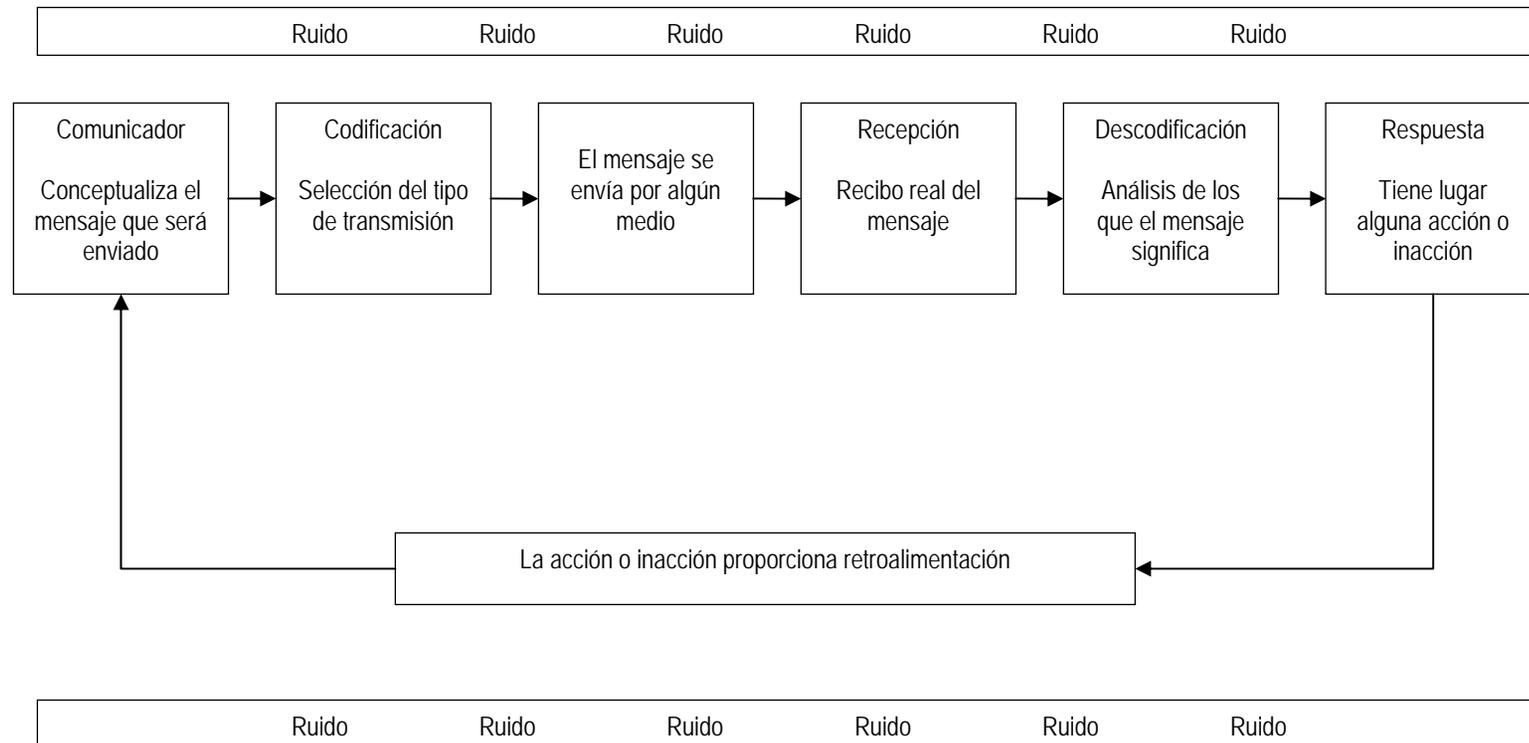


Anexo No. 8

Modelo de Aguirre, Castillos y Tous

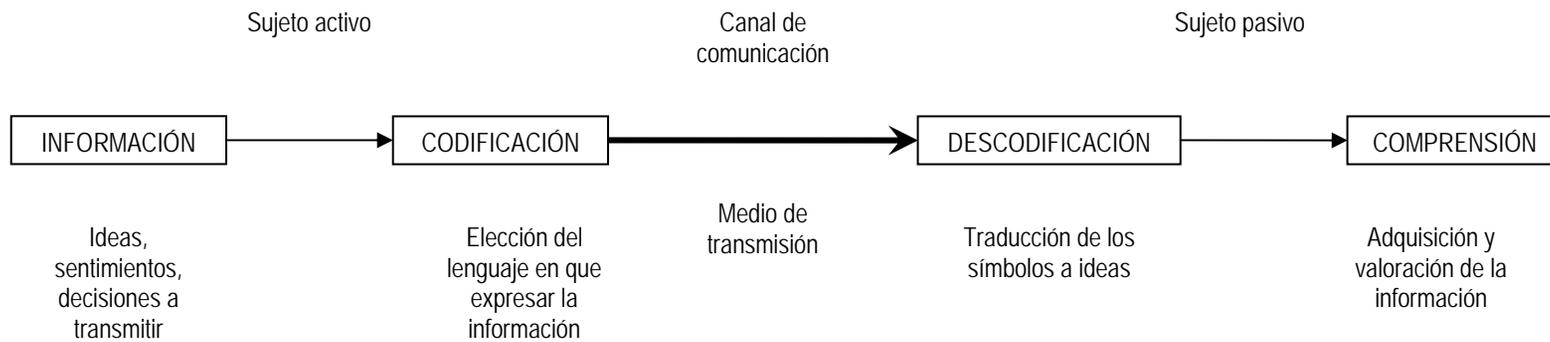


### Anexo No. 9                      Modelo de Shannon, Weaver y Schramm.



**Anexo No. 10**

**Modelo de Andrea Zerilli**



## Anexo No. 11

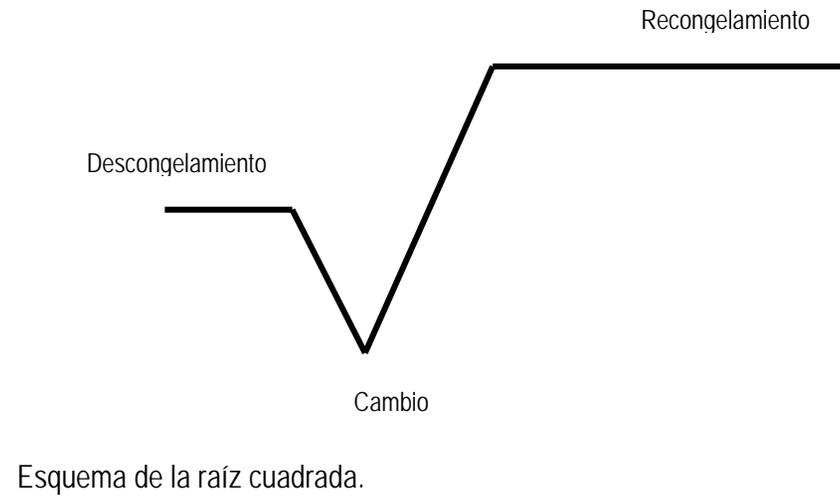
### Diez pasos para escuchar con efectividad

1. Deje de hablar.
2. Haga que la otra persona se sienta tranquila.
3. Demuestre que usted quiere escuchar.
4. Elimine cualquier distractor potencial.
5. Empatice con la otra persona.
6. No responda demasiado rápido; sea paciente.
7. No se enoje; controle su carácter.
8. No exagere las discusiones y las críticas.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

## Anexo No. 12 Cronología de los principales publicaciones de la teoría del cambio organizacional.

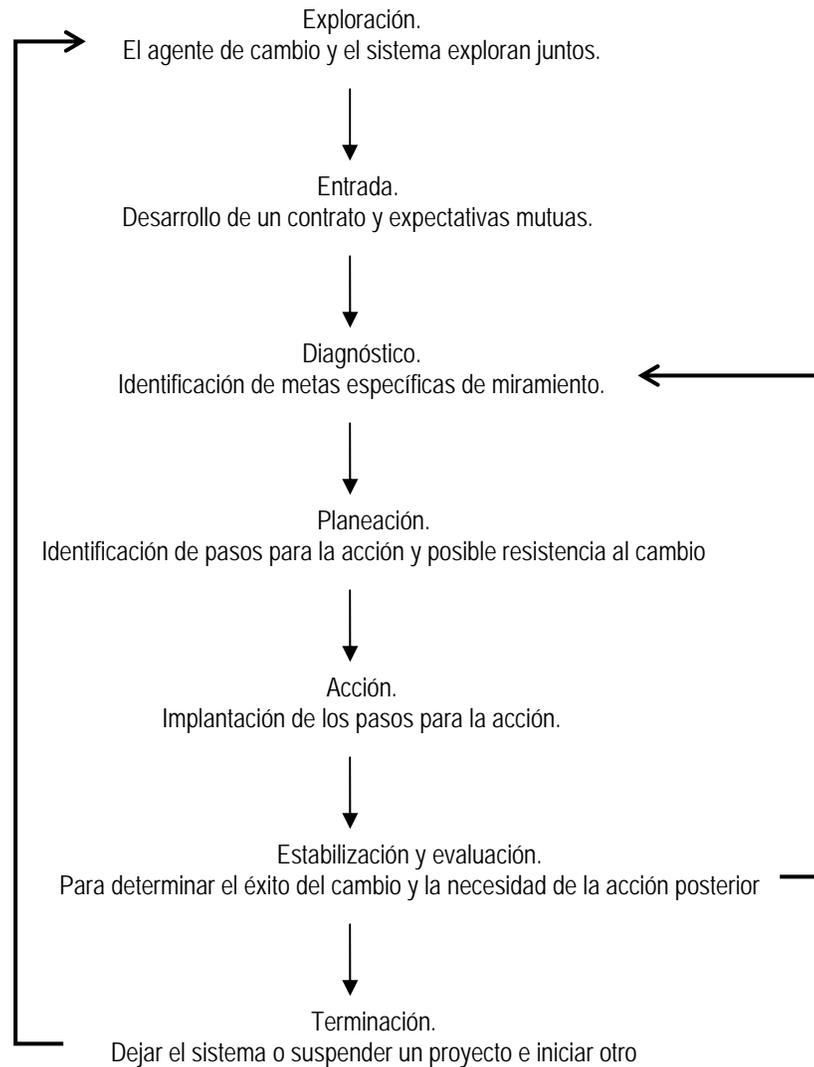
AÑO	AUTORES	LIBROS
1954	Carl R. Rogers & R. Dymond	Psychotrasy and Personality Changes
1958	R. Lippett, J. Watson & B. Wastlwey	The Dynamics of Planned Change
1961	R.R. Blake & J.S. Mouton Warren G. Bennis	Group Dynamics-Key to Decisión Making The Planning of Change
1962	Chris Argyris	Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness
1963	R.R. Blake & J.S. Mouton	The Managerial Grid
1964	Leland Bradford	T-Group Theory and laboratory Methods
1965	Edgar H. Schein	Organizational Psychology
1966	Warren G. Bennis	Changing Organizations
1969	Richard E. Walton  P.R. Lawrence & J.W. Losh Richard Beckhard  R.R. Blake & J.S. Mouton  Edgar H. Schein  Warren G. Bennis	Interpersonal Peace making, Confrontations and Third-Party Consultation Developing Organizations: Diagnosis and Action Organizations Development: Strategies and Models Building a Dynamic Corporation Thorough Grid Organization Development Process Consultations: Its Role in Organization Development Organizations Development: Its Nature, Origins and prospects
1970	William J. Reddin	Managerial Effectiveness
1971	Chris Argyris	Management and Organizational Development: The Path from XA to YB
1972	Harry Levison N. Margulies & A.P. Raia	Organizational Diagnosis Organizational Development, Values, Process and Technology
1973	N. Margulies & J. Wallace  Richard J.C. Roeber  W.L. French & C.H. Bell Gordon Lippitt	Organizational Change: Techniques and Applications The Organizations in a Changing Environment Organization Development  Organization Renewal
1976	Glenn H. Varney	An Organizational Development Approach of Management development

## Anexo No. 13 Esquema del modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin



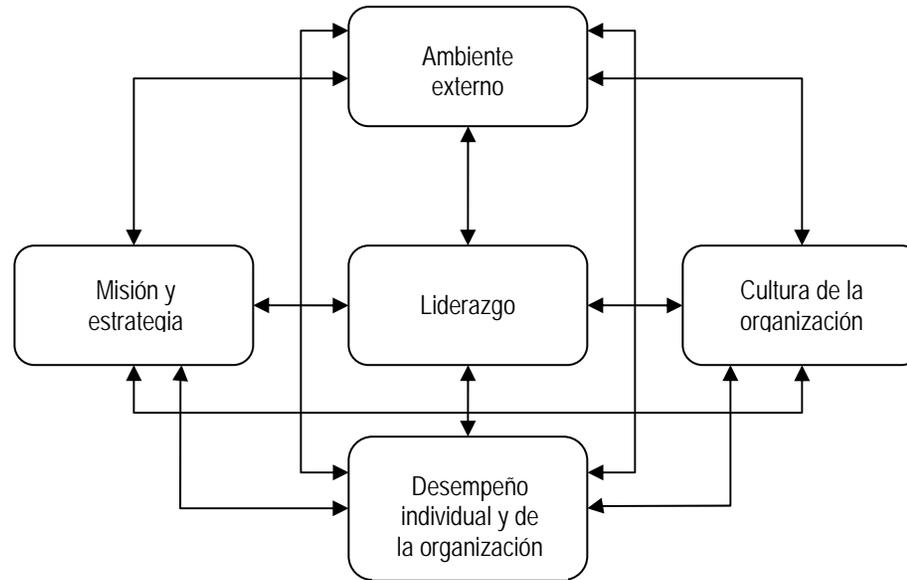
Esquema de la raíz cuadrada.

## Anexo No. 14 Modelo de cambio organizacional de Lippit, Watson y Westley.



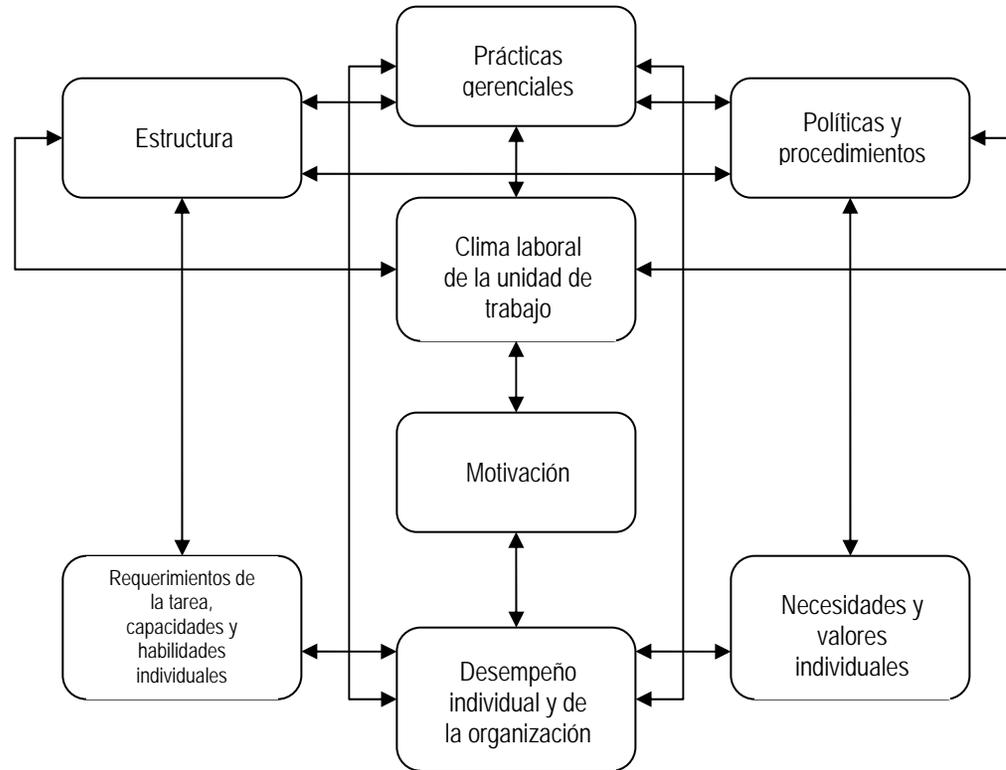
**Anexo No. 15**

**Los factores de la transformación.**

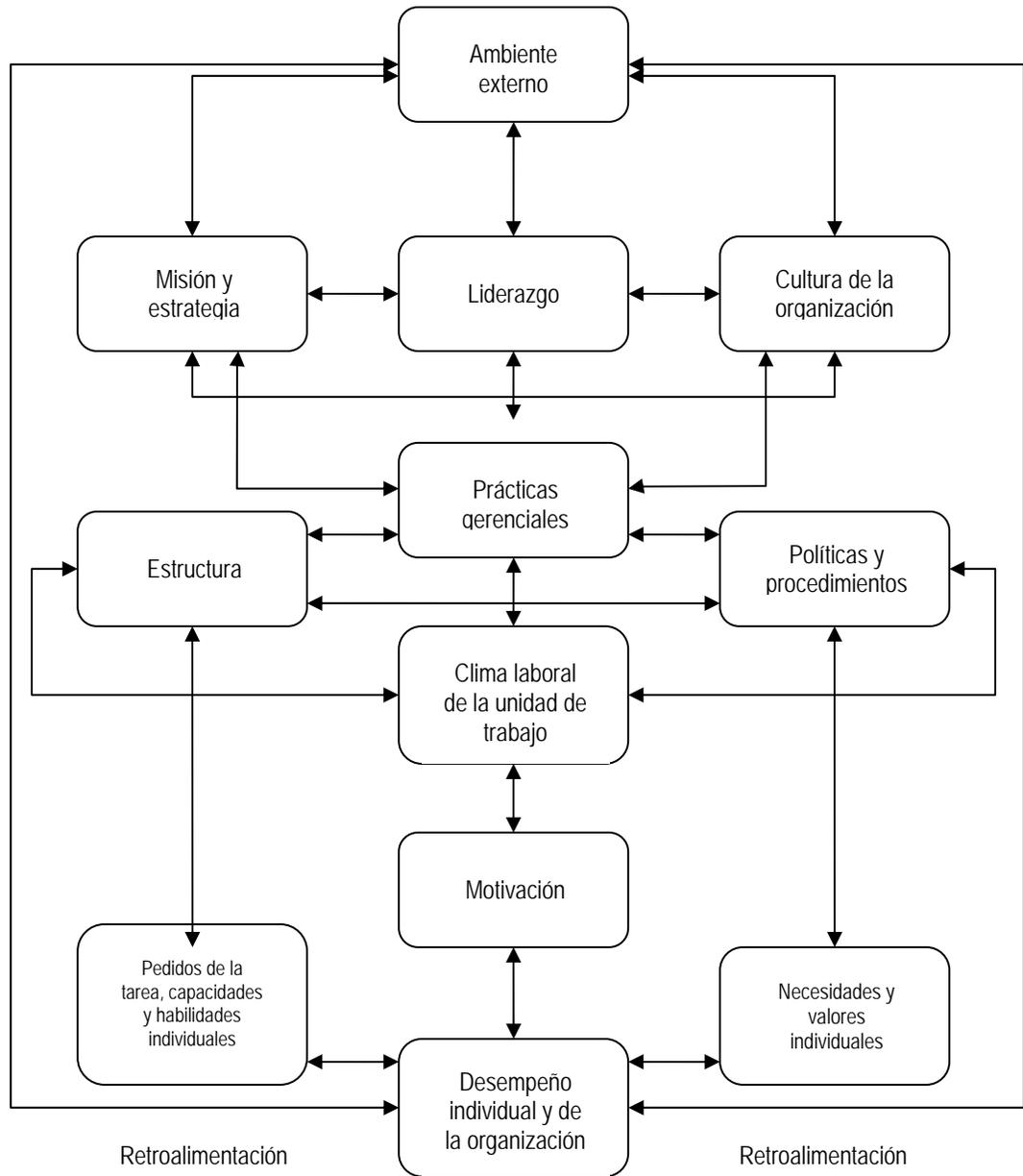


Anexo No. 16

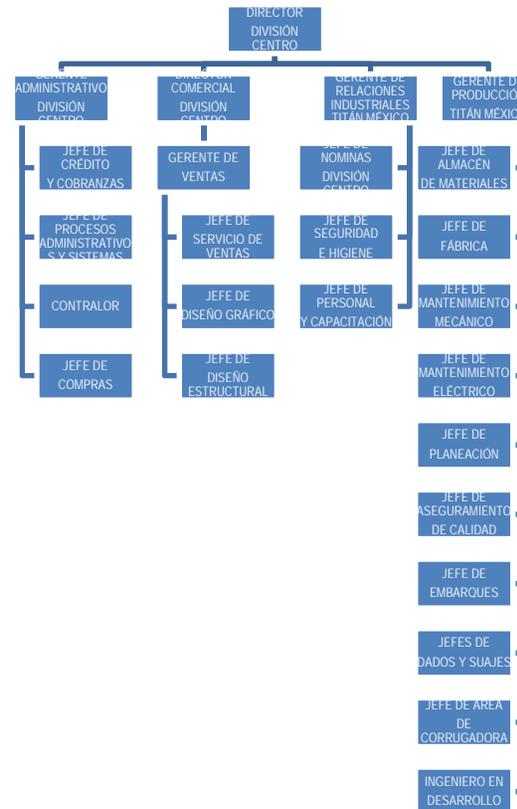
Los factores transaccionales



## Anexo No. 17 Modelo de Burke y Litwin del cambio organizacional.



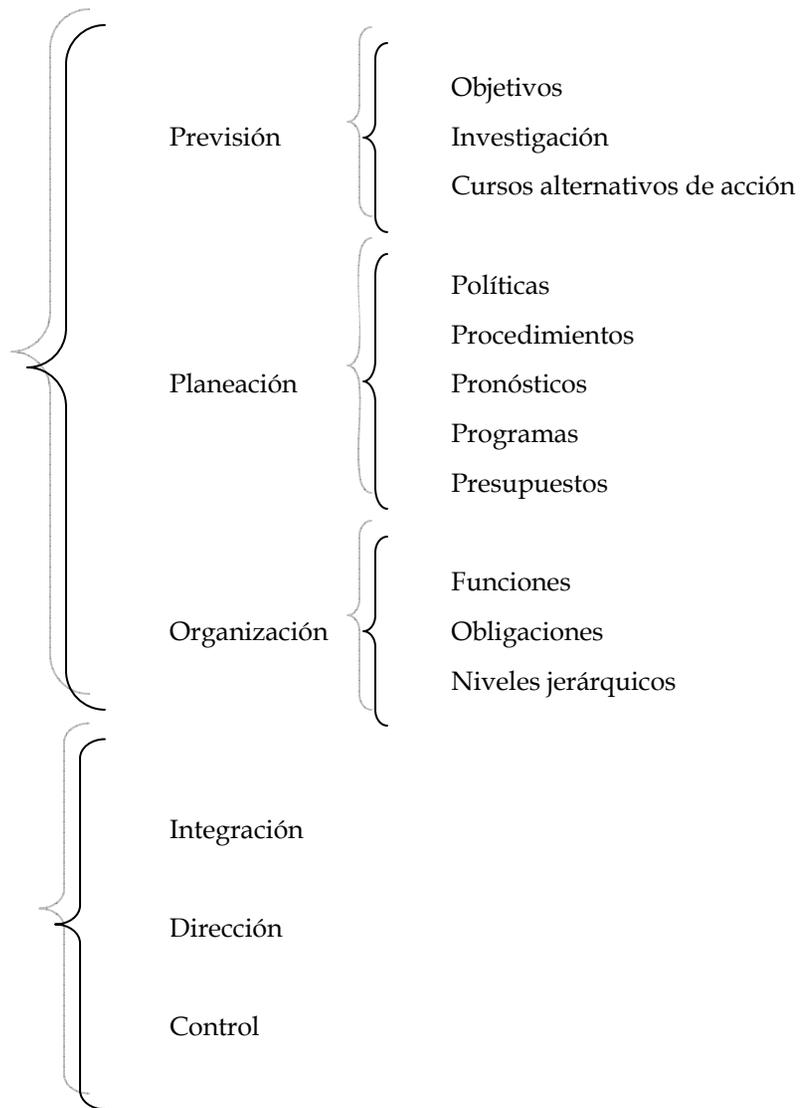
## Anexo No. 18 Estructura organizacional de Empaques de cartón Titán División Centro



Anexo No. 19

Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce

**M  
e  
c  
h  
á  
n  
i  
c  
a  
  
D  
i  
n  
á  
m  
i  
c  
a**



# Bibliografía

---

## *Textos*

- 📖 Aguirre Sádaba, Alfredo. "Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones", Ediciones Pirámide, España, 2002.
- 📖 Álvarez, Héctor Felipe. "Teoría de las organizaciones", Editorial Eudecor, Argentina, 1997.
- 📖 Benavides Pañeda, Javier. "Administración", McGraw Hill, México, 2004.
- 📖 Burke, Warner W. "Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo", Sistemas técnicos de ediciones, S.A. de C.V., México, 1988.
- 📖 Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración", McGraw Hill, México, 1988.
- 📖 Daft, Richard L. "Teoría y diseño organizacional", Ed. Thomson, México, 2005.
- 📖 Davis, Keith y Newstrom, John W. "Comportamiento humano en el trabajo", McGraw Hill, México, 2003.
- 📖 French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. "Desarrollo organizacional. Aportación de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
- 📖 Gibson, James L. "Las organizaciones. Comportamiento, estructuras, procesos", McGraw Hill, México, 2003.
- 📖 González Cornejo, Aurelio. "Desarrollo organizacional. Alternativa para el siglo XXI", Editorial PAC, S.A. de C.V. México, 2000.

- ☞ González López, Sandra Luz. "Antología de la asignatura de desarrollo organizacional", UNAM, México, 2004.
- ☞ Guizar Montúfar, Rafael. "Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones", McGraw Hill, México, 2004.
- ☞ Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr. "Comportamiento organizacional", Thompson Learning, México, 2004.
- ☞ Hicks, Herbert G. "Administración", Editorial Continental, México, 1989.
- ☞ Kast, Fremont E. y Rosenweig, James E. "Administración en las organizaciones", McGraw Hill, México, 1976.
- ☞ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas. Teoría y práctica", Limusa Noriega Editores, México, 2006.
- ☞ Schermerhorn, John R. "Administración", Limusa Wiley, México, 2004.
- ☞ Schermerhorn. Hunt. Osborn. "Comportamiento organizacional", Limusa Wiley, México, 2004.
- ☞ Stoner, James A. "Administración", Prentice Hall Hispanoamerica, S.A., México, 1996.
- ☞ Terry & Franklin. "Principios de administración", Compañía editorial Continental, México, 1992.
- ☞ Verderber, Rudolph F. "Comunícate", International Thomson Editores, México, 2005.
- ☞ Wehrich, Heinz. "Administración. Una perspectiva global", McGraw Hill, México, 1995.
- ☞ Zerilli, Andrea. "Fundamentos de la organización y dirección general", Ediciones Deustos, S.A., España, 1981.

## *Tesis*

- ☞ Chávez Merino, María Luisa. "Modelo de liderazgo efectivo para incrementar la eficiencia en una empresa de traslado de valores en el Distrito Federal", UNAM, México, 2006.
- ☞ De la Torre Vega, Miriam Guadalupe. "Modelo de desarrollo organizacional como propuesta para lograr la excelencia en una pequeña empresa distribuidora de computadoras", UNAM, México, 1999.
- ☞ Flores Arana, Brenda. "Modelo de cambio organizacional para mejorar la inteligencia emocional en la terminal ferroviaria del Valle de México", UNAM, México, 2007.
- ☞ 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, México, 2001.

## *Páginas de internet*

- ☞ <http://www.elprisma.com/>
- ☞ <http://www.mundoejecutivo.com/>
- ☞ <http://www.nafin.com/portalfn/>
- ☞ <http://www.inegi.gob.mx/>