



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Caso Práctico

Estudio Estratégico

“Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE)”.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Jorge Luis Chávez Torres

Tutor: Dr. Gerardo Sánchez Ambríz.

México, D.F. 2010



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.

Dedicatorias

A Dios por guiarme en el camino de la vida y dotarme de la fe suficiente para trabajar en mis propósitos.

A Gloria Torres por ser la mejor mamá que pude haber tenido, gracias por todos tus cuidados y amor que me acompaña siempre, por tus desvelos, trabajo y dedicación... ha valido el esfuerzo.

A Enrique Chávez por tu ejemplo de esfuerzo y responsabilidad, por proporcionarme todos los medios para ser feliz en la vida, gracias a ti nunca tuve un pretexto para no hacer las cosas que quise, no hace falta que lo digas, se que me quieres demasiado.

A mis hermanos Enrique y Alfredo porque han sido mis mejores amigos y se que cuento con su apoyo incondicional, los quiero mucho y saben que también cuentan conmigo.

A mi hermana Bety, cuñado Pedro y mis sobrinos: Pedro, Mariana y Alex a quienes siempre tengo presentes en mi mente y en mi corazón a pesar de las distancias.

A mi novia Gaby a quien amo y admiro profundamente, con quien comparto un proyecto de vida, gracias por tu impulso, por ayudarme y enseñarme a ver la vida de una forma diferente, por todo lo que hemos vivido: risas, tristezas, llantos, enojos, un simple abrazo o mirada... y lo que nos falta por descubrir, experimentar y compartir.

A mis tíos, primos, sobrinos de los que siempre me he sentido orgulloso por ser personas que viven y transmiten valores y principios morales cada vez más ausentes en las familias de hoy en día.

A mis amigos, con quienes he compartido experiencias, estudio, trabajo, intereses, momentos no tan buenos; pero sobre todo alegrías y apoyo solidario.

A mis profesores, que están comprometidos con su profesión y que además de sus conocimientos comparten experiencias; el aprendizaje con ustedes me sigue orientando para tomar mejores decisiones.

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1 Unidad de Estudio: la empresa SE.....	6
1.1 Descripción del caso.....	7
1.2 Unidad de estudio.....	7
1.3 Unidad de análisis.....	14
1.4 Métodos.....	15
1.5 Tipo de investigación, alcance y enfoque.....	15
1.6 Preguntas de investigación.....	16
1.7 Justificación.....	17
1.8 Los objetivos.....	18
Referencias.....	19
Capítulo 2 El Universo Empresarial.....	20
2.1 Las organizaciones.....	21
2.2 La estructura de las organizaciones.....	22
2.3 Las empresas.....	24
2.4 El fenómeno globalizador en las empresas.....	35
2.5 Las organizaciones inteligentes.....	38
2.6 Las empresas más competitivas a nivel mundial.....	41
2.7 El papel de la empresa SE en el mundo.....	43
Referencias.....	44
Capítulo 3 Desarrollo Organizacional: Estado de la Cuestión.....	46
3.1 Antecedentes del desarrollo organizacional (DO).....	47
3.2 Raíces del DO.....	51
3.3 Definiciones del DO.....	58
3.4 Alcances y características.....	62
3.5 Supuestos en los que se basa el DO.....	64
3.6 Teorías del cambio.....	66
Referencias.....	72
Capítulo 4 Caso Práctico.....	74
4.1 Identificación del problema.....	75
4.2 Diagnóstico situacional.....	76
4.3 Muestra.....	77
4.4 Registro y presentación de los resultados del diagnóstico.....	78
4.5 Diagnóstico preliminar a nivel gerencial: resultados del modelo EFQM.....	78
4.6 Análisis FODA (nivel gerencial).....	90
4.7 Diagrama causa-efecto (diagrama de Ishikawa).....	92
4.8 Construcción del diagrama de Pareto.....	94
4.9 Informe de la situación organizacional.....	95
4.10 Entrevistas y cuestionario para evaluar el clima organizacional en la empresa SE.....	97
4.11 Análisis FODA (Liderazgo).....	101
4.12 Plan de acción: estrategias para el cambio.....	104
4.13 Resultados esperados.....	116
Referencias.....	119
Conclusiones.....	121
Anexos.....	124
Bibliografía general.....	144

Introducción.

Hoy en día vivimos en una sociedad marcada por los acelerados cambios en prácticamente cada uno de los aspectos de la vida del ser humano, siendo la actividad económica el motor principal que transforma las relaciones entre los individuos inmersos en grupos sociales u “organizaciones” que forman parte de un intrincado sistema de producción y consumo de bienes y servicios a nivel global. Muchas de estas organizaciones han traspasado las fronteras geográficas y las decisiones que ahí se toman, tienen implicaciones no solo a nivel local, en ocasiones pueden afectar la vida de una comunidad, un país, una región e inclusive tener implicaciones globales.

En la reciente contracción económica mundial que comenzó a manifestarse en el verano de 2007 como resultado de la crisis en el sector financiero de los Estados Unidos, pone a prueba la capacidad de respuesta en la toma de decisiones de los directivos de las organizaciones para generar ventaja de una situación adversa que para muchos no tiene precedentes. Por ello, la necesidad de adaptación se convierte en un factor indispensable para la supervivencia de muchas organizaciones, y son los directivos quienes deben generar y saber implementar las estrategias que contrarresten los efectos negativos en un entorno cada vez más competitivo.

Los recursos humanos y su dirección son el factor diferencial más importante en las organizaciones. Existe la creencia difundida de que todo administrador ejerce influencia sobre otras personas y que con el tiempo esta influencia crece en mayor o menor medida bajo ciertas condiciones. Por consiguiente, parece que toda persona normal puede desarrollar sus capacidades de dirección y convertirse en jefe, al realizar un esfuerzo e influir directamente en las actividades y comportamientos de sus colaboradores. De ahí surge la necesidad de sensibilizar a este personal para que sean ellos quienes tomen las mejores decisiones para el éxito de las empresas de las cuales forman parte.

El cambio en las organizaciones es un problema apremiante para los administradores. Algunas empresas han creado departamentos de asesoría cuyo objetivo es la planeación del cambio y desarrollo organizacional; otras más recurren a especialistas externos para realizar los cambios necesarios. El desarrollo organizacional (DO) en un sentido estricto se refiere a alguna forma de educación de la sensibilidad, y en un sentido más amplio a todo intento planeado a fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de una organización por medio de la aplicación de conceptos, teorías y enfoques de la ciencia de la conducta.

Históricamente la empresa SE ha presentado una problemática en el clima organizacional al existir un choque de intereses entre la administración central y los trabajadores sindicalizados, la cual se vuelve cada vez más crítica por la presión de un país que debe responder no solamente a las demandas internas, sino por estar inmerso en un entorno de economía global, a los requerimientos de competitividad mundial para atraer inversiones del extranjero que acarreen consigo el desarrollo que tanto anhelan los mexicanos, siendo el sector eléctrico factor clave que requiere de una dirección capaz de conciliar los intereses e implantar las acciones de modernización las cuales llevan varios años de retraso en la empresa SE.

Estamos en la era del conocimiento, por ello las comunicaciones juegan un papel sumamente importante en el desarrollo de las organizaciones. Al estar conscientes de esta situación, el presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis de la problemática que presenta el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, y hacer una propuesta de mejora de las conductas individuales y de las relaciones interpersonales mediante las herramientas del DO para generar un clima organizacional que favorezca el trabajo en equipo y así coadyuvar en la modernización de la empresa.

La estructura de la presente investigación, consta de cuatro capítulos estructurados de la siguiente forma.

El primer capítulo, describe la unidad de estudio, sus antecedentes, las características del departamento de Telecomunicaciones SE, para entender cual es el papel que desempeña en el desarrollo de este organismo paraestatal, así como de la problemática que presenta. Se presenta su estructura organizacional su misión y visión y los valores en que se fundamenta, asimismo se establecen las preguntas que dan origen a esta investigación de cómo y qué tipo de estrategias del DO podrían implementarse para generar la sensibilización al cambio para mejorar el clima organizacional.

Las generalidades del mundo empresarial, son presentadas en el segundo capítulo, así como las organizaciones más competitivas del presente siglo, el impacto que el fenómeno de la globalización ha tenido en las empresas, así como el entorno en el que se desarrolla la unidad de estudio el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, se analiza su competencia, y la posición que ocupa en México. Este apartado pretende explicar: ¿cómo se puede capitalizar el conocimiento en las organizaciones a través de la conceptualización de que estas son organismos que aprenden a través de la gestión de su capital humano?

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

En el tercer capítulo se establece el marco teórico, estructurado a partir de la revisión de autores involucrados en estudios en el campo del desarrollo organizacional; el desarrollo a través de los años, las cinco raíces de las que proviene, diferentes definiciones y conceptos utilizados en esta área, así como los modelos para llevar a cabo los cambios planeados en la organización, sus alcances y características.

Por último en el cuarto capítulo, se presenta el caso práctico, mismo que inicia con un diagnóstico situacional obtenido a partir de la aplicación del cuestionario de la Fundación Europea para la Calidad en Administración de Excelencia (EFQM por sus siglas en inglés), del cual se desprende un análisis detallado del criterio de liderazgo en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, para establecer las estrategias de implantación de un modelo de DO que ayude al mejoramiento de la relación entre la administración central y el personal operativo.

Finalmente se muestran propuestas de mejora que ayuden a la conformación de un clima organizacional propicio para la generación de ideas y toma de decisiones para la solución de los problemas que aquejan a la entidad.

Capítulo 1

Unidad de Estudio: la empresa SE

1.1 Descripción del caso.

La presente investigación se enfocará al análisis, estudio y propuesta de estrategias de cambio planeado para el mejoramiento del clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, el cual en los últimos años ha presentado síntomas de deterioro por la desconfianza prevaleciente entre la administración y el sindicato de trabajadores. La necesidad de contar con un adecuado clima organizacional es un aspecto que hasta el momento no ha sido considerado como factor determinante en la eficacia y eficiencia de los procesos que ahí se desarrollan para proporcionar en forma oportuna y con calidad los servicios de comunicación que la empresa SE necesita.

1.2 Unidad de estudio.

El departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, el cual es la unidad de estudio de la presente investigación, se encuentra ubicada en la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal que cuenta con una superficie de 32.4 km cuadrados, representando el 2.1% del área total del Distrito Federa, a una altitud media sobre el nivel del mar de 2,230 metros; predomina el clima templado con lluvias en verano, y colinda al norte con la Delegación Azcapotzalco y Gustavo A. Madero, al sur con las delegaciones Iztacalco y Benito Juárez, al poniente con Miguel Hidalgo y al oriente con la delegación Venustiano Carranza. Véase la imagen 1.

La Delegación Cuauhtémoc, tiene influencia de la arquitectura europea caracterizada por grandes construcciones que albergaron a la primera Universidad en América, la primera imprenta, el Arzobispado, la Casa de Moneda, la Academia de Artes y el Palacio de Minería, solo por mencionar algunos, lleva este nombre en honor al último emperador mexica que vivió de 1496 al 1525. Véase imagen 2.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

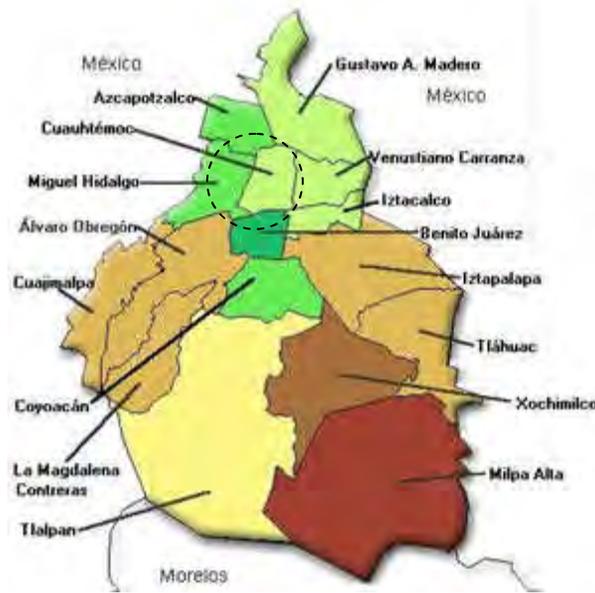


Imagen 1. Ubicación Geográfica de la Delegación Cuauhtémoc.
Fuente: Delegación Cuauhtémoc.

Cifras de la Delegación Cuauhtémoc, revelan que tiene una población de 518, 613 habitantes, es la séptima economía del país, aporta el 4.6% del PIB, tiene una población flotante diaria de 5 millones de personas, transitan en un día común, un promedio de 800 mil vehículos al día, el 53.17% de la población esta conformado por mujeres mientras que el 46.83% por hombres, las actividades económicas de la población, están enfocadas al comercio, cuenta con 38 mercados públicos, y de locatarios con 14,434, tiene 25 teatros, 123 cines, y 9 centros deportivos delegacionales, 7 líneas del metro con 34 estaciones cruzan la demarcación y una línea de tren suburbano, *Delegación Cuauhtémoc (1)*.



Imagen 2. Logotipo de la Delegación Cuauhtémoc.
Fuente: Delegación Cuauhtémoc.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

La empresa SE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que distribuye y comercializa energía eléctrica en la zona Central de México. Es una empresa paraestatal que tiene como función proporcionar el servicio de energía eléctrica a los hogares, oficinas y empresas que están dentro de su área de cobertura, con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región, *empresa SE (2)*.

La empresa SE suministra energía eléctrica en una de las zonas más densamente pobladas del mundo, conformada por la ciudad de México y los municipios conurbados del Estado de México, abarcando también algunas poblaciones de los Estados de Puebla, Hidalgo, Michoacán y Morelos, beneficiando a una población superior a los 20 millones de habitantes. Véase imagen 3.



Imagen 3. Área de operaciones de la empresa SE.

Fuente: empresa SE.

Los orígenes de la empresa SE comienzan cuando el ingeniero Frederick S. Pearson constituye la empresa "*The Mexican Light and Power Company, Limited*", al obtener la concesión para explotar los ríos Tenango, Necaxa y Catepuxtla el 24 de marzo de 1903. Se requirió un capital de 12 millones de dólares y más de dos años para que el 6 de diciembre de 1905 iniciara operaciones la planta generadora de Necaxa, abasteciendo de energía eléctrica a la Ciudad de México con una línea de transmisión de 159 kilómetros, el cual se considera como el primer sistema eléctrico de gran magnitud en nuestro país.

El 27 de septiembre de 1960, el presidente de la república, Lic. Adolfo López Mateos decreta la nacionalización de la industria eléctrica. Con una erogación de 650 millones de pesos, le permite entrar en posesión de los activos que representan más de 3 mil 375 millones de pesos. Fue en este periodo en el que la Mexican Light and Power Company cambia su nombre, y fue en el año de 1974 cuando el gobierno federal autoriza los trámites y actos necesarios para la disolución de la empresa SE, decretando su liquidación el 22 de septiembre de 1975.

El 9 de febrero de 1994 el presidente de la república, Lic. Carlos Salinas de Gortari firma el decreto mediante el cual se crea la empresa SE, con personalidad jurídica y patrimonio propios, dando por concluido el proceso de liquidación, iniciando así el proceso de modernización y reestructuración administrativa de esta empresa, *empresa SE (3)*.

La misión de una organización es su razón de ser, su propósito, *Shermerhorn. (4)*, la empresa SE tiene como misión: *"Proporcionar el servicio público de energía eléctrica en la zona central del país, dentro del marco legal, en condiciones adecuadas de cantidad, oportunidad, precio y con una cultura laboral orientada a la atención del cliente, promoviendo el desarrollo técnico, económico y social, así como respetando los valores de la sociedad, en un contexto de protección y mejoramiento del medio ambiente."*

Además establece que sus funciones esenciales son: generar, transmitir, transformar, distribuir y comercializar energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público, en su área de atención en la zona central del país, comprendida por el Distrito Federal, y parcialmente por los Estados de México, Morelos, Hidalgo y Puebla, así como ejercer las funciones que determine la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y sus Reglamentos, con base en las políticas y prioridades que derivan del Plan Nacional de Desarrollo y que se establece en el programa sectorial de la Dependencia Coordinadora del Sector Energético que asume la Junta de Gobierno del Organismo.

Para lograr lo anterior la empresa SE ha establecido como objetivos estratégicos los siguientes:

- Satisfacer la demanda de energía eléctrica
- Desarrollar un sistema eléctrico de alta confiabilidad
- Conformar una organización eficaz, productiva y administrada con criterios modernos de administración y gestión.
- Crear y proyectar una imagen corporativa de eficiencia y calidad en el suministro del servicio.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

- Asegurar la disponibilidad de recursos humanos y promover su desarrollo personal y profesional.
- Operar con criterios de rentabilidad económica y financiera sin menoscabo de la función pública y social del servicio que presta.
- Proteger el ambiente y promover el bienestar social, en el marco de un desarrollo sustentable, *empresa SE (5)*.

La visión según Robbins, *“comprende una imagería clara e irresistible que ofrece una manera nueva de mejorar, que reconoce y aprovecha las tradiciones y entrelaza las acciones”*, Robbins (6). Además este sirve de criterio para definir la cultura actual y decidir si los cambios propuestos son compatibles con los valores básicos de la empresa, *Cummings (7)*.

La visión de la empresa SE es *“Llegar a ser una empresa de calidad mundial, moderna, eficiente, financieramente sana y con autonomía de gestión, que cumpla con sus atribuciones legales y atienda plenamente el requerimiento y las expectativas de sus clientes y de la población en general. Además, que se desarrolle en armonía con el medio ambiente, que promueva entre su personal una nueva cultura de compromiso con el trabajo y eleve el sentido de responsabilidad, en el marco de un desarrollo sostenible y sustentable”*, empresa SE (8).

La conducta en las organizaciones, se ve afectada en parte por la clase de valores que existen en ella, los cuales son definidos por Cummings como: *“creencias amplias acerca de lo que es o no adecuado”*, Cummings (9).

La empresa SE cimienta todas sus actividades en los siguientes valores:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Honradez.
- Servicio.
- Laboriosidad.
- Eficiencia.

La empresa SE opera un complejo sistema integrado por plantas generadoras, subestaciones, líneas de transmisión, redes de distribución, talleres, almacenes, oficinas administrativas y oficinas de atención al público mediante una plantilla que rebasa los 44,000 trabajadores, organizados dentro de una estructura administrativa

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

formada por 9 subdirecciones y 3 unidades autónomas que dependen de la dirección general. En la imagen 4 se presenta un esquema a grandes rasgos del proceso de generación, transformación y distribución del suministro de energía eléctrica.

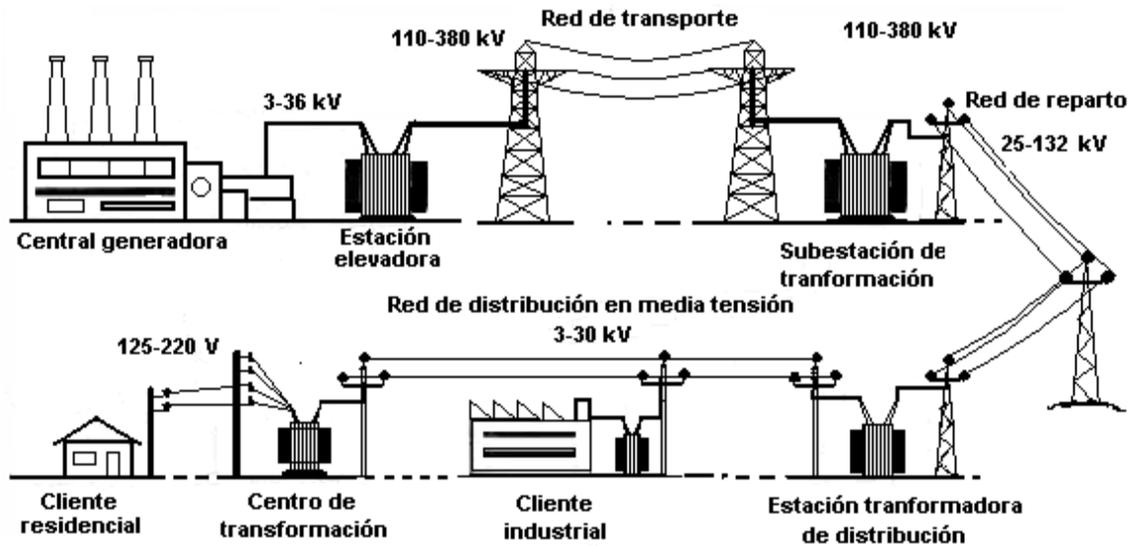


Imagen 4. Suministro de energía eléctrica.

Fuente: *empresa SE*.

La Subdirección de Servicios Técnicos administra los servicios informáticos y sistemas de cómputo del Organismo, además del procesamiento electrónico de la nómina y facturación del consumo de electricidad. También se encarga de la instalación y mantenimiento de los sistemas de telecomunicaciones, pruebas de aceptación y funcionamiento de equipos y materiales, calibración de instrumentos de medición, así como de la coordinación de los programas de aseguramiento de la calidad.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa SE, donde se puede visualizar nuestra unidad de estudio: el departamento de Telecomunicaciones.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).



Imagen 5. Organigrama del departamento de Telecomunicaciones en la empresa SE.

Fuente: *empresa SE*.

La misión del departamento de Telecomunicaciones es proporcionar tanto a los usuarios internos como externos de la empresa SE, servicios de comunicación para voz, datos y videos mediante procesos de trabajo en mejora continua, que se enfoquen en atender las expectativas de los clientes promoviendo el desarrollo técnico y profesional de sus trabajadores, optimizando el uso y aplicación de los recursos asignados en la atención de los servicios e incorporando con oportunidad la tecnología de vanguardia más conveniente.

La visión que se tiene en el departamento de Telecomunicaciones es *“Ser un área constituida por personal capacitado y con vocación de servicio, en un clima organizacional de respeto y comprometido con la empresa SE que atiende a sus clientes con amabilidad y cortesía, brindando servicios y canales de comunicación con tecnología de vanguardia y con acciones eficaces y eficientes en su trabajo”, empresa SE (10).*

La presente investigación se enfoca en el análisis, estudio y propuesta de mejora del clima organizacional, en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE para la motivación del personal y conciliación de intereses entre la administración central y los trabajadores sindicalizados en el logro de los objetivos.

1.3 Unidad de análisis.

Actualmente y desde hace ya varias décadas el sector eléctrico es considerado como un detonador del desarrollo y crecimiento económico en los países como el nuestro en vías de desarrollo. La empresa SE suministra aproximadamente el 24% de la energía eléctrica en el 1.04% del territorio nacional e históricamente ha presentado una problemática en el clima organizacional al existir un choque de intereses entre la administración central y los trabajadores sindicalizados, lo cual es poco favorable para implantar acciones de mejora que ayuden a la modernización de la empresa y así responder a la demanda de una nación en crecimiento.

La imagen 6 muestra el diagrama organizacional de la unidad de análisis de la presente investigación; la Subgerencia de Operación y Mantenimiento (SOM) perteneciente al departamento de Telecomunicaciones, en donde en los últimos años son más frecuentes los desacuerdos entre la administración y el personal operativo en el departamento de Telecomunicaciones, lo que propicia una falta de cooperación para el desempeño de las actividades cotidianas, ocasionando que los recursos escasos no sean bien aprovechados y que el ambiente laboral no sea el más propicio para la generación de ideas y soluciones a los problemas y demandas de los usuarios y clientes internos.



Imagen 6. Organigrama de la Subgerencia de Operación y Mantenimiento de Telecomunicaciones.

1.4 Métodos.

Método significa camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto, *Ander-Egg (11)*. Se utilizaron los métodos auxiliares de: inducción, deducción, análisis y síntesis, para este trabajo de investigación.

El método de inducción implica la aplicación sistemática de un esquema que va de lo particular a lo general, el método de deducción es considerado como un método que utiliza procesos dinámicos avocados a realizar o sistematizar operaciones lógicas basadas en la acumulación de experiencias, *Sánchez y Ángeles (12)*.

Análisis significa la acción de separar un cuerpo, o un elemento de sus principios constitutivos, en el campo de la ciencia consiste en fragmentar el conocimiento o un objeto en las partes que lo estructuran. Pero el análisis no es separar por separar, es un exhaustivo proceso dirigido a la fragmentación de un conocimiento o un objeto en las partes que lo estructuran, *Sánchez y Ángeles (13)*.

1.5 Tipo de investigación, alcance y enfoque.

La investigación efectuada en el presente trabajo se basó en la aplicación del método científico, debido a la rigurosidad del mismo para comprobar diversos eventos, el cual está conformado por un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno, *Hernández (14)*.

Existen cuatro fases principales, por las que se lleva a cabo la aplicación del científico, *Padilla (15)*:

1. El planteamiento del problema.
2. Formulación del marco teórico.
3. Establecimiento de los objetivos
4. Presentación de resultados y de las conclusiones.

La investigación por ser “*un proceso de recolección que analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema*” será de tipo mixta, *Hernández (16)*. El diseño de la investigación, será descriptivo-no experimental, debido a que únicamente se analizará como se manifiesta el fenómeno y sus componentes, y de tipo correlacional, porque se trata de vincular los diversos conceptos expuestos en la investigación.

La unidad de estudio contempla un muestreo de la población en la empresa SE en su departamento de Telecomunicaciones, lo que corresponde a una investigación cuantitativa,

1.6 Preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación que se tiene en este estudio y que se resolverán son las siguientes.

1. ¿Qué es el desarrollo organizacional?
2. ¿Qué beneficios obtendrá la empresa SE en su departamento de Telecomunicaciones si implementa el modelo de desarrollo organizacional?
3. ¿Qué tipo de estrategias de desarrollo organizacional deberán implementarse en el departamento de Telecomunicaciones para mejorar el clima organizacional y los conflictos entre los dos grupos antagónicos existentes en la empresa SE?
4. ¿De qué forma se podrá establecer el modelo de desarrollo organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE?
5. ¿Qué desventajas representaría para la empresa SE en su departamento de Telecomunicaciones no implementar ningún modelo de desarrollo organizacional?

1.7 Justificación.

El Desarrollo Organizacional es: *“un proceso planeado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta, capitalizar el conocimiento es un tema que las organizaciones de hoy deben tomar en cuenta, ya que estas deben convertirse en generadoras de aprendizaje, fomentando el desarrollo organizacional y el incremento de su capital humano, el cual certifica que se cuente con la persona ideal, en el lugar preciso y en el momento oportuno”*, Burke (17).

El modelo de desarrollo organizacional que se busca implementar en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE es el: *Modelo de investigación de la acción*. El cual según *Cummings (18)* se centra en el cambio planeado como un proceso cíclico en el que la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones subsecuentes. Posteriormente se evalúan los resultados de la acción para proporcionar a su vez más información y guiar más acciones de cambio en la empresa. Este modelo consta de ocho los cuales se muestran a continuación:

1. Identificación del problema.
2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta.
3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar.
4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante.
5. Diagnóstico conjunto del problema.
6. Planeación conjunta de la acción.
7. Acción.
8. Obtención de datos después de la acción.

Se pretende implementar dicho modelo en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE y diseñar un programa integral de DO a corto, mediano y largo plazo para mejorar el clima organizacional esperando que con estas acciones se incremente la productividad de la operación en materia de telecomunicaciones.

En el supuesto que la empresa SE, tomara la decisión de no adaptar un modelo de DO en el departamento de Telecomunicaciones, esta área se vería sujeta a deteriorar aún más su relación entre la administración y el personal operativo, propiciando un clima y ambiente organizacional desfavorable para hacer más eficientes las operaciones, incurriendo así en mayores costos.

1.8 Los objetivos.

General:

Describir la implementación de un modelo de DO como una herramienta administrativa teórico-práctica que coadyuve positivamente al mejoramiento del clima organizacional del departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, para el incremento de la productividad en la operación del sistema.

Particulares:

1. Diagnosticar el clima organizacional del departamento de Telecomunicaciones mediante la aplicación del modelo EFQM, a nivel gerencial para la determinación de la percepción que tienen los niveles gerenciales de la organización; y la aplicación de cuestionarios, a nivel operativo, para la visualización de un panorama más amplio del clima organizacional.
2. Diseñar diferentes estrategias para la implementación de un proceso de cambio planeado en la organización sujeto de estudio.
3. Implementar un modelo de desarrollo organizacional adaptable al departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE con la finalidad del mejoramiento del clima organizacional.

Referencias.

1. Delegación Cuauhtémoc (2008) (en línea). México, La Delegación. Disponible en: www.cuauhtemoc-df.gob.mx (Consultada el 8 de noviembre de 2008).
2. Empresa SE (2008) (en línea). México. www.empresase.mx (Consultada el 3 de diciembre de 2008).
3. Ibidem.
4. Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. México, Limusa.
5. LFC. Ob. Cit. Ref. 2.
6. Robbins, S. (1990). *Organization Theory Structure, Design, and applications*. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs.
7. Cummings, Thomas G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thomson.
8. LFC. Ob. Cit. Ref. 2.
9. Cummings. Ob. Cit. Ref. 7.
10. LFC. Ob. Cit. Ref. 2.
11. Ander- Egg, Ezequiel (1978). *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. México, Humanitas.
12. Sánchez Ambriz Gerardo, Ángeles Dauahare Marcela (2006). *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡una hipótesis una solución*. México, UNAM.
13. Ibidem.
14. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
15. Padilla, Hugo (1990). *El Pensamiento Científico*. México, Trillas.
16. Hernández Ob. Cit. Ref. 19.
17. Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA., Learning Resources Corp.
18. Cummings Ob. Cit. Ref. 7.

Capítulo 2

El Universo Empresarial

2.1 Las organizaciones.

Las organizaciones existen como consecuencia de las limitaciones humanas individuales (físicas, biológicas, psicológicas y sociales). A través del tiempo los seres humanos se han visto obligados a cooperar entre sí, para obtener sus fines particulares o comunes, agrupándose para administrar y desempeñar diversas tareas. Las relaciones humanas se han ido modificando a partir del surgimiento de las organizaciones y estas últimas con el paso del tiempo, han visto incrementadas su grado de complejidad. Algunos estudiosos de las ciencias sociales han definido a las organizaciones como sigue:

- Las organizaciones, son entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no podrían alcanzar de manera individual, *Gibson (1)*.
- Unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos, *Pearsons (2)*.
- Organismos sociales, sujetos a cambios, que acumulan conocimiento y aprovechan la experiencia de sus integrantes, *Daft (3)*.

En toda organización existen elementos que configuran su estructura y delimitan sus funciones en beneficio de la actuación ordenada y controlada de esta; mediante un análisis del diseño de las estructuras organizacionales. El diseño de una organización se refiere a las acciones y decisiones que dan como resultado la estructura de la organización, este proceso puede ser explícito o implícito, de una sola vez o secuencial, y lo puede realizar un gerente o un equipo de gerentes. El diseño de la organización se deriva de cuatro puntos o decisiones, *Gibson (4)*:

- División del trabajo: es el proceso de división de las actividades en puestos relativamente especializados, para lograr las ventajas de la especialización, la cual se puede hacer de tres maneras: por especialidades personales (contadores, ingenieros, médicos, etc.) por actividades secuenciales de trabajo (maquinado, ensamble, terminados, etc.) y por plano vertical de la organización (gerente general, gerente de departamento, director ejecutivo, etc.) El proceso de definir las actividades y la autoridad de los puestos es de naturaleza analítica por eso debe de hacerse bajo un criterio especial y un número específico de tareas.

- **Departamentalización:** es el proceso mediante el cual se divide estructuralmente a la organización al combinar los puestos en departamentos según alguna base o característica compartida, ejemplos de departamentalización son los siguientes:
 - Funcional
 - Territorial
 - Por producto.
 - Por Cliente.
 - Matricial.

- **Control:** es el número de personas o individuos que dependen de un gerente específico, resultando tres factores importantes: contacto requerido, el grado de especialización, y la comunicación.

- **Delegación de Autoridad:** proceso de distribuir de manera descendente la autoridad dentro de la organización; cualquier puesto en particular implica un abanico de configuraciones alternativas de delegación de autoridad

2.2 La estructura de las organizaciones.

Las estructuras de las organizaciones varían según las decisiones que tomen los gerentes; si concebimos cada una de las cuatro características de diseño, las dichas estructuras tienden hacia un extremo u otro sobre cada continuo: organizaciones clásicas, formales, estructuradas, burocráticas y mecanicistas u organizaciones informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas. El lugar exacto donde se encuentre una organización en las características de diseño tiene implicaciones tanto para el desempeño como para el comportamiento de los individuos y grupos.

Las organizaciones pueden ser definidas como grupos sociales estructurados, permanentes y con una finalidad. Los elementos conceptuales de cualquier tipo de organización son los siguientes, *Aguirre (5)*:

- Un grupo humano definido.
- Con permanencia en el tiempo.
- Orientado a un fin común.
- Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad
- Área donde sus miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas
- Que requiere una coordinación racional e intencionada
- Que interactúan con el ambiente externo

La estructura básica de la organización está compuesta de tres partes fundamentales, según *Mintzberg (6)*:

1. Núcleo de operaciones: conformado por aquellos miembros de la empresa que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de bienes y servicios propios de la entidad, en esta parte los inputs (entradas), son transformados por outputs (salidas, es decir los productos finales, los bienes y servicios)
2. Ápice estratégico: este elemento se encarga de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente sus intereses de los grupos o personas involucradas, implicando básicamente ciertas actividades como la de supervisar todas las actividades, mantener las relaciones con su entorno bajo un clima favorable, y desarrollar las estrategias de la organización manteniendo una adaptación permanente entre aquella y el entorno.
3. Línea media: su misión consiste esencialmente en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, transmitiendo y ejecutando decisiones y directrices superiores sobre asuntos que le competen.

Además de las tres partes antes descritas, la estructura organizacional, se complementa con las unidades de apoyo, las cuales son órganos especializados, cuya principal función es la de proporcionar asistencia a la organización, al margen del flujo de trabajo, como ejemplo se puede citar, el departamento de relaciones públicas, el servicio médico y el del comedor, entre otros.

Otra unidad complementaria es el personal tecnocrático, conformado por analistas que operan sobre el trabajo de los demás miembros de la misma, estas personas no intervienen directamente en el flujo de las operaciones, pero si lo diseñan, lo

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

planifican, lo cambian y preparan a las personas encargadas de realizarlo, ejemplo de esto: contabilidad y presupuestos, control, programación de la producción entre otros.



Imagen 7. La estructura básica de la organización.

Fuente: Mintzberg. Managerial work: analysis from observation.

Las partes que anteriormente se describen y se visualizan en la imagen 7, están enlazadas a través de complejos y variados vínculos llamados sistemas de flujos tales como:

- De autoridad
- De trabajo.
- De información.
- De decisión.

2.3 Las empresas.

Las empresas como unidades básicas de producción, son las encargadas de realizar las actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas. El encargado de la dirección organizacional es el empresario o en su caso, los administradores de áreas funcionales, quienes asumen los riesgos y obtienen éxitos. Sin importar su tipo o tamaño, lo común que tienen todas ellas, es que las constituyen grupos de personas y una diversidad de recursos (materiales, técnicos, financieros).

Toda empresa tiene planes, objetivos y programas; asigna un puesto a cada uno de sus miembros, quienes deben desempeñar un papel contemplado en el plan integral de la empresa. En general una empresa *“Es un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de cierto número de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones”*. Su primer objetivo es el servicio a la sociedad, que consiste en producir bienes o servicios que atienden las necesidades que nuestra sociedad requiere, *Luthe (7)*.

La gente, crea y administra una empresa, esta es un órgano de la sociedad y su propósito es la de crear un cliente, la primera prueba que debe pasar toda empresa es la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica, y de ese modo evitar pérdidas, esta tiene dos funciones básicas. Una es un sistema, conformado por un conjunto de elementos (objetos reales, activos fijos, como la maquinaria, los productos, y objetos ideales, como la información, las ideas, los números) que se relacionan entre si con las propiedades de cada uno y con su objetivo particular, el cual estará determinado por cada empresa. *Serra (8)*.

La eficacia de las empresas depende cada vez más de determinantes sociales y políticas, del funcionamiento general del sistema económico, que se extiende al conjunto de los aspectos de la vida social: ordenación territorial, formación profesional, inversiones para investigación, etc. El éxito de las empresas se basa en diagnosticar o detectar una necesidad de la sociedad y dar satisfacción a ella. Es evidente que los requerimientos del ser humano son muy variados y cubren un panorama muy amplio. Véase la siguiente tabla:

Necesidades	
Primarias	Orientadas a los aspectos de alimentación, vestido, casa, seguridad, salud, etc.
De comodidad	Son aquellas orientadas a satisfacer comodidades: refrigeradores, lavadoras, televisores, artículos, eléctricos y electrónicos.
Espirituales	Se refieren a lo intelectual mediante estudios universitarios, seminarios, cursos, libros, periódicos, música, revistas pintura.
De convivencia social	Están orientadas a las reuniones, ferias, exposiciones.

Tabla 1.Necesidades que cubren las empresas
Fuente: Luthe, La empresa humana.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

En la imagen 8, se muestra la clasificación de las empresas de acuerdo a varios criterios, *Mendez (9)*.



Imagen 8. Clasificación de las empresas de acuerdo con varios criterios.
Fuente: adaptado de Méndez, La economía en la empresa.

Por su tamaño

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas según su tamaño, entre estos destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos, principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para clasificar el tamaño de una empresa son:

- Producción: explica la forma de producir, la cual puede ir de la rudimentaria y artesanal a la tecnificada.
- Mercadotecnia: explica cuánto mercado absorbe la empresa de acuerdo con su tamaño.
- Financiación: analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etcétera.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben modificarse conforme a las circunstancias económicas, entre las que sobresale el movimiento de precios que produce cambios en el monto de ventas anuales como criterio para definir el tamaño. En el caso de México, el 31 de enero de 1999, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa acordó, con aprobación de Nacional Financiera, los nuevos criterios para clasificar a las empresas del país, según su tamaño. Estos criterios solo toman en cuenta el número de empleados como variable de estratificación, *Nafinsa* (10). Véase la tabla 2.

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Tabla 2. Clasificación de empresas en México de acuerdo al número de empleados.
Fuente: Nafinsa.

Por su origen

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país. Los empresarios nacionales se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas que les permitan obtener ganancias por las aportaciones de capital. Sin embargo, el capital no tiene nacionalidad y la competencia entre empresarios no sólo se da a nivel interno, también a nivel internacional, por lo que muchas empresas no se conforman

con operar en el mercado nacional y deciden ampliar sus actividades con el objeto de participar en el mercado internacional.

De esta forma nacen las empresas extranjeras, las cuales operan en cierto país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar. A estas empresas también se les llama transnacionales, nombre que se ha popularizado, siendo de uso general, el cual indica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros que se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas, compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera: las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas cien por ciento extranjeras, por lo cual éstas para poder operar, se asocian con capitales nacionales (públicos o privados) de acuerdo con la legislación vigente, *Méndez (11)*.

Por su aportación de capital

Otro criterio importante en la clasificación de empresas es el que se refiere al origen y aportación del capital, según el cual se encuentran tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

La empresa privada es una organización que representa a la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son: *Jiménez (12)*.

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancia.
- La toma de decisiones se realiza según el objeto de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo con el principio de racionalidad económica.
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- Contratan a sus trabajadores, a los cuales se les paga un salario.

Una de las características principales del sistema capitalista es la propiedad privada sobre los medios de producción, es decir, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando la fuerza de trabajo. En este sistema las actividades económicas principales dirigidas a la producción y distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas están reservadas en forma prioritaria a la iniciativa privada, a los inversionistas que colocan sus capitales para crear y desarrollar empresas de diversos géneros.

Las empresas públicas

En México una empresa pública se define como: una organización que es propiedad de las autoridades públicas, incluyendo autoridades centrales estatales o locales, en una proporción de 50% o más y que está bajo el control de la alta dirección de las autoridades públicas propietarias. Dicho control público, incluye entre otros, el derecho de designar a los altos directivos y formular decisiones críticas de política.

Crear una empresa pública permite el logro de un conjunto definido de propósitos públicos, los cuales pueden tener un carácter multidimensional y como consecuencia, se encuentra colocada bajo un sistema de responsabilidad pública; participa en actividades de carácter comercial, involucra la idea básica de inversiones y rendimientos y comercializa su producción en forma de bienes y servicios, Méndez (13).

La empresa pública surgió como una necesidad del sistema capitalista que requiere en la actualidad del funcionamiento de este tipo de empresas para continuar el proceso de crecimiento y desarrollo de la sociedad. Algunas funciones importantes que realizan las empresas públicas son:

- Contribuir a impulsar y desarrollar actividades que el Estado considera prioritarias para el desarrollo del país (petróleo, electricidad, agricultura, construcción).
- Intervenir en actividades económicas que en general no son atendidas por el sector privado, como en el caso de los servicios públicos y la infraestructura.
- Actuar como elemento regulador de la producción o comercialización.

- Producir y distribuir bienes y servicios que resultan más baratos que si fueran atendidos por el sector privado.
- Colocar el ahorro del público en inversiones productivas a través de la capitalización.
- Utilizar los ahorros de la población en actividades productivas.
- Contratar una porción importante de la población económicamente activa.
- Absorber y atender a empresas en mala situación económica, con problemas y en situación de quiebra inminente, con el objeto de que no se pierdan fuentes de trabajo.
- Comprar y vender al sector privado los bienes y servicios que necesita o produce.
- Contribuir al desarrollo tecnológico mediante el apoyo a la investigación científica y tecnológica.

Debido a que el objetivo es la atención de las necesidades sociales y no las ganancias, muchas empresas operan con pérdidas porque se manejan de forma ineficiente; costos que son pagados por la sociedad en su conjunto a través de los impuestos. En muchas de estas empresas existen vicios burocráticos propios de grandes organizaciones, por lo que sus servicios y atención al público no son los más adecuados. No se realizan las inversiones necesarias, y los recursos son desperdiciados, presentándose en ocasiones malversación de fondos por el comportamiento deshonesto de algunos directivos.

Aún con todas sus ventajas y desventajas, las empresas públicas actúan por una necesidad histórica del sistema capitalista y, en la actualidad, no se puede regresar al liberalismo económico del siglo XIX en el que sólo actuaba la empresa privada. En México, aunque han sido muy criticadas estas empresas, su funcionamiento es muy importante porque contribuyen al crecimiento y desarrollo del país, al atender necesidades de la población, que no son de interés económico para las empresas privadas.

Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y capital privado o extranjero; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser mayoritario el capital privado y en otros el capital extranjero.

Otras clasificaciones de las empresas.

Además de las ya mencionadas, existen otras formas de clasificar a las empresas, entre las que destacan las siguientes: *Reyes (14)*.

- De acuerdo con la actividad económica que realicen, es decir la rama o sector en que participen las empresas pueden ser: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, bancarias, comerciales, educativas, etcétera.
- Conforme la competencia que enfrenten, las empresas pueden ser: competitivas, oligopólicas o monopolios.
- Si se dedican a la producción o distribución, las empresas pueden ser: productivas o manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayoristas o distribuidoras.
- Según su organización y administración, la empresa puede ser individual si tiene un solo propietario que la dirige y colectiva si tiene varios.
- En lo concerniente a nuestro país las empresas colectivas se organizan en diversas clases de sociedad de acuerdo con los lineamientos que marca la Ley General de Sociedades Mercantiles, las cuales pueden tener alguna de las siguientes modalidades: sociedades en nombre colectivo, sociedades en comandita simple, sociedades en comandita por acciones, sociedades de responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad cooperativa.

Permanencia y ciclo de vida de las empresas

Cuando los objetivos de realización y permanencia no se aclaran, se puede mezclar y provocar una confusión que impida el cumplimiento de los objetivos. La permanencia de la empresa tiene una mayor probabilidad de lograrse cuando se obtienen los objetivos de servicio y realización personal, aunque la permanencia de la empresa es un objetivo general, cumple la función de medio. En otras palabras, la permanencia es una condición que se necesita para que los objetivos de servicio y realización personal puedan lograrse, *Adizes (15)*.

El objetivo de la permanencia posibilita distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio. La empresa busca la permanencia, en cambio el negocio no. Este último es una transacción comercial a corto plazo. La especulación forma parte del concepto de negocio, pero no así para el concepto de empresa. El negociante se distingue por ser un oportunista y no por aprovechar las oportunidades en relación con los objetivos organizacionales; por su visión de corto plazo, puede ganar dinero a través del concepto de negocio, pero no generar empresas que busquen permanencia.

La generación de riqueza económica es un medio que permite lograr los objetivos de servicio, realización personal y permanencia de la empresa, debido a que la generación de riqueza económica es una garantía de que la empresa puede continuar con la prestación del servicio y con la atención a las necesidades de la sociedad, y tiene los medios para facilitar la realización de las personas que trabajan en ella, con lo que se dan las condiciones adecuadas para su permanencia a largo plazo, *Rodríguez (16)*.

Cuando los fines o actividades son valiosos, cuidamos de tener los medios para lograrlos y para tratar de garantizar el medio. Sin embargo como la riqueza económica es un medio necesario y muy importante, se corre el riesgo de confundirlo con el fin de la organización. Ya que la riqueza económica que es un medio que necesariamente debe lograrse, por que si no, desaparece la empresa al no serle posible atender todos los compromisos y gastos que necesariamente ocurren en ella, la atención se centra en tratar de garantizar la generación de dicha riqueza material, pudiendo esto ocasionar un gran daño.

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características diferentes. Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento, la madurez y el envejecimiento se hacen presentes. Cuando son jóvenes, las organizaciones son muy flexibles, pero no siempre son capaces de autocontrolarse. En la medida en que van madurando, la flexibilidad y control tiende a emparejarse, pero cuando presentan síntomas de envejecimiento, el control aumenta y la flexibilidad disminuye. El paradigma de que la empresa grande se come a la empresa pequeña ha cambiado, hoy en día una empresa capaz de transformarse velozmente tiene mayor ventaja competitiva.

El tamaño y el tiempo no son las causas del crecimiento ni del envejecimiento, ya que una empresa grande, con tradiciones arraigadas, no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña, carente de tradición, no siempre es joven. La característica de juventud se refiere a que la organización puede cambiar con relativa facilidad, dado su bajo nivel de control, es difícil predecir lo que hará, por el contrario el ser vieja significa que, aunque tenga capacidad de control, la organización es inflexible y

tiene poca propensión al cambio. Cuando la empresa es al mismo tiempo flexible y tiene capacidad de control, tiene las ventajas tanto de la juventud como de la madurez; a esto se le denomina como una empresa en plenitud, *Adizes (17)*.

Las empresas, como los seres humanos, nacen, crecen, alcanzan estabilidad y posteriormente declinan. En México se observa que de cada 100 empresas que inician actividades, sólo el 20% alcanzan a cumplir dos años de operaciones. El ciclo de vida es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa. En la imagen 9, se muestra el ciclo de vida normal de una empresa como una curva "S" con cuatro fases contiguas: fase de iniciación, de crecimiento, de madurez y fase de la declinación.

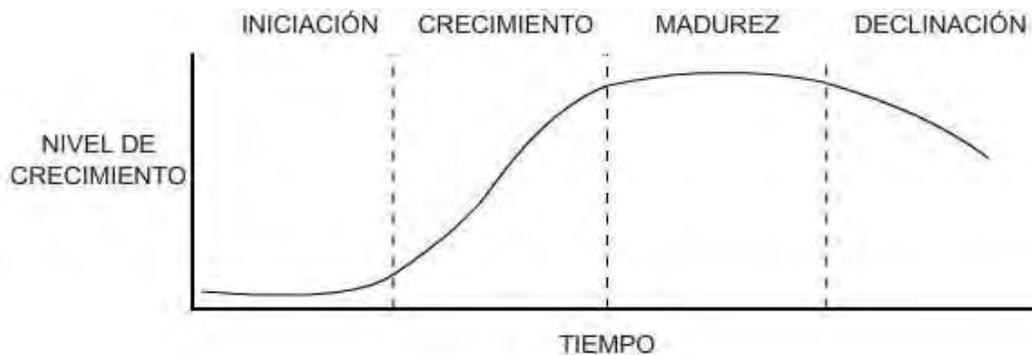


Imagen 9. Ciclo de vida de una empresa
Fuente: Adizes, Administración de empresas "teoría y práctica".

En la fase de iniciación, los problemas de las empresas consisten en buscar instalaciones, clientes, financiamiento. Los primeros años son precarios y es posible que se ocupen casi en su totalidad en lograr su supervivencia; principalmente en encontrar el financiamiento suficiente para dar servicio a las actividades de la empresa, al desarrollo del sistema administrativo básico, refinamiento del bien o servicio, así como a dotar del personal idóneo. La base de la clientela suele ser pequeña y es posible que la mercadotecnia sea demasiado informal. Durante esta fase el crecimiento es lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable, *Thomas (18)*.

La segunda fase conocida como de crecimiento, la empresa habrá logrado un mayor grado de estabilidad, se habrán establecido los sistemas funcionales y se habrá logrado el crecimiento tanto de la base de clientes como del número necesario de

empleados. Demostrar la rentabilidad en forma de dividendos sobre la inversión se vuelve un factor clave, ya que son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. El propietario o gerente debe ser capaz de confiar y delegar funciones a sus colaboradores, ya que de esta manera tendrá más tiempo para administrar y tomar decisiones.

Posteriormente en la fase de madurez está caracterizada por una mayor cantidad de problemas nuevos al haber pasado de una empresa pequeña y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande. A pesar de que se cuenta con una reputación y capacidad técnica comprobada, de pronto los sistemas de control e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Por consiguiente, existe la urgente necesidad de planear integralmente en la empresa. Esto abarcará áreas como las siguientes: *Thomas (19)*.

- Integrar un equipo administrativo más formal.
- Formalizar el sistema de administración de personal.
- Adecuar las instalaciones y actividades de producción.
- Importancia del financiamiento a medida que la empresa crece.
- Analizar el entorno (fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades).

El envejecimiento de una empresa supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas. Sin embargo en las organizaciones este proceso no es ineludible ya que pueden mantenerse de manea indefinida en su plenitud si se rejuvenece así misma. El propósito de practicar una adecuada administración es facilitar el crecimiento y la madurez equilibrados para llevar a la empresa hasta su madurez y mantenerla allí. Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado de consumo comienza a declinar. Ante esta situación, el objetivo consiste en lograr un equilibrio entre el crecimiento de las ventajas, el flujo de efectivo y administración del riesgo, *Adizes (20)*.

Dentro de esta fase de declinación, se pueden apreciar momentos especiales, en los que los directivos deben tomar decisiones que afectan la existencia de la empresa, esto genera diversas opciones, tales como:

- Disolución de una parte.
- Fusión con otra empresa.

- Alianza estratégica.
- Cierre definitivo.

Cuando la función, la razón de ser no existe o es muy limitada, la organización prácticamente muere debido a su ineficacia e ineficiencia a corto y largo plazo. La declinación ocurre cuando ya nadie está comprometido con la empresa y puede presentarse antes de que llegue la burocratización; y se prolonga porque el compromiso no existe ya con los clientes. En el caso de una empresa, irá a la bancarrota a menos que se adopten medidas urgentes. Estas medidas son imprescindibles si se quiere que la empresa reviva y encuentre de nuevo su razón de ser y tenga clara una visión de sí misma en el futuro, *Rodríguez (21)*.

2.4 El fenómeno globalizador en las empresas.

A principios de los años 80's surgió el calificativo "*global*" en las escuelas norteamericanas de gestión de empresas y en las celebres universidades de gestión de negocios "*business management schools*" de Harvard, Columbia, Stanford. Algunos estudiosos de las relaciones internacionales coinciden en que el término describe un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial. La globalización consiste entonces en la expansión total del capital no solo en el ámbito geográfico, sino en todos los ámbitos de actividad humana, incluso de la vida cotidiana, *Omahe (22)*.

El término globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos del capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio.

La globalización es mucho más que un importe de los flujos comerciales, tiene una base muy importante en la internacionalización del capital productivo y el dominio de unos cuantos grupos transnacionales como agentes del mismo. Las empresas multinacionales se han beneficiado ampliamente con la apertura del espacio mundial que les ha permitido optimizar beneficios en territorios muy distintos. Consecuentemente la globalización es un proceso capitalista que afecta de diferente

forma a cada nación y región, por lo tanto las respuestas son igualmente diferentes y con ciertas ventajas como:

- Liberalización del comercio de bienes, servicios y capitales.
- Reducción de los costos de transporte
- Facilidad y rapidez de la comunicación;
- Innovaciones en la organización de negocios
- Expansión del conocimiento y de los avances tecnológicos, más allá de las fronteras, *Ohmae (23)*.

Elementos y características de la globalización.

Una característica importante de la globalización es la comprensión espacial y temporal del mundo. La revolución de la tecnología en las telecomunicaciones y transporte han hecho la vida más dependiente de las actividades de los otros, y menos distantes en espacio y tiempo. Hoy la distancia no significa necesariamente separación física y ello se ha hecho factible por la innovación tecnológica.

Para muchos la globalización sólo tiene carácter económico, como si lo económico fuera un factor desvinculado de la cultura de la ubicación geográfica y la importancia geopolítica de las naciones. La imposición en la globalización de factores como por ejemplo el inglés como lengua del mundo, es una muestra de dominio cultural de occidente que se traduce en poder económico y político. Es decir la globalización ha sido promovida bajo los intereses estratégicos predominantes de la ciencia y la cultura moderna occidental, *Yip (24)*.

En la integración de la economía mundial existen, además del aspecto cultural, tres importantes mecanismos: comercio, producción y finanzas. Estos tres factores apoyados por el uso y aplicación de la tecnología y la empresa transnacional son la célula de la globalización, que pretende integrar al mundo en una sola sociedad, más allá de las fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, religión, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales, se trata de la unificación de la sociedad que ha surgido como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos políticos-culturales, *Omahe (25)*.

Tecnología y cambios tecnológicos

La tecnología está modificando la esencia de la competencia y, en consecuencia, está contribuyendo a crear entornos competitivos inestables por medio de tres categorías de tendencias y condiciones, *Hitt (26)*:

- La difusión de las tecnologías y las tecnologías disruptivas.
- La era de la información
- Creciente intensidad del conocimiento.

Como resultado de la veloz difusión generalizada de las tecnologías, los ciclos de vida de los productos se acortan, de hecho cuando los productos se tornan poco diferenciables debido a la veloz difusión generalizada de las tecnologías, la velocidad para vender productos innovadores podría ser la fuente primordial de la ventaja competitiva. Hay quienes afirman que cada vez es más frecuente que las innovaciones constantes sean el motor de la economía global. Por lógica, estas innovaciones se deben derivar de la comprensión de las normas y las expectativas globales en términos de funcionalidad de productos.

Las tecnologías disruptivas, es decir, aquellas que destruyen el valor de una tecnología existente y que crean nuevos mercados, surgen en los mercados competitivos de la actualidad (iPods, las PDA, el WiFi, el navegador). Una tecnología disruptiva o radical puede crear un nuevo sector industrial o también puede perjudicar a las empresas que ocupan un lugar en el sector.

En años recientes la tecnología informática ha sufrido enormes cambios. Las computadoras personales, los teléfonos celulares, la inteligencia artificial y las bases de datos masivas, son algunos ejemplos de la forma diferente en que, como resultado de los avances tecnológicos ahora se utiliza la información. Un resultado importante de estos cambios es que la capacidad para acceder y utilizar la información de forma efectiva y eficiente se ha convertido en una importante fuente de ventajas competitivas en casi todas las industrias, *Abascal (27)*.

El ritmo de cambio de la tecnología informática su difusión seguirá aumentando. Por ejemplo, se estima que la cantidad de computadoras personales en los Estados Unidos llegará a 278 millones en 2010. Los costos decrecientes de la tecnología informática y la mayor posibilidad de acceso a ella también son evidentes en el panorama competitivo del siglo XXI. La proliferación global de potentes

computadoras relativamente baratas y de sus enlaces a escala mundial por vía de redes de computadoras combinada, ha acelerado el ritmo y la difusión de las tecnologías informáticas, *Hitt (28)*.

Internet es otra innovación tecnológica que contribuye a la hipercompetencia. Está al alcance de una creciente cantidad de personas e todo el mundo y ofrece una infraestructura que permite llevar información a las computadoras en cualquier lugar en el que estén. El acceso a cantidades enormes de información más o menos barata ofrece oportunidades estratégicas a un gran número de empresas en los mercados globales. Por ejemplo a mediados de 2005, más de tres por ciento de las ventas al detalle (excluyendo a los distribuidores de automóviles y gasolineras) se realizó por Internet en los Estados Unidos.

El conocimiento (la información, la inteligencia y la experiencia) es la base de la tecnología y su aplicación. En el panorama competitivo del siglo XXI, el conocimiento es un recurso vital de la organización y su valor como fuente de ventaja competitiva irá en aumento. Este se adquiere por medio de la experiencia, la observación y las inferencias y es un recurso intangible.

En el panorama competitivo del siglo XXI, la empresa que reconoce que su supervivencia depende de su capacidad para captar inteligencia, transformarla en conocimientos utilizables y difundirla con velocidad por toda la empresa, refuerza su probabilidad de lograr su competitividad estratégica, y se convierten en organizaciones inteligentes, que capitalizan el conocimiento, como una de sus principales ventajas competitivas, *Chun (29)*.

2.5 Las organizaciones inteligentes.

En la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás. Cada una brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones, *Senge (30)*.

- Dominio personal.

- Mapas mentales.
- Construcción de una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.
- Pensamiento sistémico.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos, ya que inicialmente el personal que ingresa en las organizaciones, se presentan como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseosos de introducir cambios, sin embargo al paso de los años la mayoría pierde estas características.

La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que en verdad nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender, *Drucker (31)*.

Los “modelos mentales” son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de gestión modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores, *Senge (32)*.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

La práctica de la visión compartida supone un conjunto de principios y prácticas rectoras; aptitudes para configurar “*visiones del futuro*” compartidas que propicien un

compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea. Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporalmente.

Se sabe que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aún en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Cuando los equipos en verdad aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”, *Kasuga (33)*.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Así, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje – como centro de competencia – están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas. De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones inteligentes”, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a triunfar. *Kasuga (34)*.

2.6 Las empresas más competitivas a nivel mundial.

De acuerdo a la revista *Fortune* (35), en su edición especial de julio 2008, Wal-Mart Stores conservó el liderazgo de la lista Global de las 500 mejores empresas tras un aumento de casi el 8% en sus ingresos, manteniéndose como el único minorista entre los diez primeros puestos, seguido de cerca por Exxon Mobil (EEUU), Royal Dutch Shell (Países Bajos) en tercer lugar, BP (Gran Bretaña) en el cuarto puesto, Toyota Motor (Japón) en quinto lugar, Chevron (EEUU) en el sexto puesto, ING Group (Países Bajos) en séptimo lugar, Total (Francia) en el octavo puesto, General Motors (EEUU) en el noveno lugar y ConocoPhillips (EEUU) en el décimo puesto.

Fortune destacó que de las 500 empresas que aparecen en ese ranking, solo 153 son estadounidenses, "la cifra más baja de una década", asimismo menciona que existe una pujanza de los mercados emergentes, los cuales en tan solo una década han llegado a una cifra récord de empresas: Brasil, México y Rusia colocaron a cinco compañías cada uno, India (7), y China (29), tantas como España, Italia y Australia juntas.

Las mayores ganancias (en miles de millones)

- Estados Unidos: Exxon Mobil (US\$40,6), General Electric (US\$22.2), Chevron (US\$18.7)
- Europa: Royal Dutch Shell (US\$31.3), BP (US\$20.8), Gazprom (US\$19.3)
- Asia: Petronas (US\$18.1), Toyota Motor (US\$15), China National Petroleum (US\$14.9)

Puesto más alto, según desempeño.

- Mayores ganancias (en miles de millones, 2007): Exxon Mobil, US\$40.6
- Incremento de ingresos brutos (% cambio desde 2006): Tata Steel, 353.2
- Retorno sobre ingresos brutos (ganancias 2007 como % de ingresos brutos): Akzo Nobel, 69.1
- Mayores pérdidas (en miles de millones, 2006): General Motors, US\$38.7
- Incremento de ganancias (% cambio desde 2006): China Life, 1,588.4
- Retorno sobre activo (ganancias 2007 como % del activo): Akzo Nobel, 45.4

Las cinco nuevas empresas chinas en la lista

- Aluminum Corp. of China (puesto 476)
- China Communications Construction (puesto 426)
- China Metallurgical Group (puesto 480)
- Lenovo Group (puesto 499)
- Noble Group (puesto 349)

A nivel mundial de acuerdo con la revista *Forbes* (36), en su edición especial de las empresas más competitivas al 2008, General Electric encabeza la lista.

A continuación en la tabla 3, se presenta el ranking mundial, de las primeras 10 empresas más competitivas de acuerdo a la evaluación de cuatro parámetros: ventas, ganancias, activos y valor de mercado.

Rank	Compañía	País	Industria	Ventas	Utilidades	Activos	Valor de Mercado
1	General Electric	Estados Unidos	Conglomerados	182.52	17.41	797.77	89.87
2	Royal Dutch Shell	Países Bajos	Gas y Petróleo	458.36	26.28	278.44	135.10
3	Toyota Motor	Japón	Bienes duraderos	263.42	17.21	324.98	102.35
4	ExxonMobil	Estados Unidos	Gas y Petróleo	425.70	45.22	228.05	335.54
5	BP	Reino Unido	Gas y Petróleo	361.14	21.16	228.24	119.70
6	HSBC Holdings	Reino Unido	Banca	142.05	5.73	2,520.45	85.04
7	AT&T	Estados Unidos	Telecomunicaciones	124.03	12.87	265.25	140.08
8	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	Ventas al menudeo	405.61	13.40	163.43	193.15
9	Banco Santander	España	Banca	96.23	13.25	1,318.86	49.75
10	Chevron	Estados Unidos	Gas y Petróleo	255.11	23.93	161.17	121.70

Tabla 3. Ranking de las empresas más competitivas a nivel mundial en 2008 (cifras expresadas en millones de dólares).
Fuente: *Forbes*, edición especial abril 2009.

2.7 El papel de la empresa SE en el mundo.

Las empresas mexicanas PEMEX, América Móvil, Cemex, CFE y Carso Global Telecom fueron incluidas en la lista de las 500 compañías más grandes del mundo en 2008. La paraestatal PEMEX se ubica en el puesto número 42 con ingresos por 103,961 millones de dólares; mientras que la compañía de telefonía celular América Móvil se coloca en el sitio 283 con 28,513 de ingresos. Cemex logró la posición 389 con 21,658 millones de dólares de ingresos en 2007; la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ocupa el lugar 408 con 20,658 millones de dólares y el grupo Carso Global Telecom, del empresario Carlos Slim, en el 464 con 17,982 millones de dólares, *Fortune* (37).

En México la Comisión Federal de Electricidad y la empresa SE son las únicas empresas que proporcionan el servicio público de energía eléctrica. La Comisión Federal de Electricidad, es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para más de 26.2 millones de clientes, lo que representa a casi 80 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos, sin embargo el 22.95% de la capacidad instalada corresponde a 21 centrales construidas con capital privado por los Productores Independientes de Energía (PIE), *CFE* (38).

En cuanto al volumen de ventas totales, 77.2% lo constituyen las ventas directas al público; 22.3% se suministra a la empresa la empresa SE, y el 0.5% restante se exporta. Si bien el sector doméstico agrupa 88.08% de los clientes, sus ventas representan 26.49% del total de ventas al público. Una situación inversa ocurre en el sector industrial, donde menos de 1% de los clientes representa más de la mitad de las ventas. Comisión Federal de Electricidad ha tenido una tasa de crecimiento medio anual de sus clientes de casi 4.4%, durante los últimos seis años.

La CFE es también la entidad del gobierno federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE), que describe la evolución del mercado eléctrico, así como la expansión de la capacidad de generación y transmisión para satisfacer la demanda en los próximos diez años, y se actualiza anualmente. *CFE* (39).

Referencias.

1. Gibson, J. (1990). *Fundamentals of management*. Homewood, Illinois, Irwin.
2. Parsons Talcott. (1960) *Structure and Process in Modern Societies*. New York, Free Press.
3. Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy (2005). *Introducción a la administración*. México, Thompson.
4. Gibson. Ob. Cit. Ref. 1.
5. Aguirre, Alfredo y Castillo, Ana María (2002) *Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid, Pirámide.
6. Mintzberg, H. (1973). *Managerial Work: Analisis from Observation*. New York, M.S.
7. Luthe, Rodolfo (1990). *La empresa humana*. México, Limusa.
8. Serra, Roberto. Kastika Eduardo.(1994) *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
9. Méndez, José (2007). *La economía en la empresa*. México, McGraw Hill Interamericana.
10. Nafinsa (2008) (en línea). Disponible en www.nafinsa.gob.mx (Consultada el 17 diciembre de 2008).
11. Méndez. Ob. Cit. Ref. 9.
12. Jiménez, C. (1989). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, Limusa.
13. Méndez. Ob. Cit. Ref. 9.
14. Reyes Ponce, A. (1973). *Administración de empresas "teoría y práctica"*. México. Limusa.
15. Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización*. Madrid, Díaz de Santos.
16. Rodríguez, Joaquín (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México, Thompson.
17. Adizes. Ob. Cit. Ref. 15.
18. Thomas, D (1995). *El sentido de los negocios*. México, CECSA.

19. Ibidem.
20. Adizes. Ob. Cit. Ref. 15.
21. Rodríguez, Joaquín (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, Thompson.
22. Ohmae, Kenichi. (2005) *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. México, Norma.
23. Ibidem.
24. Yip, George (1994). *Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Bogotá, Norma.
25. Omaha. Ob. Cit. Ref. 22.
26. Hitt, Michael e Ireland, Duane (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. México, Cengage Learning Editores.
27. Abascal, Francisco (2003). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro*. Madrid, ESIC.
28. Hitt. Ob. Cit. Ref. 26.
29. Chun, Wei Choo (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, Oxford.
30. Senge, Peter (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Granica.
31. Drucker, Peter (1973). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo.
32. Senge. Ob. Cit. Ref. 30.
33. Kasuga, Linda. Gutiérrez, Carolina (2004). *Aprendizaje Acelerado, estrategias para la potencialización del aprendizaje*. México, Grupo Editorial Tomo.
34. Ibidem.
35. Revista Fortune edición especial agosto 2009 No XV.
36. Revista Forbes, edición especial abril 2009 "Empresas más competitivas del 2008".
37. Fortune. Ob. Cit. Ref. 37.
38. Comisión Federal de Electricidad (2009) (en línea) disponible en www.cfe.gob.mx (Consultada 20 enero de 2009).
39. Ibidem.

Capítulo 3

Desarrollo Organizacional: Estado de la Cuestión

Los seres humanos somos gregarios, es decir, nacemos y vivimos como miembros de una agrupación de personas llamada sociedad; sin la cual no podríamos existir, porque individualmente, solos y aislados somos los seres más incapaces e indefensos. Cada uno de nosotros necesitamos de los demás y a su vez, todos necesitamos de cada uno. Solamente así existe la especie humana y ha podido subsistir y evolucionar hasta el presente. Esta condición de inevitable e inseparable unión entre personas y grupos constituye uno de los distintivos o características esenciales del ser humano.

3.1 Antecedentes del desarrollo organizacional (DO).

El Desarrollo Organizacional es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un menor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. Se distingue de otras actividades planeadas de cambio porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y alcanzar sus metas, buscando ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que los rodea, *Cummings (1)*.

El Desarrollo Organizacional, es una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de que ocurra un cambio planeado, este método propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse de la mejor manera posible a su entorno. A lo largo de la historia de la humanidad personajes importantes como Sócrates, Platón, Marx, Engels Taylor por mencionar algunos han contribuido con el DO.

Para Platón, al igual que para Sócrates, el fundamento del hombre es la moral y lo único real son las ideas, identificando la idea del bien con la más excelsa expresión del ser. Lo único real es el mundo de porque el mundo sensible sólo es una ilusión de los sentidos. Para lograr una mayor comprensión de su pensamiento, ilustró su teoría del conocimiento con la conocida alegoría de la caverna, en su libro La República. Platón consideraba que el progreso del conocimiento no era tanto un proceso de continua evolución sino como una transformación de un estado de conocimiento menos adecuado a otro más elevado, *Platón (2)*.

A principios del siglo XIX, el pensamiento social se nutrió de innumerables contribuciones de los llamados utopistas. El socialismo utópico animó el debate sobre la posibilidad de imaginar y construir sociedades más justas, igualitarias, libres y habitables, que con mayor o menor repercusión, estimularon las manifestaciones revolucionarias del primer cuarto de siglo. Marx y Engels hacen un profundo análisis de esta etapa histórica, desentrañando la estafa social histórica y va al punto clave de la contradicción que se inscribe en el nacimiento de dos clases; además, describen varios aspectos del desarrollo humano: la percepción del trabajo, el rendimiento, la productividad, la remuneración, los medios de producción, y la satisfacción integral, *Marx y Engels (3)*.

La escuela de la administración científica, también contribuyó con el DO, esta comenzó con los estudios de Frederick W. Taylor para elevar la productividad, centrando sus estudios en la relación hombre-máquina-producción para obtener el mejor aprovechamiento, el cual llamó "*eficiencia productiva*". Taylor desarrolló un enfoque de abajo hacia arriba –operadores a gerentes- para evaluar la productividad mediante la utilización del enfoque científico en el análisis y solución de problemas, logrando una mayor producción y salarios más altos para los trabajadores. Además enfatizó los estudios anatómicos y fisiológicos del hombre con la máquina y sus estudios de tiempos, movimientos, transporte y desplazamiento son el embrión de la racionalización industrial, *Schermerhorn (4)*.

En resumen la escuela de la administración científica consiste en:

- Ciencia, no regla empírica.
- Armonía, no discordia.
- Cooperación, no individualismo.
- Rendimiento máximo en lugar de producción restringida.
- Formación para cada ser humano, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Otra aportación al DO lo tenemos entre los años de 1924 y 1933, con los experimentos realizados por Elton Mayo y George Homans, bajo el liderazgo Fritz Roethlisberger para estudiar la productividad y la moral de los trabajadores, gracias al patrocinio de la Western Electric Company, sus trabajos de investigación fueron subdivididos, de acuerdo a los tipos de empleados y a los tiempos en los que estos laboraban en la empresa, estableciéndose cuatro categorías.

La primera de ellas, estaba relacionada con la iluminación, la segunda para las reuniones de trabajo con los grupos del experimento, la tercera enfocada a los programas de entrevista, y la última al archivo de datos, lo cual les sirvió para documentar su trabajo de investigación y presentar sus resultados en 1939. Entre los resultados obtenidos, destaca la identificación de factores humanos que posibilitan el incremento en la productividad y la moral de los empleados debido a que se observó que estos tienen actitudes y sentimientos y que cada uno de ellos es capaz de establecer su propio ritmo de trabajo.

Comprobaron que cuando el empleado conoce y desempeña adecuadamente sus funciones se puede reducir la supervisión, debido a que el empleado busca ser reconocido y recompensado por sus esfuerzos sin ser monitoreado constantemente, además los resultados arrojaron la necesidad de diseñar estrategias administrativas más humanistas en las condiciones de trabajo, *Burke y Horstein (5)*.

L. Bradford y R. Lippitt, contribuyeron de manera importante en el nacimiento del DO, con sus investigaciones efectuadas en el año de 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. en los Estados Unidos de Norteamérica. Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide, en Estados Unidos de Norteamérica, enfatizaron la importancia de aplicar el entrenamiento de grupos como solución al problema de transferencia de aprendizaje. Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, *Schermerhorn (6)*.

Hecho que Benis consideró como el verdadero nacimiento del DO, debido a que de estos estudios surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad" a través de dinámicas con grupos entrenados o grupos T (T por sus sigla en inglés "Training", de entrenamiento), donde los grupos autoaprendían de sus propios comportamientos y acciones, y se retroalimentaban con sesiones de discusiones para lograr el cambio en su comportamiento. *Schermerhorn (7)*.

Todos los enfoques del desarrollo organizacional, se basan en alguna teoría referente al cambio planeado, y uno de los primeros modelos fundamentales fue propuesto por Kurt Lewin, "*Modelo de cambio planeado de Lewin*", *Rodríguez (8)*. Véase la imagen 10.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).



Imagen 10. Proceso de desarrollo organizacional.
Fuente: *Rodríguez. Dirección moderna de organizaciones.*

Kurt Lewin fundó el "Research Center" of Group Dynamics" en 1945, donde compartió ideas y experimentos con Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert, también realizó importantes aportaciones en el campo de la psicología social y en el DO, por ejemplo en 1946 introdujo el término investigación de la acción y retroalimentación o feedback para estudiar aspectos críticos en ese tiempo como el fascismo, racismo, las desigualdades económicas entre otros, *Rickards (9)*.

En su obra titulada: Desarrollo organizacional: aportaciones de ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización French, Bell y Zawacki afirman que el ser humano es el elemento más importante de la organización y el DO es una estrategia de aprendizaje en gestación, que permite realizar cambios radicales de manera sistémica, a su vez Simon refuerza los postulados de sus antecesores Lewin y Barnard con sus investigaciones sobre el comportamiento administrativo, *French (10)*.

Homans en 1950 aportó el último eslabón que constituirá la estructura teórica de lo que conoceremos en años posteriores como el Desarrollo Organizacional con su legado documental sobre la sociología funcional de los grupos, *Homans (11)*.

3.2 Raíces del DO.

Se consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cinco raíces principales: la primera raíz que conforma el DO, se basa en las innovaciones de los grupos T “*entrenamiento en el laboratorio*”, la segunda se relaciona con Investigación-acción y retroalimentación por encuesta, ambas raíces están entrelazadas con una tercera llamada de enfoques normativos, la cuarta con la productividad y calidad de la vida laboral y la quinta raíz es del cambio estratégico.

La primera raíz de los grupos T (Training) comenzó en 1946 cuando la Connecticut Interracial Comisión y el Comité on Community Interrelations of the American Jewish Congress, pidieron a Kurt Lewin junto con sus colaboradores realizaran una investigación sobre la capacitación de los líderes comunitarios, analizando en primer plano los siguientes aspectos:

- las relaciones interpersonales
- Crecimiento personal
- Liderazgo
- Dinámica de grupos

De esta manera se formó el primer grupo de entrenamiento llamado grupo T, lo que dio origen al término “*Desarrollo Organizacional*”, *Cummings (12)*.

Investigación-acción y retroalimentación por encuesta dio origen a la segunda raíz, Kurt Lewin, John Collier y William Whyte tuvieron una participación importante debido a que descubrieron la importancia de vincular la investigación a la acción, pues esto representaba el único modo en que los miembros de las empresas podían utilizarla para manejar el cambio, estos investigadores, iniciaron recabando datos acerca del funcionamiento de diferentes empresas con el fin de analizarlos y encontrar las causas de los problemas y poder diseñar soluciones adecuadas a cada caso en particular, para su posterior implementación y evaluación, siguiendo así con el ciclo de recopilación e intervención.

En esta clase de estudios surgió la recopilación sistemática de los datos de encuesta, encabezados por el Institute for Social Research y por Rensis Likert quien

le dio un enfoque científico a las encuestas de actitudes, para esto aplicó la “*escala Likert*” de 5 puntos que hasta la fecha goza de gran aceptación, *Rickards (13)*.

La tercera raíz, de enfoques normativos, surge al asociarse la eficiencia de las empresas con la administración participativa propuesta por Likert y método Grid (de cuadrícula) propuesto por Blake y Mounton. Acorde a la administración participativa de Likert, es posible que las empresas posean uno de los cuatro sistemas de administración que se muestran a continuación:

- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en el hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema paternalista, con autoridades tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III: Consultivos: Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y prevalece la confianza en los diferentes sectores de la organización, *Cummings (14)*.

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método Grig es estructurado e implica un alto grado de participación. Blake y Mouton también sostienen que hay un mejor método de dirigir una organización. Su denominación es 9,9, el cual representa un estilo de gerencia participativa y va más allá de un diagnóstico con un cuestionario; es un estudio cultural cruzado de lo que los gerentes consideran barreras más comunes que obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton (1968) encontraron que la comunicación figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, y que en segundo lugar se encontraba la falta de planeación.

Según Blake y Mouton, estas dos barreras principales y las otras menos prevalentes son síntomas, pero no causas de problemas organizacionales. Las causas se encuentran a mayor profundidad en el sistema. Para corregir estas causas subyacentes, Blake y Mouton desarrollaron un enfoque del desarrollo organizacional que comprende seis fases, en donde se considera tanto el plan estratégico de la organización como la falta del mismo, así como el estilo o enfoque de la administración. Para lograr la excelencia deberá crearse un modelo estratégico organizacional, que habrá de cambiarse la dirección de un estilo supervisor a un estilo participativo.

Fundamentados en un primer trabajo de investigación acerca del liderazgo, en el que las funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socio-emocionales, Blake y Mouton simplificaron el lenguaje utilizando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes: producción y personas; conceptuándolas en un modelo bidimensional, en donde el eje horizontal representa el interés por la producción y el eje vertical el interés por las personas; tomando en consideración actitudes, más que comportamientos.

Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del regente para la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 un gran interés. Los gerentes pueden diferir en su interés por cada una de las funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en la mente de un gerente dado, determina su estilo o enfoque gerencial, y define el uso que el gerente hace del poder. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista decidieron considerar sólo cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, *Blake y Mouton (15)*. Véase la imagen 11.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

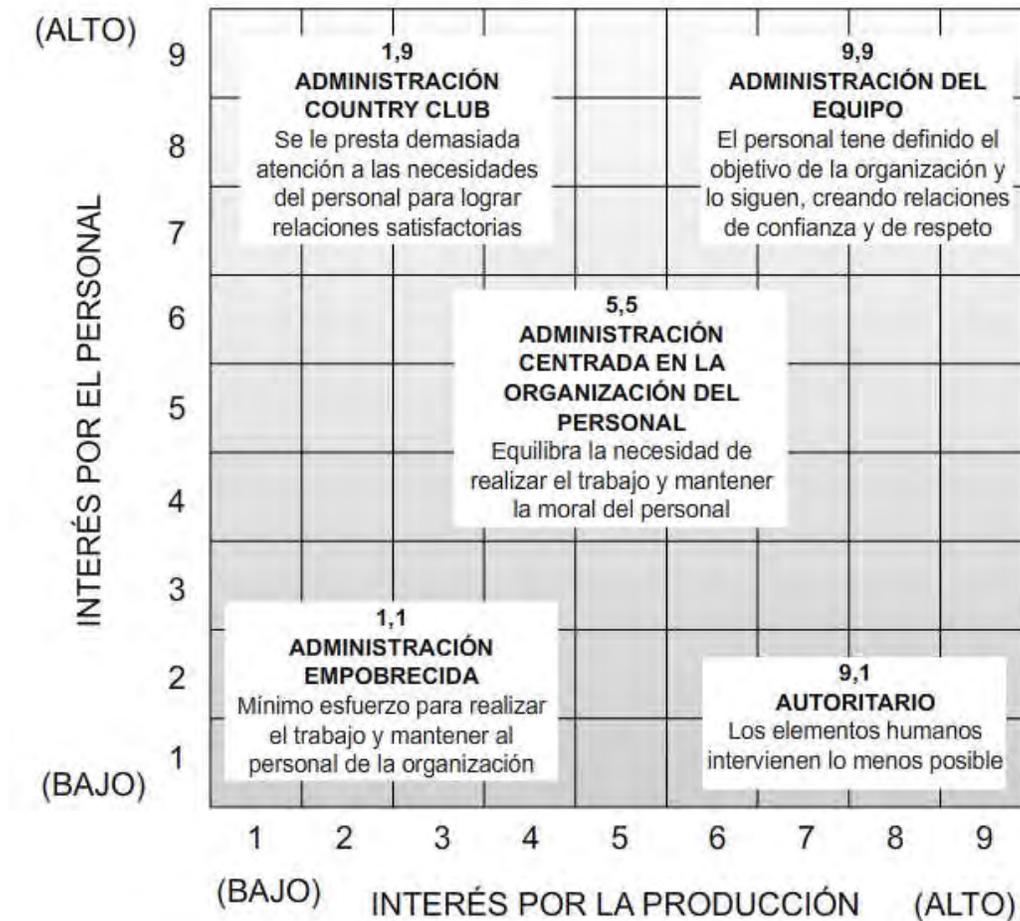


Imagen11. Grid gerencial.

Fuente: Blake y Mouton, *Building a dynamics corporation through grid organization development*.

La cuarta raíz, referida a la productividad y calidad de la vida laboral está dividida en dos partes la primera corresponde a los proyectos europeos diseñados por Eric Trist y sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, donde se pretendió integrar mejor la tecnología y las personas, con el fin de mejorar su calidad de vida. Para ellos, el principal problema de los estudios sobre cambio organizacional es que el contexto en el cual existen las organizaciones está cambiando al mismo tiempo a una tasa incremental y se mueven hacia una complejidad creciente.

En investigaciones que realizaron acerca de los problemas de producción de la industria minera del carbón basada en el enfoque de “*longwall*”, este grupo encontró que no era suficiente con meramente analizar los problemas sociales, sino que, al tratar los problemas de la industria minera, el sistema técnico (máquinas y métodos) tenía una fuerte influencia sobre el sistema social. Su descubrimiento fue el relacionar que las actitudes individuales y el comportamiento de grupo están influenciados en gran medida por los sistemas técnicos en los cuales las personas trabajan.

La solución planteada por los investigadores fue una nueva forma de organización que denominaron enfoque de Diseño de Sistemas Sociotécnico basada en el desarrollo de grupos de trabajo relativamente autónomos donde los trabajadores poseen todas las habilidades esenciales para llevar a cabo las tareas y en base a las cuales es posible un intercambio de los puestos de trabajo, permitiéndoles con una supervisión mínima tomar sus propias decisiones en aquellos temas directamente relacionados con las actividades que realizan.

Por lo tanto, la posición de esta escuela de pensamiento es que los sistemas social y técnico deben ser considerados conjuntamente y que es una labor importante del administrador asegurarse de que ambos sistemas trabajen armónicamente. De este análisis surge la proposición de que una producción eficaz es función del ajuste u optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico: el mejor desempeño del todo no puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado.

La segunda etapa de la cuarta raíz está relacionada con la calidad de vida que surgió en 1979, enfocada a la productividad y a la calidad de vida laboral, fue tal la aceptación que se la calificó de movimiento ideológico, como se comprobó en la propagación de los círculos de calidad en muchas de las compañías japonesas.

Richard Beckhard, contribuyó a la formación de la quinta raíz: “el cambio estratégico” debido a que marcó el inicio de las aplicaciones de los cambios estratégicos, proponiendo la posibilidad de describir y analizar el ambiente de una compañía y su estrategia basado en su misión, para que de esta manera se disminuyeran las diferencias entre lo que exigía el medio ambiente y lo que deseaba la organización.

Benckhard y Harris, con su fórmula de cambio, muestran una sencilla y poderosa herramienta que proporciona una rápida primera impresión de las posibilidades y condiciones para el cambio en una organización. Históricamente, la ecuación del cambio puede ser vista como una contribución importante en el cambio de desarrollo

organizacional, al involucrar y comprender la conexión que existe entre el involucramiento de los empleados y el éxito organizacional. La fórmula consiste en:

$$\text{Insatisfacción} \times \text{Visión} \times \text{First Steps (procesos)} > \text{R (resistencia al cambio)}$$

Esta fórmula identifica diferentes factores clave, los cuales deben estar presentes en suficiente medida para iniciar y sostener un esfuerzo de cambio. Es una herramienta de planeación invaluable, ya que permite desarrollar una idea general acerca de lo que se necesita para implantar un cambio. Es también un recurso de diagnóstico que evalúa rápidamente la situación, *Beckhard (16)*.

Disciplinas claves contribuyeron a la formación de las raíces antes mencionadas, entre las que destacan la psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría, teatro, semántica general, trabajo social, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional entre otras, además de los cuatro elementos a los que Benis Warren hace referencia como condicionantes del origen del DO:

1. Cambio rápido e inesperado en el ambiente empresarial.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones y por ende al crecimiento de las actividades realizadas en estas.
3. Creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología, hecho que exige una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.
4. El cambio en el comportamiento administrativo: debido al nuevo enfoque otorgado hacia el ser humano en la empresa, ya que este era entendido, como un simple empleado que obedecía órdenes a través de la coacción y amenazas, quien trabajaba bajo sistemas despersonalizados y mecanicistas, idea que fue reemplazada por el nuevo concepto del ser humano con un mayor conocimiento, con necesidades más complejas y cambiantes, *Beckhard (17)*.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Las cinco raíces y la evolución del D.O a través de los años se muestran en la imagen 12:

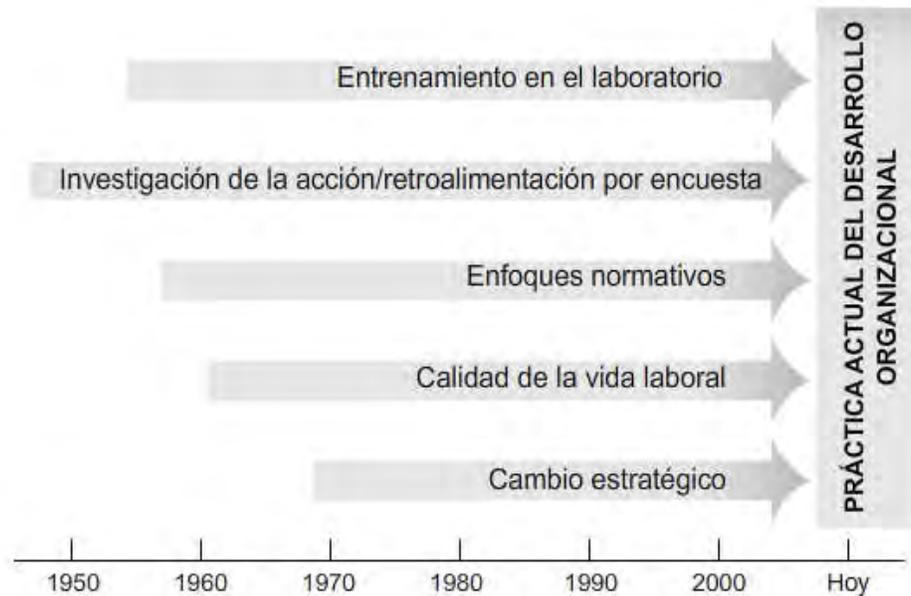


Imagen 12. Los cinco precedentes de la práctica del desarrollo organizacional.
Fuente: *Cummings. Desarrollo Organizacional y Cambio.*

Aunque es de interés comprender cómo surgió el DO, es importante también comprender el medio ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. Ese contexto ha cambiado de una manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990. La globalización de compañías es común en todo el mundo y muchas sociedades previamente centralizadas y autocráticas se están moviendo en la dirección de crear instituciones democráticas y negocios e industrias privatizados. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y quienes practican el DO, *Robbins (18)*.

En la actualidad se está prestando mucha atención a la teoría y la práctica de los conceptos emergentes, las intervenciones y las áreas de aplicación de lo que podría llamarse la segunda generación del DO. Cada uno de ellos, hasta cierto grado, se superpone a uno o todos los demás. La segunda generación del DO, en particular, tiene un enfoque en el cambio de segundo orden, es decir, en la transformación organizacional:

- Interés en la cultura organizacional.
- Aprendizaje organizacional.
- Interés intensificado en los equipos.
- Administración de la calidad total (TQM)
- La visión.

Hay otras áreas visibles de interés y de atención en la segunda generación del DO. El incremento en el desarrollo de talleres de la diversidad y de administrar y valorar la diversidad, han sido muy evidentes en años recientes. También ha sido aparente el creciente interés en el diseño de sistemas sociotécnicos, que se correlaciona con los equipos que se autoadministrados y con el control total de calidad. Asimismo, la investigación y la conceptualización acerca de la investigación-acción, la consultoría de procesos, y los roles de terceras partes tienen mayor relevancia. Hay un Interés renovado en el concepto de la comunidad en relación con la transformación de la organización y la creación de organizaciones de alto desempeño.

Todas estas direcciones son áreas fructíferas para la teoría y la práctica del DO. Con la difusión de las técnicas del DO hacia tantas áreas, cada vez resulta más difícil identificar lo que es y lo que no es el DO. Por consiguiente, cada vez es más importante examinar los procesos que sirven de fundamento a los diversos esfuerzos para el mejoramiento porque los bloques de construcción fundamentales del DO son los ingredientes vitales para la satisfacción y el desarrollo de los participantes, y para la efectividad y la supervivencia de la organización, *Cummings (19)*.

3.3 Definiciones del DO.

Las empresas de hoy en día deberán reconocer la importancia del aprendizaje individual como punto de partida, para convertir a la organización en una empresa que aprende, lo cual exige un replanteamiento de la filosofía empresarial. Las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación como condición básica para su supervivencia en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento como sistema dinámico y vivo, debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste que le permita afrontar estas condiciones con éxito, y es en este apartado que el DO tiene mucho por aportar.

Una buena forma de adquirir una comprensión de lo que es el DO es ver la forma en la cual varios autores han descrito este campo a lo largo de los años. No existe una sola definición aceptada del DO, pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características. Gran parte de éstos autores lo relacionan con los conceptos de cambio y capacidad adaptiva de las organizaciones en las nuevas realidades. A continuación se enlistan algunas definiciones sobre DO en orden cronológico comenzando con la década de los sesenta, la cual se enfocó a los grupos de trabajo y a los sistemas de investigación y retroalimentación.

- Richard Beckhard, fue uno de los primeros precursores del DO, y en la década de los sesenta lo definió como: un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento, *Rickards (20)*.
- *Blake y Mouton (21)* visualizaron al DO como un plan integral que agrupa conceptos, estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia por medio del diseño y aplicación del modelo sistémico denominado.
- *Warren Benis (22)* lo definió como: una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.
- *French y Bell (23)* afirman que el DO es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y administración de la cultura organizacional más eficaces (con especial hincapié en el equipo formal de trabajo y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción.
- *Lippitt (24)* conceptualizó al DO como: método que constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones, aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

En los años setentas, se conceptualizó al DO como un sistema sociotécnico constituido por partes sociales y técnicas que arrojan dos tipos de resultados: productos (bienes y servicios) y consecuencias psicológicas como satisfacción y compromiso personal.

- Schumuck y Miles (1971) definieron al DO, como: esfuerzo planeado, aplicado de manera científica, a las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema de métodos auto-analíticos y de reflexión, *Schumuck y Miles (25)*.
- Beer a principios de la década de los ochenta afirmó que el DO es: un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuya finalidad es la de aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología a las ciencias de la conducta, *Beer (26)*.
- Ferrer lo definió como: la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planeado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona, *Ferrer (27)*.
- *De Faria Mello (28)*, afirmó que el DO: es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.
- Estrategia administrativa, enfocada a los procesos y a la creación de nuevas culturas en organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías sociales, resaltando la obligatoriedad de formular diagnósticos situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos; principalmente los que se refieren a la comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones, *Burke y Hornstein (29)*.
- Metodología, que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología, *Nielsen (30)*.
- Proceso planeado del cambio de cultura en una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta, *Burke y Hornstein (31)*.

Los años noventa señalaron de manera relevante cuestiones sobre calidad y vida laboral, introduciendo al DO conceptos claves como reingeniería, equipos autodirigidos, estructuras de red, downsizing, por mencionar algunos, a continuación algunas definiciones del DO.

- El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo, *Porras (32)*.
- El DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización. *Cummings (33)*.
- El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría, *Burke y Hornstein (34)*.
- Carlos Audirac, estudioso de la materia de origen mexicano en la década de los noventa en su obra titulada ABC del Desarrollo Organizacional, lo definió como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, centrado en valores, relaciones laborales, clima organizacional y actitudes, tomando como referencia principal a las personas, *Audirac (35)*.
- Guizar por su parte, lo conceptualizó como la aplicación de estudios a los procesos sociales ocurridos dentro del contexto organizacional, con el objetivo de ayudar a optimizar la calidad de las interrelaciones de sus miembros, a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo, y así poder influir de manera positiva en la empresa, *Guizar (36)*.
- *Stephen Robbins (37)*, en el año 2004, lo definió como un: conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados, basándose en valores como el respeto por las personas, la confianza y apoyo.

Es importante destacar que el desarrollo organizacional se distingue de la administración del cambio y del cambio organizacional. Estos dos últimos procuran implementar de modo efectivo el cambio planeado, se ocupan de la secuencia de actividades, de los procesos y tipo de liderazgo que mejoran la empresa pero su

orientación a los valores no es igual. El cambio organizacional tiene un enfoque más global pudiendo aplicarse a cualquier tipo de cambio: innovaciones tecnológicas y administrativas, decaimiento de las empresas o evolución de un sistema con el tiempo.

En cambio el DO es el proceso que aplica las ciencias de la conducta para ayudar a la empresa a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto en la calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual para alcanzar sus metas; busca perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que los rodea, *Kirkpatrick (38)*.

3.4 Alcances y características.

Existen posiciones diversas en cuanto a la conceptualización del DO, encontrándose numerosas posiciones entre los autores que lo tratan. A continuación se destacan los siguientes aspectos que se deben tener presentes al abordar el DO.

1. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planeado de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.
2. Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura, valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.
3. Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continua adaptación.
4. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.

5. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la verdadera esencia de la naturaleza humana.
6. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos y grupos informales.
7. Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma.

El cambio planeado ha sido definido como una serie de actividades mediante las cuales se logra un buen desarrollo organizacional. No obstante los modelos actuales describen un conjunto general de pasos a seguir, hace falta mucho más información de cómo deberían realizarse en situaciones concretas. En una revisión y críticas muy exhaustivas de esta teoría Porras y Robertson señalaron que las actividades deberían basarse en la información sobre los siguientes aspectos:

1. Estructuras que pueden cambiarse.
2. Resultados deseados.
3. Mecanismos causales con que consiguen dichos resultados.
4. Las contingencias de las que depende un cambio exitoso.

Porras y Robertson resaltan además que la clave es el cambio en la conducta de los integrantes y que falta información disponible acerca de los mecanismos causantes del cambio individual. En términos generales llegaron a la conclusión de que no se cuenta con toda la información necesaria y que se requieren todavía mucho más investigaciones y más reflexión para llenar los huecos, ya que los modelos actuales proponen un conjunto general de pasos que pretenden ser aplicables a la generalidad de los proyectos, sin embargo hace falta una reflexión más amplia de cómo las etapas difieren según el contexto, *Porras y Robertson (39)*.

Existe la tendencia a describir al DO como un proceso ordenado y controlado en forma racional. Los críticos aseguran que eso es erróneo, ya que el cambio planeado tiene una cualidad más caótica, a menudo con metas variables, actividades discontinuas, sucesos sorpresivos y una combinación imprevista de modificaciones. Por ejemplo, a veces los ejecutivos lo emprenden sin planes que clarifiquen las estrategias y las metas. A medida que avanza aparecen otros interesados y exigen modificaciones que tengan en cuenta necesidades hasta entonces desconocidas o no expresadas. Todo lo anterior hace del cambio un proceso mucho menos ordenado y mucho más dinámico de lo que se suele creer.

Ahora bien, no se conoce con precisión la relación entre el cambio planeado y el desempeño de las corporaciones. Al desarrollo organizacional siempre le ha sido difícil determinar si una intervención produce los resultados observados. La complejidad de la situación, la falta de análisis riguroso y los largos periodos para obtener los resultados han contribuido a debilitar la evaluación. Además, a menudo los ejecutivos creen correcto justificar el programa del cambio con testimoniales *ad hoc*, con informes de posibles beneficios y con un llamado a apoyarlo. Ante la falta de una evaluación y medición estrictas, no es fácil tomar una decisión sobre la asignación de recursos a los programas y determinar cuáles intervenciones dan mejores resultados en ciertos casos.

3.5 Supuestos en los que se basa el DO.

Es importante reconocer que vivimos en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza el que se fundamenta en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticos que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

Es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través del cambio de su "cultura", lo que significa modificar: los significados, las representaciones e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Para el DO, el meollo del desarrollo se halla, por lo común, en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales. Es indispensable buscar otros modos y usos que las adecuen a la situación actual, naturalmente distinta de la del pasado y que permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social.

En este proceso de transformación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, o sea, los “*recursos humanos*” además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos, *King (40)*.

Los modelos del DO parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que los individuos establecen con ellas, con otros individuos y con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer de la siguiente manera:

4.1 Acerca de los individuos. La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles a ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.

4.1 Acerca de los grupos. La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un grupo pequeño de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, con el grupo de trabajo o con el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de las personas es el trabajo, incluyendo a los compañeros y sus superiores. Así pues, la mayoría es capaz de aumentar su eficiencia ayudados por sus grupos de referencia para resolver sus problemas y trabajar eficientemente en un grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

4.1 Acerca de las personas en las organizaciones. Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y tras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización

afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico, administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura en la mayoría de las organizaciones tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de los problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable. Las estrategias “ganar-perder”, aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas a la larga para la solución de problemas organizacionales, *Ferrer (41)*.

3.6 Teorías del cambio.

Son tres los componentes básicos de todo programa de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planeado. En ellas se describen las etapas a través de las cuales se puede realizarse en la empresa y el proceso temporal con que se aplican los métodos para que los empleados manejen el cambio. Estos modelos conocidos como “*teorías el cambio*”, describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo, *Guizar (42)*.

Modelo del cambio de Lewin

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas, la segunda es una idea del proceso del cambio mismo; Lewin

sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: *descongelar* la antigua conducta o situación, *moverla* a un nuevo nivel de conducta y *volver a congelar* la conducta en el nuevo nivel. Véase la imagen 13.

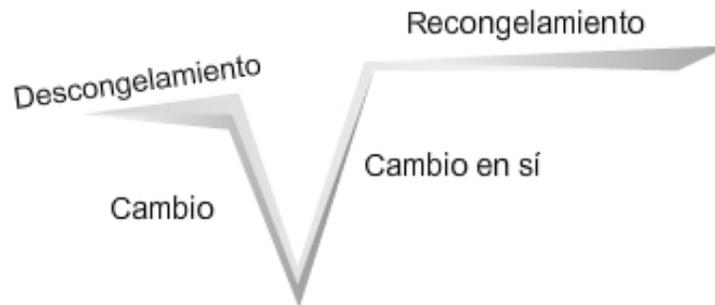


Imagen13. Modelo del cambio de Lewin.

Fuente: *Cummings, Desarrollo Organizacional y Cambio.*

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *status quo*. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra el equilibrio “*cuasi-estacionario*”. Para modificar ese estado cuasi-estacionario se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Modelo de investigación – acción.

La investigación de la acción se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para manejar un cambio planeado, comprende los ocho pasos siguientes:

1. Identificación del problema: es cuando un alto ejecutivo, o un miembro de la empresa con suficiente poder, percibe que algo no funciona bien en la empresa, que algún proceso presenta anomalías.

2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta: es la evaluación meticulosa entre el cliente y el experto, quien trae consigo un marco de referencia y su propia teoría normativa de DO, que deberá adaptar a cada situación específica en la organización.
3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar: este paso es realizado en gran parte por el experto con ayuda de algunos integrantes de la empresa. La información es recabada a través de diferentes técnicas como son: entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos sobre el desempeño organizacional, posteriormente la información es analizada, para averiguar las causas del o los problemas. El experto primero observa, realiza una encuesta semiestructurada para concluir con un cuestionario que mide la exactitud del problema detectado en etapas posteriores.
4. Retroalimentación al cliente o al grupo importante: en este nivel del modelo, el experto suministra información al cliente con respecto a los puntos débiles y fuertes que ha analizado de la empresa, manteniendo una conducta ética y de privacidad, con respecto a sus fuentes de información. Además deberá evaluar que tanto le comunica a su cliente, pues quizá este adopte una conducta defensiva, o de enfado debido a que no estaba preparado para escuchar tales comentarios, es por ello que debe estar perceptivo a la reacción del cliente e idear la mejor forma de comunicarle sus evaluaciones
5. Diagnóstico conjunto del problema: este punto tiene una estrecha relación con la obtención de datos, y con la retroalimentación, ya que el experto recaba los datos para su posterior validación y de esta manera construir un diagnóstico que deberá ser discutido con los miembros de la empresa, para saber si están dispuestos o no a trabajar en el problema en cuestión.
6. Planeación conjunta de la acción: en esta fase se inicia el proceso de transición o cambio, como Lewin lo describió en su respectivo modelo. La empresa está lista para alcanzar otro equilibrio casi-estacionario, a través de la modificación de las fuerzas tendientes a mantener el statu quo.
7. Acción: etapa que se da la transición de un estado a otro, requiere de un periodo de cambio más lento, debido a que las medidas implementadas en la organización requieren cierto tiempo de adaptación en la misma.
8. Obtención de datos después de la acción: al ser un modelo cíclico, los datos se recaban una vez más, después de efectuada la acción para medir y determinar sus efectos y de este modo ser comunicados al cliente, y de ser necesario volver a realizar un diagnóstico y otra intervención más, *Cummings (43)*.

Modelo del cambio planeado de Faria Mello

Faría Mello presenta un modelo cíclico de cambio planeado el cual se divide, en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub-fase del contacto. Igualmente, la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. El autor afirma que contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multi-contacts, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada, *Faria Mello (44)*.

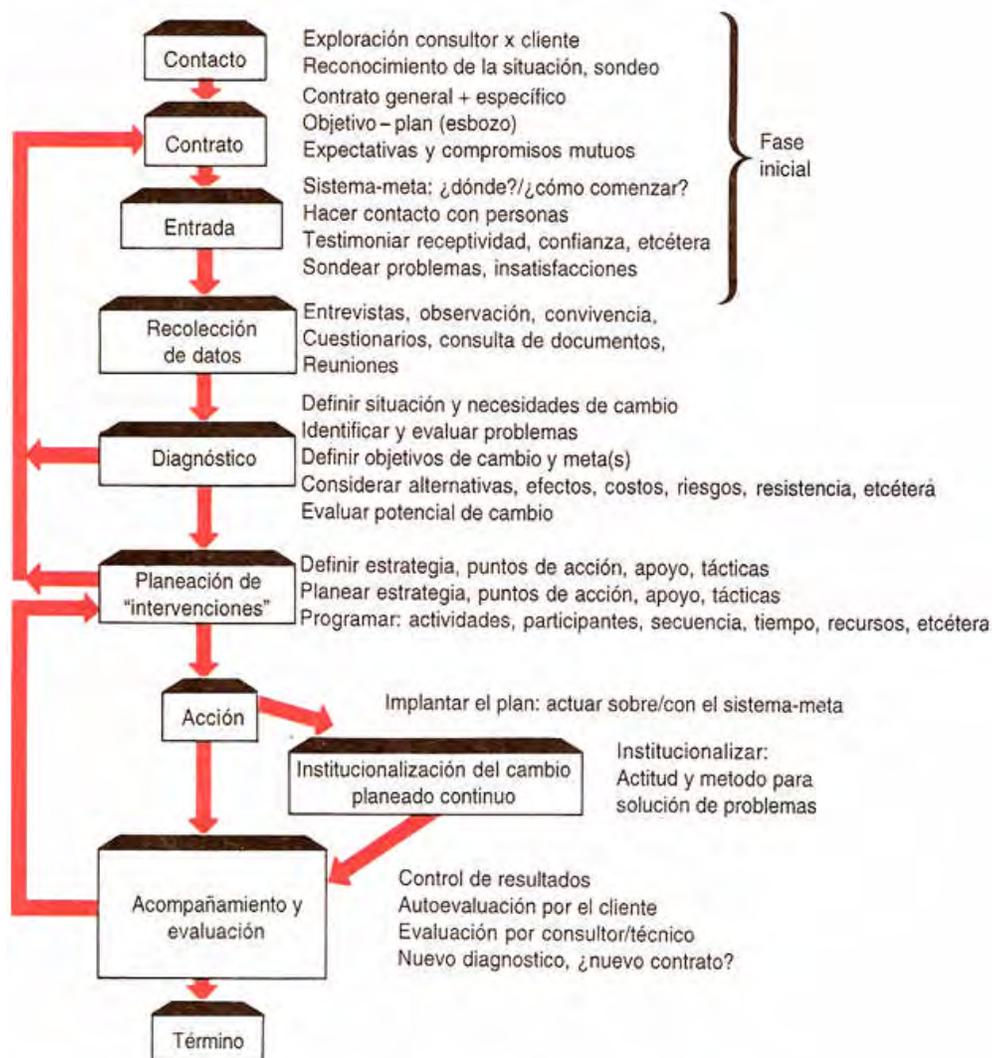


Imagen 14. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.
Fuente: De Faria Mello, *Desarrollo organizacional, enfoque integral*.

Se puede decir que un “contacto” se trata de una exploración entre consulta y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. En definitiva, es importante reconocer que todo proceso de cambio implica, para aquel que lo experimenta abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizás por años han significado su patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a paradigmas o estereotipos que rigen su conducta, desde la fase inicial como se observa en la figura antes señalada, recolección de datos, diagnóstico, la planeación de intervenciones, la evaluación debe considerar la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio.

El modelo positivo

A diferencia del modelo de cambio planeado de Lewin y del modelo de investigación-acción que se basan principalmente en encontrar los problemas que le atañen a las empresas para su posterior solución, el modelo positivo se concentra en lo que se está haciendo bien, y pretende explicarles a los empleados, como aprovechar los niveles óptimos de desarrollo que la empresa experimenta cuando atraviesa por épocas de éxito, para que de esta manera puedan obtener resultados aún mejores.

Está basado en la “*escuela organizacional positiva*” la cual le da prioridad a las dinámicas positivas en las organizaciones que producen resultados extraordinarios. Comprende cinco fases:

1. Iniciar la Investigación: en este primer paso se elige el tema de cambio, basado en casos positivos, dándole especial importancia a la participación de los integrantes de la organización.
2. Investigación de las prácticas óptimas: comprende recabar información de sucesos buenos que haya experimentado la empresa, para que sirva de base a los empleados que se encargarán de diseñar el protocolo de entrevista, con el fin de formar un compendio de nuevas ideas, basadas en proyectos que fueron desarrollados e implementados con éxito en el pasado.
3. Descubrimiento de los temas: en esta etapa son los empleados quienes examinan las historias de éxito de la empresa, con el fin de identificar los temas que representan las dimensiones comunes de las vivencias, describiendo todos los mecanismos que contribuyeron a generar y respaldar los temas, con la finalidad de facilitar la transición de “*lo que es*” a “*lo que puede ser*”.

4. Imaginar un futuro preferido: realizado con base a la crítica por parte de los empleados del statu quo, describiendo un futuro atractivo, basados en el éxito pasado de la empresa, visualizan de manera conjunta un futuro con varias posibilidades.
5. Diseño y entrega: es la culminación de los cuatro puntos anteriores, esta fase diseña el plan a seguir y describe cada actividad tendiente a lograr el futuro deseado, posteriormente pasa a la etapa de acción y evaluación, tal y como los dos modelos anteriores, *Cummings (45)*.

El DO, a pesar de haber surgido en la década de los años sesentas, en la actualidad representa ser una herramienta estratégica, para realizar un cambio planeado que aporte un mejor ambiente de trabajo que abata problemas relacionados con el agotamiento personal, despersonalización y baja realización personal; reflejadas en desarrollo de actitudes negativas, de cinismo hacia los demás, o baja autoestima hacia la labor desempeñada entre otros, lo que conlleva una resistencia al cambio, baja productividad y una cultura organizacional contaminada.

Por ende, en el siguiente capítulo, son aplicados los principios teóricos del DO en una organización que presenta algunos de los problemas y conflictos enunciados.

Referencias

1. Cummings, Thomas G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thompson.
2. Platón, (1998). *Diálogos*. México, Porrúa.
3. Marx, Carlos y Engels, Federico. (1892). *Del socialismo Utópico al socialismo científico*. México, Progreso.
4. Schermerhorn, John R. (2004). *Administración*. México, Limusa.
5. Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA., Learning Resources Corp.
6. Schermerhorn. Ob. Cit. Ref. 4.
7. Schermerhorn. Ob. Cit. Ref. 4.
8. Rodríguez, Joaquín (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México, Thompson.
9. Rickards, Tudor. (2001). *La creatividad y la administración del cambio* México, Oxford University Press.
10. French, Wendel, L. Bell, Cecil H. Jr. (1990). *Organization Development, Behavioral Science, interventions for Organization Improvement*. New Jersey, Prentice Hall.
11. Homans, G. (1950). *The human groups*. Harcourt, Brace & Co.
12. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1.
13. Rickards. Ob. Cit. Ref. 9.
14. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1
15. Blake, R. y Mouton, J. *Building a dynamics corporation through grid organization development*. New York, Addison Wesley.
16. Beckhard, Richard y Pritchard Wendy. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio*. México,.Norma.
17. Ibidem.
18. Robbins Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
19. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1.
20. Rickards. Ob. Cit. Ref. 9.
21. Blake, R. y Mouton. Ob. Cit. Ref. 15.

22. Bennis, Warren (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. New York, Addison-Wesley.
23. French y Bell. Ob. Cit. Ref. 10.
24. Lippitt, Gordon (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco, Jossey-bass.
25. Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto, California, National Press Book.
26. Beer, M. (1980). *Organization change and development a systems view*. Santa Mónica, California, Goodyear Publishing.
27. Ferrer, Pérez Luis (1996). *Desarrollo Organizacional*. México, Trillas.
28. De Faria Mello, Achilles (1991). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México, Noriega-Limusa.
29. Burke y Hornstein. Ob. Cit. Ref. 5.
30. Nielsen, W., Nykodym, N. y Brown, D. (1991). *Ethics and organizational change*, Asia Pacific, HRM.
31. Burke y Hornstein. Ob. Cit. Ref. 5.
32. Porras, J. y Roberston, P. (1992). *Organization development: theory, practice and research*. En: Marvin D. Dunnete y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizacional psychology*. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
33. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1.
34. Burke y Hornstein. Ob. Cit. Ref. 5.
35. Audirac, Carlos. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas.
36. Guízar, Montufar Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, Mac-Graw Hill.
37. Robbins. Ob. Cit. Ref. 18.
38. Kirkpatrick, D. (1985). *How to manage change effectively*. San Francisco, Jossey-Bass.
39. Porras y Robertson. Ob. Cit. Ref. 32.
40. King, S. y Wright, M. (2007). *Building internal change management capability at constellation energy*. *Organization Development Journal*.
41. Ferrer. Ob. Cit. Ref. 27.
42. Guizar. Ob. Cit. Ref. 36.
43. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1.
44. Faria Mello. Ob. Cit. Ref. 28.
45. Cummings. Ob. Cit. Ref. 1.

Capítulo 4

Caso Práctico

Los programas de DO son esfuerzos planeados y continuos a corto, mediano y largo plazo. La Alta Dirección se enfrenta a una situación de conflicto y trata de cambiarla. Los directivos establecen contacto con un experto del DO, y juntos exploran si dicho desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen encomendada. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas.

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. El papel de los consultores en DO es por lo común estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores en DO son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas.

Los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas; sirven como facilitadores y asistentes. La meta de dejar a los miembros de la organización mejor preparados, para resolver sus propios problemas es un aspecto característico del desarrollo organizacional. En la literatura se llama "*auto renovación*", "*aprender la forma de aprender*" o "*aprendizaje organizacional*", pero se refiere a enseñar a los clientes las habilidades y el conocimiento claves, requeridos para su auto superación. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema del cliente.

4.1 Identificación del problema.

En el desarrollo del presente trabajo se ha hecho énfasis que contar con un clima organizacional adecuado fomenta un mejor desempeño de las capacidades humanas y de grupo para el logro de los objetivos de la organización. Cuando existe una buena comunicación y los integrantes de una empresa entienden y están comprometidos con los objetivos de la entidad, las actividades son desempeñadas con mayor eficacia, se ahorran recursos y la satisfacción de los clientes aumenta al proporcionarle productos y servicios de mejor calidad.

La relación entre la administración y los trabajadores sindicalizados (personal técnico e ingenieros) en la empresa se ha venido deteriorando en años recientes, por lo cual en este trabajo de investigación se plantea implementar un modelo de DO que permita realizar un cambio planeado en el departamento de Telecomunicaciones, como un proceso cíclico en el que la investigación inicial de la empresa suministre información para guiar acciones subsecuentes y de esta manera mejorar las actitudes de los protagonistas para generar un mejor ambiente laboral.

Determinada la problemática anteriormente expuesta, dos alumnos egresados de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, propusimos a la administración, la realización de un diagnóstico situacional en este departamento a fin de obtener la información necesaria que muestre las áreas críticas para implantar las acciones que mejoren la situación actual.

4.2 Diagnóstico situacional.

El diagnóstico administrativo es “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico, de un hecho o problema de gestión que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución, a través de la sistematización de la información cuantitativa presente y así como de sus tendencias, *Martínez (1)*.”

El criterio metodológico para realizar el diagnóstico está basado en tres fases:

1. Inicia con la planeación y captación de la información.
2. Análisis de la información básica para el estudio.
3. Presentación del diagnóstico de la organización.

Particularmente, para el desarrollo del diagnóstico situacional de la organización sujeto de estudio, aplicamos el modelo European Foundation Quality Management of Excellence, (EFQM), el cual es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del factor humano *staff* en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus nueve elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Los criterios que a continuación se enumeran, se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

1. Liderazgo.
2. Política y Estrategia.
3. Personas.
4. Alianzas y Recursos.
5. Procesos.
6. Resultados en los clientes.
7. Resultados en las Personas.
8. Resultados en la Sociedad.
9. Resultados Clave.

4.3 Muestra.

La muestra consideró la aplicación de 5 cuestionarios a personas claves en la toma de decisiones de la organización, gerencial y de jefaturas de departamento, de un total de 10 colaboradores abarcando las siguientes áreas:

- Gerente de Operación y Mantenimiento (1 persona).
- Jefatura de Ingeniería de Proyectos (1 persona).
- Jefatura de área (3 personas).

La recolección de los datos fue realizada por dos personas, quienes entrevistaron a cada uno de los directivos, en un ambiente confortable en la sala de juntas de la empresa, de manera individual y sin identificar los cuestionarios para mantener la opinión expresada en forma anónima; así se generó la confianza para que las respuestas fueran lo más objetivas de acuerdo a la percepción de cada uno de los encuestados.

4.4 Registro y presentación de los resultados del diagnóstico.

Los datos obtenidos fueron capturados en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel y posteriormente se realizaron las operaciones y gráficas correspondientes para un mejor análisis y presentación de los resultados. Véase el anexo 1.

4.5 Diagnóstico preliminar a nivel gerencial: resultados del modelo EFQM.

La tabla 4 y la imagen 5, muestran una síntesis de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo EFQM, en donde a primera vista se destaca que el criterio de Liderazgo obtuvo el porcentaje de calificación más bajo.

No.	CRITERIO	%
1	LIDERAZGO	47.13
2	POLITICA Y ESTRATEGIA	60.20
3	PERSONAS	54.10
4	ALIANZAS Y RECURSOS	77.30
5	PROCESOS	68.75
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	69.00
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	58.57
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	73.00
9	RESULTADOS CLAVE	72.57

Tabla 4. Resultados del método EFQM aplicado al departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

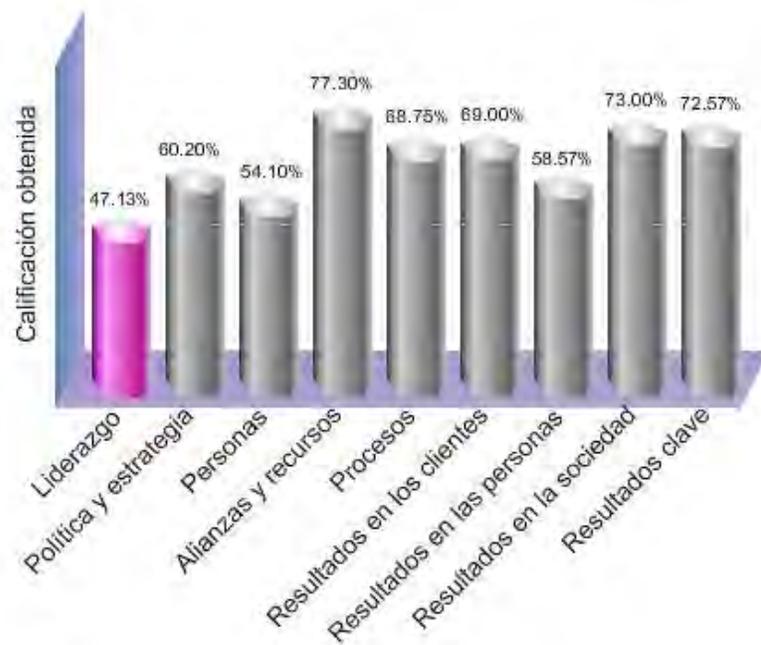


Imagen 15. Representación gráfica de los resultados del método EFQM aplicado al departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE.

Liderazgo

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros para cambiarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. Ciertamente, el individuo que dirige una huelga no autorizada es un verdadero líder, pero trabaja en sentido contrario a los fijados por la organización. Es evidente, por tanto, que existe una supervisión como una distinción entre un administrador (líder formal) y un líder (que puede ser un líder formal o informal), Davis (2).

Los líderes definen la misión y visión de la organización, estableciendo la posición que su organización ocupa y fijando la meta la que dirigirse. También vemos cómo los líderes se implican personalmente en el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización y cómo se comprometen con los clientes, aliados de negocios y representantes de la sociedad, Por último vemos el papel de los líderes en la motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización.

El criterio 1 <<Liderazgo>>, está íntimamente ligado a los criterios 2 <<Política>> y Estrategia-, 3 <<Personas>>. La imagen 15 muestra la representación gráfica del criterio 1 con la relaciones entre subcriterios y con el resto de los criterios del Modelo.



Imagen 15. Representación gráfica del criterio 1 del Modelo EFQM.
Fuente: Martínez, *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*.

Tomando como base las preguntas evaluadas en el criterio de Liderazgo del modelo EFQM, se obtuvo un promedio del **47.13%**, lo que representa la calificación más baja obtenida en los nueve criterios, siendo esto un indicador de que la organización tiene serios problemas para encausar el potencial del personal y es necesario crear un plan estratégico que refuerce las cualidades vulnerables de los líderes del departamento de Telecomunicaciones.

En general el personal, salvo contadas excepciones, tiene la percepción que en el departamento se valora poco la cooperación y el entusiasmo, además que actualmente no existen mecanismos para el reconocimiento público del esfuerzo excepcional de los trabajadores.

Referente a la pregunta ¿La dirección, mejora su propio liderazgo tomando en cuenta a todos los miembros de la organización? Se realizó el comentario de que si bien no es un proceso cotidiano, la administración, cuando existe alguna vacante primeramente considera a los integrantes del mismo departamento para ocupar el cargo con base en su experiencia y desempeño.

Además el personal piensa que solo algunos líderes ocasionalmente se comprometen con el equipo de trabajo, ya que se han presentado situaciones en las que no cuentan con el equipo y herramientas adecuadas para desempeñar sus actividades. Debido a que la empresa SE es una empresa grande, los procesos para la adquisición de equipo y herramienta es tardado ocasionando insatisfacción de los clientes; siendo en numerosas ocasiones los trabajadores quienes deben dar explicaciones de los errores administrativos.

Para poder llevar su labor de manera eficaz, el administrador debe tener plena conciencia de las actividades humanas, de las cuales el es parte. No sólo debe tener tal conciencia sino que, al mismo tiempo, debe comprender en qué medida influye sobre otras personas y éstas sobre él. La sensibilidad respecto a las relaciones es esencial si un directivo espera influir sobre los hechos humanos que lo rodean, y es evidente que la dirección debe dejar sentir su influencia para cumplir su misión si desea que se materialice la labor a través de otros, *Lechuga (3)*.

El sistema de dirección está estrechamente relacionado con la estructura de la empresa. La estructura proporciona el diseño para la forma en que habrá de funcionar la organización. La estructura legitima ciertas normas de comportamiento y la dirección define un medio que conduzca a esos comportamientos. La dirección es el proceso que permite despertar en otros miembros de la organización una acción debidamente orientada hacia unos objetivos dados. La dirección constituye una función estrechamente interrelacionada con el personal, es un sistema particularmente con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

En la imagen 16 se representa el sistema de dirección, la cual es una fuerza que a través de la toma de decisiones basada en conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí e integra, por medio de los procesos de unión apropiados, a todos los elementos del sistema organizado para lograr los objetivos previamente establecidos, *Rodríguez (4)*.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

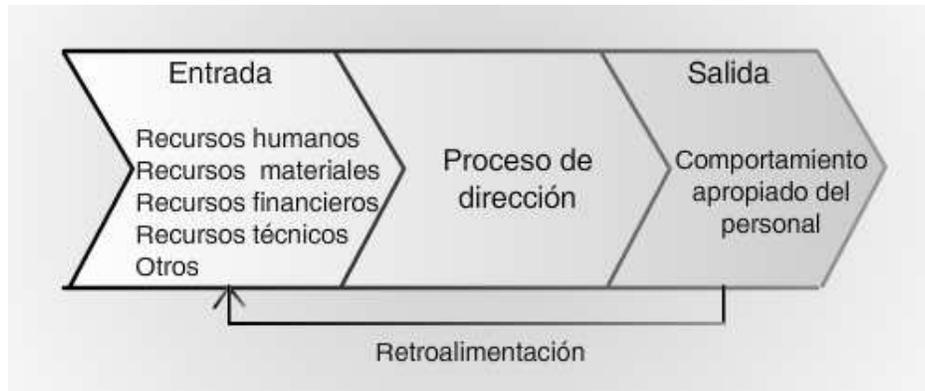


Imagen 16 .El sistema de dirección.

Fuente: Rodríguez, Introducción a la administración con enfoque de sistemas.

El proceso que sigue el sistema de dirección, implica la ejecución de ciertas actividades administrativas necesarias por medio de las cuales se lleva a cabo la acción de dirigir. La imagen 17 muestra las actividades principales del proceso de dirección, *Rodríguez (5)*.



Imagen 17. Actividades del proceso de dirección.

Fuente: Rodríguez, Dirección Moderna de Organizaciones.

Política y Estrategia

El segundo criterio del Modelo EFQM de Excelencia evalúa cómo y en base a qué la organización establece su política y estrategia. Una vez definida dicha política y estrategia, se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación de la organización en cada momento. Estas etapas quedan recogidas en cinco subcriterios:

1. Las necesidades y expectativas actuales y futura de los grupos de interés.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Efectuar la recopilación y análisis de la información para ayudar a definir el mercado y el segmento del mercado en el que opera la organización, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, accionistas y de la sociedad en general, según convenga.
- Comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas las actividades de la competencia.

2. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad.

Serán importantes los indicadores financieros más relevantes como la evolución de la facturación, beneficios, márgenes, flujos de caja, costos, activo circulante, retorno de la inversión, etc. Igualmente son importantes los indicadores de eficiencia de los procesos y aquellos que miden indirectamente cuál pueda ser la satisfacción del cliente. La organización también deberá recoger y comprender el resultado de las actividades de aprendizaje, por ejemplo el número de empleados que participan en actividades de mejora o de los programas de formación.

Además del rendimiento de la propia organización, es importante también el rendimiento de la competencia, para así poder establecer comparaciones acerca de la efectividad de la gestión de la organización. Para la definición de la política y estrategia, no hay que olvidar el entorno social al que pertenece, Así deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de los parámetros generales de la economía (tipos de interés, impuestos, aranceles, etc.) y de las tecnologías emergentes que tienen relación con la actividad desarrollada.

3. Desarrollo, revisión y actualización de la política.

A la hora de definir la política y estrategia no se debe olvidar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como tomar en cuenta la situación

interna de la organización y la evolución previsible del entorno exterior, tanto general (aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos y socioculturales), como específico (clientes, proveedores y competidores). De este modo se podrán desarrollar escenarios alternativos de actuación y se podrán proveer riesgos, permitiendo establecer planes de contingencia para su manejo. En la imagen 18 se muestra un ejemplo del proceso de planificación estratégica.

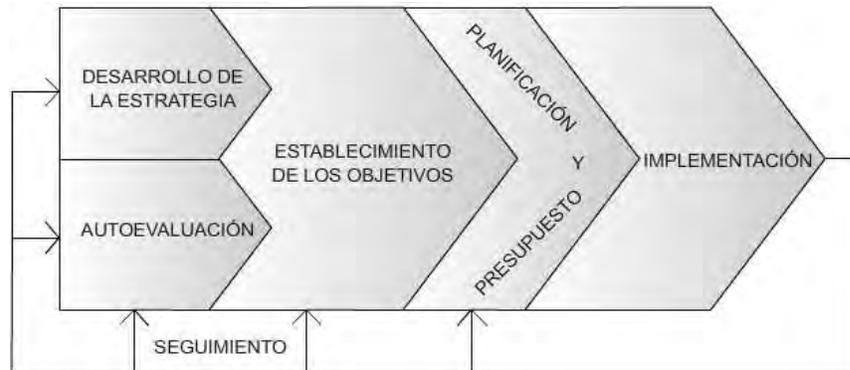


Imagen 18. Ejemplo de planeación estratégica.

Fuente: *Membrado, Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.*

4. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de proceso clave.

No existe una receta que permita definir cuáles son los procesos clave, cada organización deberá definirlos y dotarlos de los recursos necesarios para el despliegue efectivo de la política y estrategia, así en este criterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar y definir el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- Establecer los propietarios de los procesos clave.
- Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés implicados.
- Revisar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia.

5. *Comunicación e implantación de la política y estrategia.*

Para asegurar que los planes operativos conduzcan al cumplimiento de las estrategias, cada organización empleará un proceso que le asegure transmitir eficazmente la planeación. Una herramienta muy práctica es conocida como “*despliegue de objetivos*” con la cual el equipo directivo es encargado de transmitir los objetivos generales a través de objetivos más específicos a sus colaboradores y con esto asegurar que con el cumplimiento de los objetivos particulares se contribuya al logro de los objetivos globales marcados en la estrategia. Existe otra herramienta llamada “*cuadro de mando*” en donde se establecen los indicadores y los objetivos referentes a todas las áreas de interés del negocio.

El método que elija la dirección debe, una vez que ha asegurado que los miembros de la organización han recibido los objetivos referentes a su participación en la organización, hacer una evaluación del grado de aceptación y comprensión de los mismos y de esta forma constatar la eficacia de los mecanismos de comunicación y si hay que realizar cambios a la política y estrategia. Para ello deberá realizar encuestas periódicas las cuales serán una ayuda para que los directivos mejoren los mecanismos de implantación, al mismo tiempo que incorporan opiniones expresadas por los empleados.

Como ya se mencionó, este criterio analiza cómo se desarrolla la misión y la visión en una organización orientada hacia las distintas personas que interactúan en ella. El resultado obtenido en este aspecto fue del **60.20%**, lo cual no sorprende, ya que por ser una empresa con una trayectoria reconocida y con ya más de 100 años de operaciones, ha desarrollado mecanismos que le permiten clarificar e implantar año con año su política y estrategia.

Personas

EL tercer criterio estudia como la organización gestiona su capital humano de forma individual y grupal para contribuir con el buen funcionamiento de todas las áreas que conforman la empresa, además de la planificación para apoyar a su política y estrategia. El resultado obtenido fue de **54.10%**, lo cual muestra una deficiencia considerable en la relación existente entre los mandos intermedios y altos y el personal. Esto representa una importante área de oportunidad para la atención y reconocimiento de las personas, el desarrollando sus capacidades y conocimientos.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

La imagen 19 muestra en proceso de gestión de satisfacción de empleados - Chiavenato (6)- y en la imagen 20 se describe cómo este criterio se relaciona con los demás criterios del EFQM.



Imagen 19. Proceso de Gestión de Satisfacción del Empleado.
Fuente: Adaptado de Chiavenato, *Gestión del talento humano*.

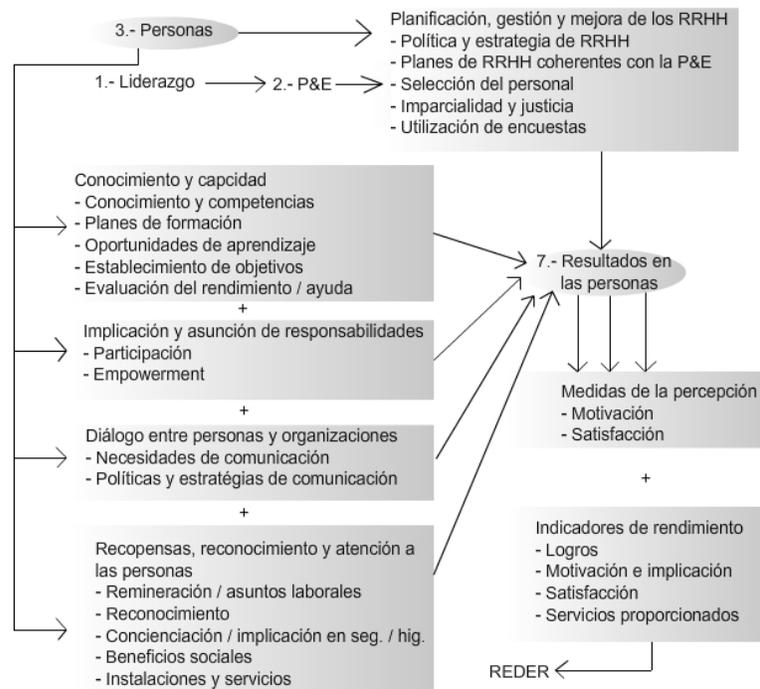


Imagen 20. Criterio 3. Personas.
Fuente: Membrado, *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*.

Alianzas y recursos

Evalúa como la empresa administra sus recursos internos, tecnológicos, materiales, financieros, intelectuales, incluidas las alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores, clientes. La aplicación del EFQM arrojó un **77.30%** que significa la necesidad de implementar acciones para aumentar el grado de aprovechamiento y contribuir al mejoramiento de la eficiencia de sus procesos. La imagen 21 muestra la representación gráfica del criterio 4.

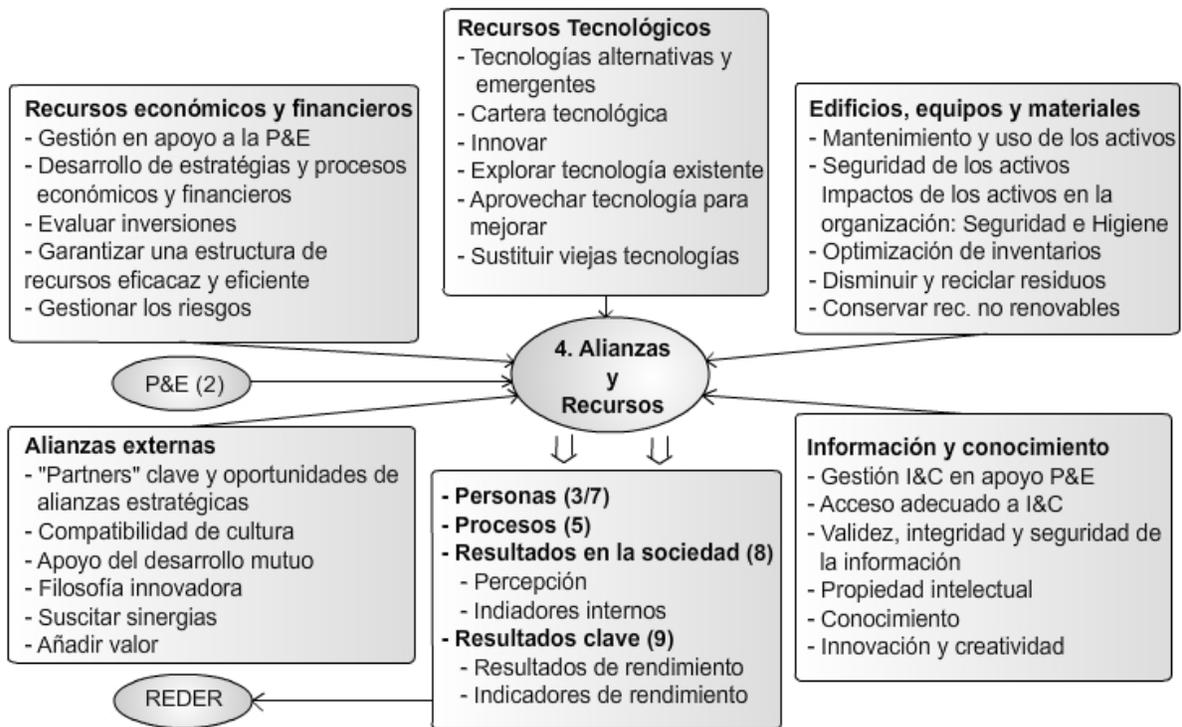


Imagen 21. Representación gráfica del Criterio 4 del Modelo EFQM.

Fuente: Membrado, Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.

Procesos

El quinto Criterio del modelo EFQM se refiere a la forma en que una organización identifica y gestiona sus procesos, entendiendo como proceso a un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en donde intervienen uno o más departamentos para transformar materiales o información en un producto con un valor incrementado. El resultado para este criterio es de **68.75%** destacando el siguiente

cuestionamiento: ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos preferentemente basado en normas del tipo ISO 9000, gestión medio ambiente, etc.?

A pesar que la organización ha realizado esfuerzos para implementar acciones para mejorar sus métodos y procedimientos para la gestión de sus procesos, estos no siguen la metodología ISO9000.

Para el mejoramiento de la organización se debe comenzar por identificar los procesos que la conforman, asignar un responsable para cada proceso, quienes estarán encargado de su diseño, del establecimiento de indicadores que muestren la eficiencia y eficacia de las actividades que ahí se desempeñan, identificando las áreas críticas que requieren de una implementación de mejoras. Posteriormente deberá gestionar los recursos necesarios para la aplicación de las acciones, y finalmente se debe establecer un sistema de mejora continua que permita a la organización mantener o elevar su posición en el mercado.

Cientes

Analiza la manera en que la organización gestiona las relaciones con sus clientes, así como: el diseño, desarrollo, producción y venta de sus productos y servicios con el fin de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas. En este apartado se obtuvo el **69%** lo que refleja que la compañía tiene plena conciencia que el servicio que proporciona es de vital importancia para sus clientes, es por eso que en los últimos años se han hecho grandes esfuerzos para llevar el servicio a los lugares más apartados de su área de influencia, ya que actualmente la población que cuenta con el servicio supera el 99.5%, *Empresa SE (7)*.

También un punto central de la Política y Estrategia de la empresa SE es la reducción del Tiempo de Interrupción por Usuario (TIU), el cual a pesar de los cortes de energía debido a la sobre carga de las líneas de transmisión por robo de electricidad, fenómenos meteorológicos, accidentes viales y fallas del propio sistema, se tiene contemplada una reducción paulatina de 106 minutos en el 2008 a 90 minutos por usuario para el 2012. Así mismo se han establecido metas importantes relacionadas al tiempo de atención de fallas y de atención a los clientes en la contratación del servicio y de quejas, *SENER (8)*.

Resultados en el desarrollo de las personas

El valor obtenido fue de **58.57%**, este criterio comprende lo que la organización está consiguiendo en relación con el desarrollo de las personas, incluido su nivel de satisfacción y motivación obtenidas a través de encuestas o entrevistas. Estos mecanismos son una importante herramienta de la dirección para además, obtener información de la efectividad de su liderazgo, el grado de conocimiento y comprensión de la política y estrategia, la eficacia de la comunicación interna y otros aspectos relacionados a la gestión de la organización que afectan directamente a los empleados.

Es importante destacar que no obstante los empleados y trabajadores de la empresa SE cuentan con uno de los contratos colectivos de trabajo con mayores beneficios en comparación con el promedio de los trabajadores de la república mexicana, el nivel reflejado en la aplicación del cuestionario EFQM revela que el personal no está lo suficiente motivado y comprometido con la organización, por lo que se deben encontrar las causas que van más allá del aspecto económico y así encauzar las habilidades y conocimientos de cada miembro para su máximo aprovechamiento.

Resultados en la sociedad

Se refiere a lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general, arrojando un resultado del **73%**, lo que revela que la organización debe realizar acciones encaminadas a comunicar el trabajo, la atención y seguimiento a las demandas que los usuarios han manifestado como inconformidad, ya que la gran mayoría son atendidas, sin embargo se presta poca importancia a la difusión para que la sociedad esté debidamente informada ya que en determinado momento esta es una valiosa referencia de la orientación que debe tener la compañía.

La percepción que tiene los diferentes grupos sociales, que en el caso de la empresa SE, además son clientes y usuarios, no debe ser un objetivo en sí mismo; esta debe ser una consecuencia lógica del establecimiento de una política y estrategia, la cual considere el impacto de sus operaciones en cada uno de estos grupos integrantes de la sociedad. Para ello la organización deberá establecer indicadores que reflejen la responsabilidad social, además de estrategias de comunicación y difusión de los beneficios producto de su principal actividad, del tratamiento de los subproductos y de la preocupación por atender problemas que la sociedad considera importantes.

Resultados clave

Este criterio engloba lo que está consiguiendo la organización en relación con su desempeño proyectado, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tienen un interés financiero o de otra índole en la misma, así se obtuvo un valor promedio de **72.57%**, siendo el segundo mejor calificado ya que por ser una empresa paraestatal, está sujeta a las políticas y restricciones gubernamentales principalmente presupuestarias. Los resultados pueden hacer referencia a los siguientes aspectos:

- Resultados económicos y financieros, incluyendo:
 - Precio de la acción.
 - Dividendos.
 - Márgenes brutos.
 - Beneficios netos.
 - Ventas.
 - Cumplimiento de los presupuestos.

- Resultados no económicos, incluyendo:
 - Cuota de mercado.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
 - Volúmenes.
 - Índices de éxito.

4.6 Análisis FODA (nivel gerencial).

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad por la empresa. De los cuales dos de ellos son internos (Fortalezas y Debilidades), mientras que los otros dos son elementos externos a la empresa (Oportunidades y Amenazas), *Koenes (9)*.

En consecuencia este análisis permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar a la alta dirección sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Debilidades

- No existe una buena relación entre los tres grupos: administración, ingenieros sindicalizados y personal operativo.
- Tiene sistema burocrático complejo por ser una empresa de gran tamaño.
- Existe un choque de intereses entre el personal sindicalizado y la administración.
- No existe un compromiso con la misión y visión de la empresa.
- El personal que integra la administración no cuenta con la formación para el manejo de personal.
- No existen planes para el desarrollo del personal.
- La falta de planeación ocasiona desperdicio de recursos económicos y humanos.
- Finanzas poco saludables.
- Depende de la política de ingresos y egresos de la federación

Amenazas

- Falta de competitividad comparada con otras empresas del mismo sector.
- Destitución de funcionarios por parte del Gobierno Federal por no contar con las habilidades directivas necesarias para el manejo de personal.
- Huelgas que pueden derivar en el rompimiento del contrato colectivo de trabajo.
- Privatización del sector energético.

Fortaleza

- Una empresa con más de cien años de operaciones que ha sido parte fundamental en el desarrollo de la zona centro del país.
- La empresa se encuentra en el sector primario, por lo que tiene una demanda constante del servicio.
- Cuenta con personal que tiene los conocimientos y experiencia comparables a los de empresas de clase mundial.
- Monopolio en la distribución y comercialización de energía eléctrica en la zona centro del país.

Oportunidades

- Ser una empresa de clase mundial que genere beneficios sustentables para sus trabajadores, sus clientes y la población en general.
- Abarcar mayor área de influencia.
- Ahorro de recursos económicos y materiales, que deriven en mayor competitividad.
- Mejorar la imagen que se ha deteriorado en los últimos años.

4.7 Diagrama causa-efecto (diagrama de Ishikawa).

Después de realizar el análisis FODA, se procedió a la elaboración del diagrama causa-efecto, el cual es una representación gráfica que muestra las relaciones entre las variables y los posibles factores desencadenantes de la situación actual. El diagrama de Ishikawa se basa en un proceso de generación de ideas, llamado "lluvia de ideas", *Escalante (10)*.

La clasificación de las causas se realizó a partir de los criterios del método EFQM que impactan directamente en el clima organizacional. Véase la imagen 22.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

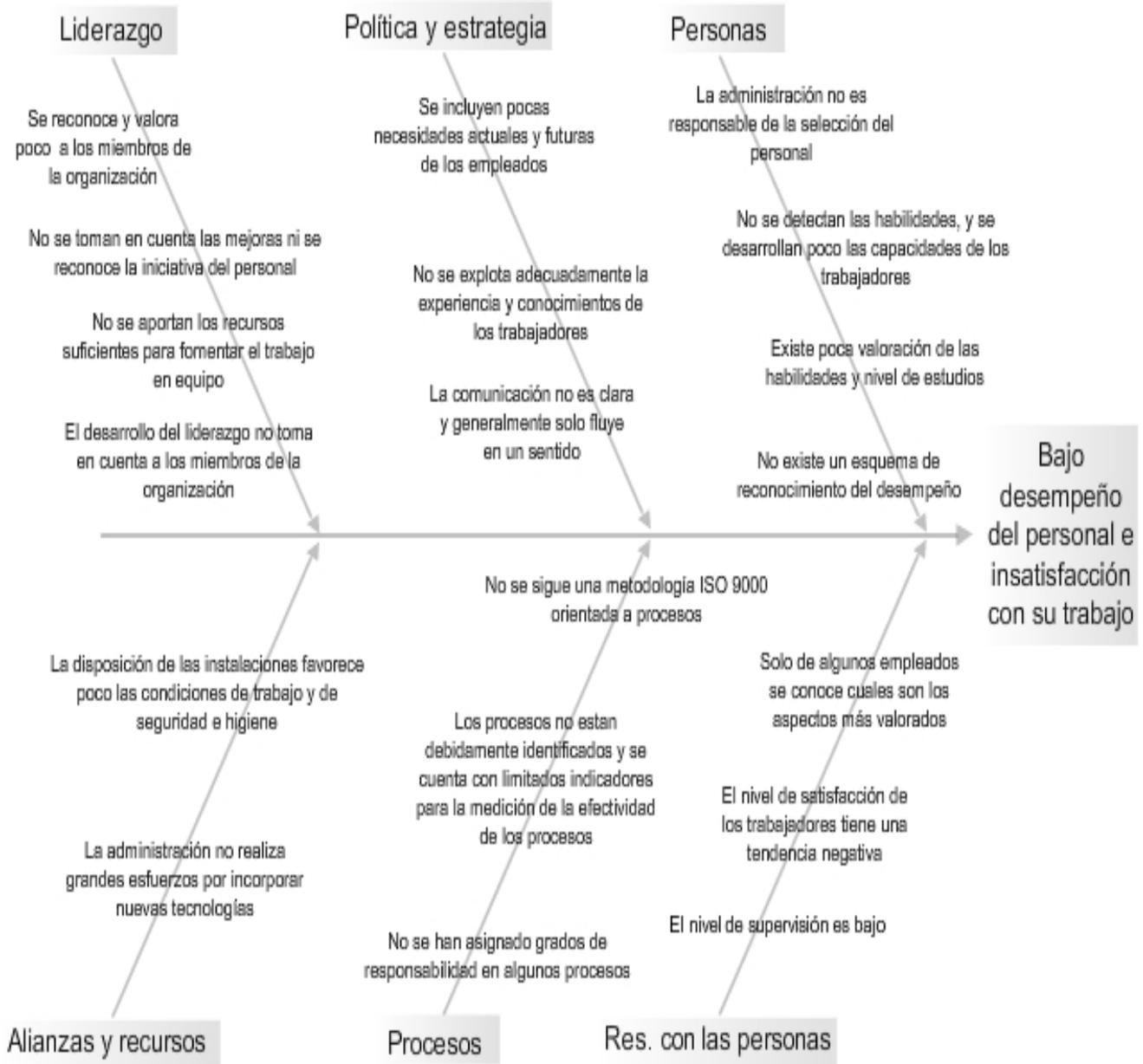


Imagen 22. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa).

Como se puede observar en el diagrama anterior; y en concordancia con los resultados obtenidos en los cuestionarios del EFQM aplicados a los empleados de confianza, se observa que el bajo desempeño de los trabajadores sindicalizados, ingenieros y personal operativo, y la insatisfacción laboral producto de un clima organizacional que favorece poco el desempeño de las actividades diarias, se advierte que el criterio de “liderazgo” es el que tiene mayor relevancia.

4.8 Construcción del diagrama de Pareto

El análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto. Este principio afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto (véase la tabla 5). El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos en dos categorías: Los “*pocos vitales*” (elementos muy importantes en su contribución) y los “*muchos triviales*” (elementos poco importantes en ella), *Escalante* (11).

	Criterio "liderazgo"	Calificación EFQM	Cantidad de errores base 100	Errores acumulados	Porcentaje (%)	Porcentaje Total Acumulado
No de Pregunta	2	43.00	57.00	57.00	13.48	13.48
	4	44.00	56.00	113.00	13.24	26.71
	3	45.00	55.00	168.00	13.00	39.72
	7	47.00	53.00	221.00	12.53	52.25
	8	47.00	53.00	274.00	12.53	64.78
	6	48.00	52.00	326.00	12.29	77.07
	5	51.00	49.00	375.00	11.58	88.65
	1	52.00	48.00	423.00	11.35	100.00
	Total		423.00	423.00	100.00	100.00

Tabla 5. Desarrollo del principio de Pareto del criterio "Liderazgo" en el modelo EFQM.

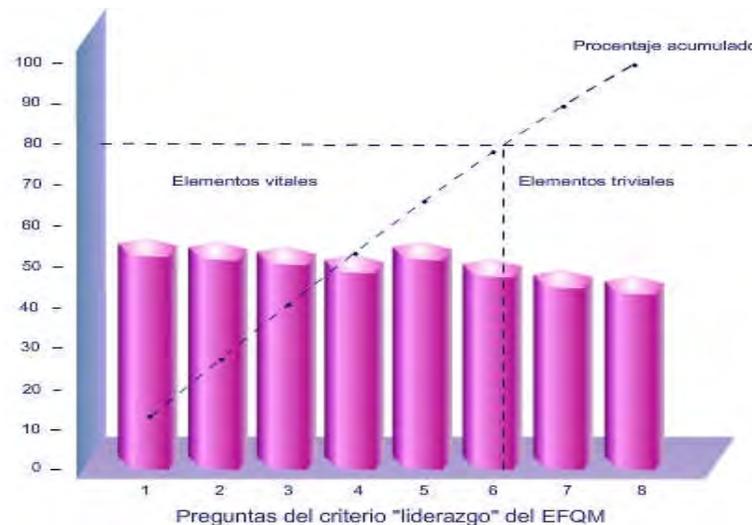


Imagen 23. Representación gráfica del análisis de Pareto del criterio "Liderazgo" en el modelo EFQM.

Al concluir, la primera fase del diagnóstico, se procede a entregar a la alta dirección el informe del estado en que se encuentra la organización.

4.9 Informe de la situación organizacional.

La gerencia del departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE en su constante preocupación por mejorar las condiciones laborales para que sus trabajadores puedan desarrollar al máximo sus capacidades y así brindar un mejor servicio a los clientes internos de la entidad, ha solicitado a nuestro grupo de consultores un diagnóstico de la situación laboral prevaleciente, ya que en años recientes se han incrementado los problemas de diversas índoles con el personal operativo y los ingenieros sindicalizados, repercutiendo en una baja de los indicadores de desempeño del departamento.

Atendiendo esta solicitud, nuestro grupo de consultores realizó una evaluación basada en el modelo EFQM (*European Foundation Quality Management of Excellence por sus siglas en inglés*) a nivel gerencial, analizando nueve áreas presentes en toda organización: política y estrategia, liderazgo, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave; obteniéndose las mediciones que se muestran en la imagen 24:

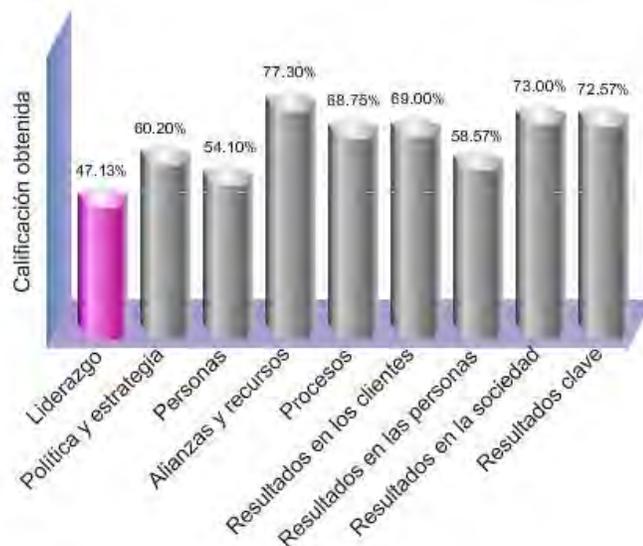


Imagen 24. Resultados del método EFQM aplicado al departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE.

Como se puede observar, en general se presentan problemas en cada aspecto de la organización, sin embargo el criterio del liderazgo, que resultó con menor calificación, es el que requiere un estudio más profundo, ya que de acuerdo con el análisis de Ishikawa:

- No se reconoce y valora lo suficiente a los miembros de la organización por su buen desempeño.
- La iniciativa del personal no es recompensada ni es valorada para la mejora de los procesos.
- Los recursos que asigna la administración no son suficientes para la formación del personal. Se requieren acciones que integren los grupos de trabajo para la generación de sinergias que detonen el entusiasmo del personal.
- Las características de los líderes no están en concordancia con el perfil del personal a su cargo.

Otras áreas de impacto en los resultados que está teniendo la organización son:

1. Política y Estrategia. Se tienen serios problemas en comunicar la política y estrategia, de tal suerte que los trabajadores no son conscientes de la importancia de su rol dentro de la organización.
2. Personas. Es un hecho que la administración no tiene la suficiente injerencia para la contratación del personal, sin embargo no se están realizando esfuerzos suficientes para la detección de las capacidades y habilidades del personal.
3. Alianzas y recursos. Se trabaja con herramientas básicas de administración, por lo que es necesario incorporar nuevas tecnologías que faciliten las actividades de apoyo, además se debe encontrar un mejor aprovechamiento de los espacios, que son insuficientes e inadecuados.
4. Procesos. Los procesos no están debidamente identificados y los indicadores actuales no reflejan las áreas de oportunidad.
5. Resultado con las personas. El nivel de satisfacción de los trabajadores está disminuyendo y la supervisión es muy poca, lo que refleja un distanciamiento entre los actores de la organización.

Tomando como base los resultados obtenidos que han sido presentados en este documento, y partiendo del interés que ha tenido la gerencia del departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE al requerirnos un diagnóstico situacional con el fin de realizar acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional, proponemos un programa de Desarrollo Organizacional (DO) empleando un modelo de investigación-acción, que coadyuve con las demás áreas de la organización implicadas para el mejoramiento de la situación actual.

Los altos directivos de la empresa SE del área de Ingeniería en su departamento de Telecomunicaciones, discutieron los resultados presentados con base al diagnóstico preliminar mostrados por el consultor externo, y accedieron a implementar un programa de DO, por lo que el agente de cambio presentó la cotización, contrato y la calendarización de actividades pertinentes. Véase los anexos 2 y 3.

Tan pronto como se firmó el contrato, el agente consultor realizó las primeras encuestas y observaciones en el departamento de Telecomunicaciones, analizando el tipo de comunicación que se daba en el interior, las condiciones físicas y el ambiente en el trabajo, con base en esto, el consultor diseñó encuestas especiales, como una herramienta para la detección de los problemas en el área de Ingeniería de la empresa SE. Los test fueron realizados en la sala de juntas principal, además se les comunicó a los participantes que serían de forma anónima, para poder obtener los datos más reales posibles. Las entrevistas fueron realizadas a través del criterio de jueces y cuestionarios.

4.10 Entrevistas y cuestionarios para evaluar el clima organizacional en la empresa SE.

El clima de una organización es el resultado de la interacción de múltiples variables, tales como el contexto socioeconómico y político en que se desenvuelve la organización, la estructura formal e informal, los valores, las normas, las percepciones que los miembros de los diferentes grupos tienen de sí mismos y entre sí, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Para tener una primera aproximación de las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos representa el trabajar en la empresa SE fue diseñado el cuestionario que se presenta en el anexo 4, el cual, en entrevistas personales fue aplicado y respondido por los tres grupos examinados en el departamento de telecomunicaciones de la empresa SE (8 empleados de confianza, 15 ingenieros sindicalizados, y 40 trabajadores del escalafón operativo).

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos.

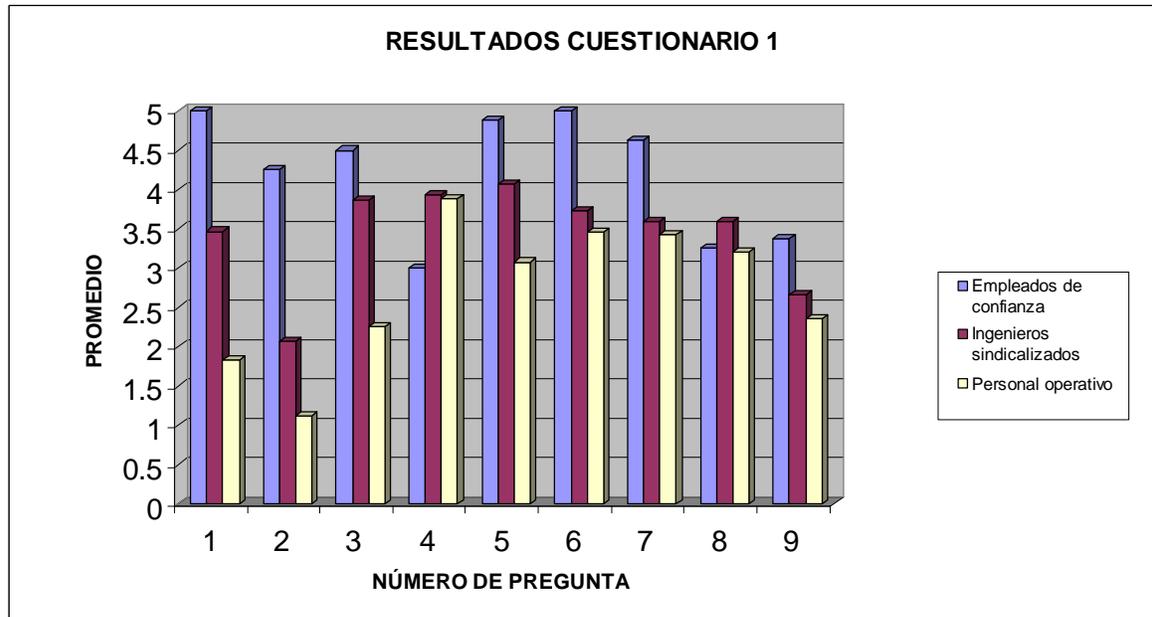


Imagen 25. Resultados del cuestionario 1.

El análisis de los datos después de aplicar el primer cuestionario revela que la satisfacción de los ingresos económicos está relacionada con la categoría dentro de jerarquía de puestos, siendo un aspecto que está fuera del alcance de los directivos del departamento, ya que por ser una empresa paraestatal se sujeta al presupuesto de egresos de la federación, sin embargo el personal está consciente que su situación económica puede mejorar con el transcurrir de los años, ya que los asensos dependen en gran medida del movimiento del escalafón y en menor al resultado del desempeño de sus actividades.

En cuanto a los horarios, flexibilidad en permisos, prestaciones y satisfacción del trabajo, los resultados indican que el personal se encuentra relativamente conforme, aunque se percibe cierta incertidumbre por las dificultades en llegar a los acuerdos en las últimas revisiones de contrato, además que el gobierno ha planteado la necesidad de abrir el sector energético a la inversión privada con lo que se eliminarían prestaciones de su contrato colectivo de trabajo por no estar de acuerdo a la generalidad de las empresas del sector privado.

Existe una coincidencia de los tres grupos encuestados en el sentido que reconocen que se tiene un problema de conflictos personales y de grupos que crea un ambiente de desconfianza dentro de las diferentes áreas que conforman el departamento de Telecomunicaciones y entre los tres grupos involucrados. Asimismo se tienen percepciones muy diferentes en lo que se refiere al estilo de administración, la confianza de los líderes hacia el criterio de los subordinados, el grado de compañerismo y trabajo en equipo.

Un punto interesante se observa en los resultados de la pregunta 4, en donde el personal de confianza obtuvo la menor calificación, esto es debido a que en la medida en que se asciende en la jerarquía, mayor tiempo se dedica a la toma de decisiones y menos a la ejecución de tareas, *March y Simon (12)*. Para este nivel jerárquico el trabajo se acumula, los compromisos llegan antes de lo esperado, los plazos son siempre demasiado estrechos, su agenda presenta exceso de reuniones y tienen hora de entrada, pero no de salida, lo que les origina un nivel importante de stress.

Una etapa avanzada del estrés laboral derivado de un estado crónico, que no solo afecta a la salud del trabajador, sino también a la productividad de la empresa se conoce como el síndrome “*burnout*” o desgaste profesional. Es la consecuencia de un fracaso adaptivo individual por desgaste y agotamiento de los recursos psicológicos para el afrontamiento de las demandas del rol ocupacional en relación directa con las personas, *Perea (13)*.

El clima organizacional se refiere a las características que configuran la “*personalidad*” de una organización, es decir, es el rasgo distintivo de cada una a través de las percepciones compartidas que de ellas tienen los miembros de las organizaciones en relación al trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo;. Estos factores se relacionan con las variables internas y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa, *Rodríguez (14)*.

Una vez que se determinó a grandes rasgos la problemática del clima organizacional con el análisis de los resultados del cuestionario 1, se diseñó un segundo cuestionario para confirmar y profundizar en la problemática que impide al departamento de Telecomunicaciones obtener mejores resultados de su personal y así alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico de la empresa. En el anexo 5 se muestra el cuestionario que se aplicó a 8 empleados de confianza (mandos altos) 15 ingenieros sindicalizados (mandos medios), y a 40 trabajadores del escalafón operativo, que conforman el área de Telecomunicaciones.

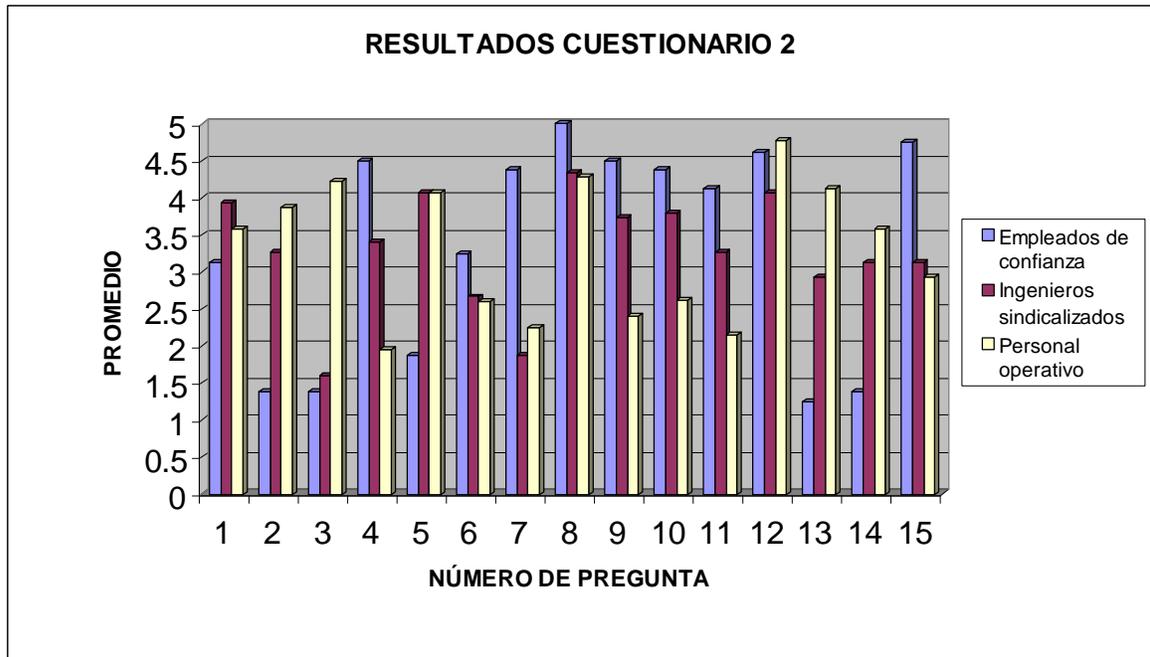


Imagen 26. Resultados cuestionario 2.

Los resultados obtenidos del test antes descrito son los siguientes:

Como se puede observar en la gráfica existe una marcada diferencia de la percepción que tienen los tres grupos involucrados del clima organizacional, salvo algunos aspectos como el tener claros sus objetivos, funciones y tareas; estar de acuerdo en que en la organización existen demasiados trámites burocráticos y que la selección de personal, por ser una empresa paraestatal que tiene un sindicato con mucho poder, depende más de las relaciones de amistad que por los conocimientos y habilidades.

En términos generales existen mayores desacuerdos por parte del personal operativo como los referentes al uso del poder, la autoridad y los privilegios de que algunos gozan, ya sea por ocupar una mayor jerarquía dentro de la estructura o por tener relaciones de amistad o compromiso con los mandos intermedios y altos, en tanto que los mandos intermedios y altos coinciden en que en los departamentos se tienen un elevado nivel de conflicto que dificulta las operaciones diarias del departamento a pesar de que las jefaturas dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

Cabe mencionar que los empleados de confianza tienen una errónea percepción de la comunicación dentro del departamento, ya que los ingenieros sindicalizados y el

personal operativo manifiesta que no se les comunica oportunamente la información, siendo los rumores la forma en que generalmente se enteran de asuntos importantes. A este respecto se verificó que efectivamente no se cuenta con los canales de comunicación adecuados para que aspectos como la política estratégica o cualquier información relevante sea transmitida y con ello se acuerden las acciones y lineamientos a seguir, además que la administración tiene la desconfianza que dicha información pueda ser utilizada en perjuicio de la organización y por ello presentan información limitada.

El personal de confianza, además manifestó que en esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes, sin embargo la experiencia de un gran número de personal sindicalizado, tanto ingenieros como técnicos expresó que aún se siguen métodos de represión a los trabajadores que no coinciden con los puntos de vista de los jefes o que señalan conductas indebidas del personal que dirige al departamento. No obstante informaron que la situación ya no es tan crítica como en administraciones anteriores, los asuntos delicados prefieren que el sindicato funja como mediador, en lugar que se de una comunicación abierta.

“Mobbing” es un concepto relativamente reciente y se refiere a situaciones grupales en la que un sujeto es sometido a persecución por uno o varios miembros del grupo, siendo el resto observadores pasivos o cómplices. Sucede fundamentalmente en instituciones muy reglamentadas, homogéneas o conservadoras, con poca tolerancia a la diversidad y fuertes vínculos e identidades compartidas entre sus miembros, *Rojo y Cervera (15)*.

4.11 Análisis FODA (Liderazgo).

Para complementar el estudio de la percepción del clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con concepto de liderazgo.

Debilidades

- No están bien coordinados los intereses individuales y de grupo. La misión, visión y objetivos no son bien comprendidos por los grupos involucrados.
- Se tiene la percepción que existe abuso de autoridad, que las directrices son producto de la voluntad del que manda más que el resultado de la necesidad de dirección.
- Se ve a la supervisión como un hostigamiento en lugar de una actividad de control, apoyo y comunicación.
- No se entiende el interés común que comparten los tres grupos: empleados de confianza, ingenieros, personal técnico.
- En ocasiones las órdenes e instrucciones no se transmiten a través de los niveles jerárquicos correspondientes, lo que origina conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los jefes inmediatos, así como pérdida de tiempo.
- Al no ser atendidos prontamente los conflictos, estos se desarrollan provocando problemas colaterales de mayor importancia lesionando la disciplina y obstaculizando la coordinación.
- No se aprovecha el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.
- Prácticas de promoción poco saludables. Se otorgan ascensos a administradores a puestos de liderazgo más elevados sin examinar a fondo la correspondencia entre las exigencias del puesto y las destrezas y capacidades de la persona designada.

Amenazas

- Pensamiento insular. En una cultura de bajo desempeño, la organización tiende a no tomar en cuenta mejores prácticas y métodos que tienen lugar en el ambiente externo.
- Resistencia al cambio. La falta de liderazgo que aliente y apoye a los empleados con iniciativas o ideas nuevas destruye la creatividad para dar mejores soluciones a los clientes.
- Orientación hacia un tipo de dirección autoritario, lo que impediría la transformación de la organización a mejores niveles de desarrollo.

Fortaleza

- Se cuenta con personal con amplia experiencia dentro de la organización, que ha demostrado capacidad para ocupar niveles superiores en la jerarquía.
- Se cuenta con personal joven con nuevos conocimientos que puede transmitir su entusiasmo a personal con mayor antigüedad.
- Sentimiento de pertenencia y satisfacción en el trabajo. La gran mayoría se siente orgulloso de pertenecer a la organización y de realizar actividades que representan un reto cotidiano.
- Deseos de logro y progreso. Un gran número de personal expresaron que su trabajo les permite superarse y evolucionar profesionalmente.
- Filiación y orgullo profesional. Se tiene el deseo generalizado de ser apreciados, llevarse bien con los compañeros para poder disfrutar mejor la realización de su trabajo.

Oportunidades.

- Ser una empresa rentable que sea la referencia del sector energético, por contar con directivos consientes de la importancia del factor humano como un medio para lograr los objetivos planteados en el plan estratégico.
- Generar confianza en los clientes y usuarios al brindar un servicio de mejor calidad con una atención oportuna y con cortesía.
- Al ser una empresa eficiente, se pueden explorar otros mercados como el de servicios de telecomunicaciones a otras empresas haciendo uso de la infraestructura existente.

4.12 Plan de acción: estrategias para el cambio.

El departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE presenta una problemática, en tres grupos involucrados:

- Personal de confianza.
- Ingenieros sindicalizados.
- Personal operativo.

El plan de acción consiste en desarrollar un programa de DO en el corto, mediano y largo plazo, desarrollando las siguientes actividades

:

- Determinación del perfil de personalidad.
- Dinámicas de integraciones grupales.
- Técnicas de sensibilización al cambio.
- Programa de zen coaching.
- Técnica para desarrollar el pensamiento lateral.
- Programa de inteligencia emocional. (Conferencia y mesas redondas).

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Actividad: Determinación del perfil de personalidad. Adaptado de la literatura de *Lussier y Achua (16)*.

Objetivo: Que cada integrante del departamento de Telecomunicaciones conozca su perfil de personalidad y la de sus compañeros, para reforzar los aspectos que tienen poco desarrollados.

Responsable: Equipo consultor.

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Es importante conocer la personalidad de las personas pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que en sus percepciones y actitudes, *Bates (17)*. Conocer las diferentes personalidades ayuda explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo.

En este ejercicio no hay respuestas correctas o incorrectas, de modo que sea en sus respuestas para enriquecer realmente su autoconocimiento. El propósito es clasificar de manera confiable en alguna de las cinco dimensiones, la mayor parte o todos los rasgos con que usted describiría a alguien. Así, cada dimensión incluye rasgos múltiples. El modelo de las cinco dimensiones de la personalidad (Anexo 6) clasifica los rasgos en las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Véase la imagen 25.

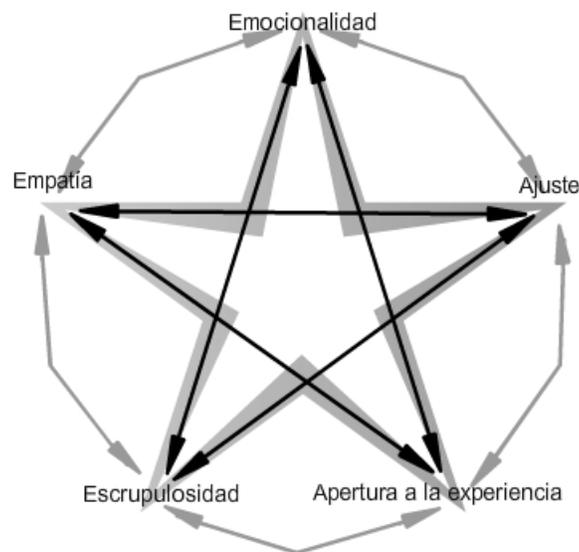


Imagen 25. Las cinco dimensiones de rasgos de personalidad.

Fuente: Lussier y Achua, Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Emocionalidad. Se incluyen los rasgos de liderazgo y extroversión.

Empatía. Incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente.

Ajuste. Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

Escrupulosidad. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y dedicar tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

Apertura a la experiencia. Comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y experimentar cosas nuevas.

Actividad: Dinámica de integraciones grupales: “El encuentro entre dos grupos o más”, adaptada de *Silvino José Fritzen (18)*.

Objetivos: mejorar las relaciones entre grupos de personas, y explorar la interacción de los mismos.

Responsable: Equipo Consultor.

- Tamaño del grupo: dos o tres grupos formados por no más de quince personas.
- Tiempo exigido: dos horas aproximadamente.
- Material Utilizado: cartulinas y plumones.
- Ambiente físico: una sala suficientemente amplia, para poder identificar a cada uno de los grupos.
- Desarrollo: el expositor, formará tres grupos aleatoriamente, de tal forma que se combinen los tres grupos antagónicos.

Cada grupo deberá elegir a tres personas que pasarán al frente y cada una contará una historia de su infancia pero una de las tres será falsa, los demás deberán adivinar cuál en la falsa, y ganará el equipo que más aciertos tenga, el reconocimiento será propuesto por todos los participantes.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Una vez realizado el ejercicio anterior los participantes se deberán encontrar mas relajados y participativos, debido a que esta dinámica, es para “*romper el hielo*”, entre los grupos.

La siguiente fase consiste en anotar de manera individual tres virtudes y tres defectos que vean en los participantes de los otros equipos, y deberán anotar en la cartulina las cualidades y defectos que se repitan más. El expositor deberá pedirle a cada uno que lean en voz baja lo que escribieron y analicen si ellos mismos poseen lo que anotaron.

Actividad: Técnica de sensibilización al cambio.

Objetivo: Analizar.

Responsable: Equipo consultor.

El expositor deberá pedirle a los tres grupos que identifiquen los tipos de conflictos que existen en su medio laboral, de acuerdo con la siguiente clasificación:

1. conflicto de intereses.
2. conflicto de opiniones y valores
3. conflicto de caracteres.

Una vez identificados los conflictos, deberán hacer un role-playing, el cual consiste en elegir al azar cierto número de personas para que escenifiquen el problema que los atañe, y de esta manera sean analizadas por los demás participantes las actitudes y respuestas de los que protagonizan el dilema, y propongan una mejor forma de solucionarlo, *Rodríguez (19)*.

Actividad: Curso de diferencias individuales y liderazgo. Creado con base a la literatura de *Furnham (20)*.

Objetivo: Sensibilizar a los participantes de los diferentes tipos de personalidad y liderazgo.

Responsables: Equipo consultor y directivos.

Temario:

1. Enfoques sobre la personalidad y las diferencias individuales en el trabajo.
2. Evaluación de la personalidad en el trabajo.
3. La autoestima en el trabajo.
4. Rasgos de personalidad y el comportamiento en el trabajo.
5. El liderazgo.
6. Influencia recíproca entre los seguidores y el líder.
7. Trabajo en red, negociación y habilitación.

Propuesta de estrategias a seguir por los directivos de la empresa SE.

De acuerdo con Tom Peters, el liderazgo es la forma en que el jefe (de cualquier nivel) vive cada momento en la organización.

Recomienda ciertas estrategias de liderazgo, una de ellas es: la de contar historias. Los mejores líderes –de naciones así como de empresas- han sido los mejores contadores de historias, son maestros en el arte de transmitir noticias, mediante ejemplos de hechos específicos, acerca de lo que es importante en la empresa SE, se recomienda realizar pequeñas reuniones donde se comenten historias de éxito, que sirvan como motores inspiradores en la compañía.

Hablar de la innovación y reconocerla, a través de diferentes medios en la Compañía como boletines, circulares, memorandos.

Proclamar que en la vida *“hay que arriesgarse e intentarlo”* es decir hay que empezar de alguna manera, aún cuando no haya éxito en los primeros intentos, se debe motivar al personal a no darse por vencido y a seguir intentándolo, este es otro rasgo distintivo y especial del buen inductor de la innovación, del líder.

Aprender de los mejores: el aprendizaje continuo y sobre todo el aprender de negocios fuera de la propia empresa, es algo enriquecedor, es hacer benchmarking continuamente.

Actividad: Programa de zen coaching.

Objetivo: Aprendizaje de técnicas para el control del estrés.

Responsable: Equipo consultor

Los orígenes del zen se remontan aproximadamente hacia unos 2,500 años, con las prácticas que llevaron a Buda Shakyamuni a la iluminación. Bodhidharma, introdujo el budismo en China en el año 527 AC, con el propósito de volver al espíritu original de la filosofía de Buda, hecho que provocó el nacimiento oficial de la escuela de meditación dhyana, o la escuela Chán (en chino), lo que los japoneses más tarde llamaron zen.

El zen nació de la combinación de religiones como el budismo, el confucianismo y el taoísmo, conformándose como una filosofía y un estilo de vida que trata de conectar la esencia de la naturaleza humana hacia una armonía y equilibrio interior, el zen huye de referencias como seres superiores o dioses para explicar la esencia del ser humano, sino que encuentra sus respuestas en lo más concreto y ordinario, que al mismo tiempo se vuelve lo más sagrado. En lugar de rezar se postula el poder de los sentidos para llegar a lo más profundo de la realidad.

La filosofía zen mira el presente como única realidad, promueve la importancia de la intuición y va más allá del pensamiento racional.

Los orígenes del coaching son variados, tiene numerosas influencias y disciplinas que lo conforman como profesión y metodología, algunos autores afirman que su origen se basa en la PNL (Programación Neurolingüística) creada por John Grinder y Richard Bandler, y en la psicología humanista, pero principalmente está basado en la filosofía griega de hace 2,000 años específicamente con el método utilizado por Sócrates conocido como *mayéutica*, que consistía en realizar preguntas a la persona para que fuera resolviendo sus problemas en forma autónoma y accediera a la verdad, *Carril (21)*.

La ICF (International Coach Federation) define el coaching como: *“una relación profesional continua que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas”* Mediante esta metodología el cliente profundiza su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. El coaching tal y como lo definió Whitmore, se basa en tres pilares: autoconciencia, (¿qué se quiere conseguir?) responsabilidad (¿cómo lo puedes lograr) y acción. (¿cuándo vas a dar el primer paso?), *Whitmore (27)*.

Prácticas zen – coaching.

1. Entrar en conciencia.

Es el primer paso, para sensibilizar a los directivos a observar sus pensamientos, sentimientos, sensaciones o tensiones físicas, a través del registro de los mismos en un diario, se sugiere lo siguiente:

Lunes: dedicarlo a la observación de los pensamientos, y responder lo siguiente, ¿Qué tipo de pensamiento produce mi mente?, ¿en qué porcentaje son positivos?

Martes: enfocado a la observación del cuerpo: registrar como son los latidos del corazón, cuantas descargas de adrenalina se tienen al día, como es el movimiento corporal, cuando se interactúa con los demás.

Miércoles: registrar las emociones del día.

Jueves: concentrarse en el sentido de la vista deberá disfrutar todo lo que vea.

Viernes: conseguir escuchar, con mayor detenimiento lo que sucede, y lograr escuchar el silencio al menos por unos segundos, este tiene un poder terapéutico: limpia la mente, relaja y hace que uno se escuche mejor así mismo.

Al finalizar la semana, los participantes habrán tomado conciencia de ciertos aspectos que les aquejen, es decir habrán “*entrado en conciencia*”, se les recomendará que cada vez que estén en esta situación levanten la cabeza y miren hacia arriba unos segundos, el simple hecho de hacerlo los liberará del espiral de pensamientos negativos, este acto tiene bases científicas debido a que cuando se mira hacia arriba se accede al campo visual del cerebro, se desconectan las emociones negativas, y se conectan sus áreas imaginativas y creativas, que les ayudarán a resolver sus dilemas.

2. La escucha profunda.

El líder debe identificarse con las personas, utilizando el poder de la comunicación efectiva, para ello debe aprender a escuchar a su o sus interlocutores, utilizando el enorme poder de la observación, de escuchar y adaptarse a la persona o grupo de personas que tiene enfrente en cada momento, dejar que “*se vacíen*” literalmente, a través de la comunicación. A su vez el líder debe profundizar en la otra persona, volcarse en ella, escuchar que lenguaje verbal está utilizando, de esta manera aceptarán casi cualquier idea que el líder quiera transmitirles, *Albretch (23)*.

Técnica para una escucha profunda:

1. Escuchar sin decir una sola palabra, hasta que la otra persona deje de hablar, dejar tres segundos de silencio. Probablemente después de este tiempo el interlocutor vuelva a retomar su discurso tras un momento de reflexión. En caso contrario el líder podrá intervenir, pero solo después de tres segundos de silencio y si la otra persona no vuelve a hablar, esta regla de los 3 segundos de silencio es tremendamente efectiva, debido a que provoca que salgamos de nuestros prejuicios y nos centremos en el otro.
2. Seguir lo que el zen dice: *“no hables a menos que puedas mejorar el silencio”*, olvidarse de uno mismo al momento de la escucha, para que esta sea efectiva, esto es lo que los maestros zen llaman *“ser”*: cuando en la meditación conseguimos en momentos puntuales parar el pensamiento *“somos”*, por ello cuando escuchamos profundamente, sin pensar en nuestro ego *“somos”*.
3. Practicar la meditación zen: la cual debe realizarse con los ojos abiertos, sentado con las piernas cruzadas, mirando un punto fijo de alguna pared, respirando con la nariz durante 3 segundos, con la espalda recta y los músculos relajados, durante un tiempo que puede ser desde 20 minutos una hora o más, si se dificulta este ejercicio, puede comenzarse con música tranquila y relajada y con los ojos cerrados y luego ir pasando poco a poco a la meditación zen.
4. Utilizar un lenguaje apropiado en todo momento, esto es una verdad fundamental: las palabras que usamos como cultura empresarial y como individuos tienen un profundo efecto sobre nuestra experiencia de la realidad. El lenguaje que utilizamos en el día a día, define claramente como somos, que actitud tomamos ante la vida y el trabajo, como afrontamos los obstáculos y debilidades, nuestro lenguaje dice mucho de nosotros, por ello se debe tener mucho cuidado con el tipo de lenguaje que se emplee, pues este refleja nuestra visión de la vida e identidad.
3. El despertar y el desarrollo del pensamiento lateral en la empresa y en el líder.

Cada uno de nosotros hemos nacido con un propósito en la vida y con un don especial que debemos descubrir para dar lo mejor de nosotros tanto en la vida personal como en lo laboral, en el mundo de la empresa el despertar tiene mucho que ver con la necesidad de que se convierta en un ente de valor para la sociedad, porque hasta ahora ha sido un elemento puro de rentabilidad brutal, a costa de cualquier precio. El despertar, es la conexión con nuestro *“yo superior”*, con nuestro ser valioso único y especial, y esto es posible a través del zen coaching, donde una

persona fluya con su tarea trabajando en el aquí y el ahora viviendo el presente a plenitud, *Kapleau (24)*.

Se habla mucho de las cualidades que debe tener un verdadero líder, pero al final, el verdadero cambio se produce cuando el líder ha trabajado a un nivel profundo consigo mismo, si un líder no ha despertado de su letargo, nunca desarrollará verdaderamente todas las cualidades maravillosas con las que gurús se llenan la boca en conferencias y seminarios. Cuando el directivo se plantea cuáles son sus valores fundamentales y los confronta con la organización donde trabaja, está dando el primer gran paso, *Covey (25)*.

El pensamiento lateral, puede estimularse y desarrollarse a través de la intuición, haciendo trabajar a nuestro cerebro en sentir, más que en evaluar y juzgar, lo cual sucede a menudo porque tratamos de solucionar todos los desafíos profesionales y personales desde la mente racional y desconfiamos de nuestra intuición. La clave está en ver las cosas con un nuevo modelo, estar atentos a la voz interior que siempre surge cuando se está en un dilema.

Actividad: Técnica para desarrollar el pensamiento lateral.

Objetivo: Autoconocimiento de los gustos e intereses y desarrollo de la creatividad e imaginación.

Responsable: Equipo consultor.

Los seis sombreros del pensamiento, es una útil técnica desarrollada por Edward de Bono, la cual habla metafóricamente de seis sombreros con diferentes colores para diferenciar seis actitudes ante un problema o desafío. Se propone aplicarla a los líderes del departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE como sigue:

1. El facilitador, expondrá un problema a resolver dentro de la organización, puede ser algún conflicto de intereses entre el sindicato y la administración.
2. Se proyectarán una a una las imágenes de los sombreros y se pedirá a los asistentes que piensen únicamente con dicho sombrero.
3. El primer sombrero que se les mostrará será el de color rojo, el cual representa, la energía y las emociones, y únicamente los participantes deberán expresar su sentir con respecto al dilema presentado.

4. El sombrero blanco representa cifras, datos y hechos comprobables y objetivos, en esta fase, todos los miembros unirán sus pensamientos aportando únicamente datos y hechos medibles. (no se deberán permitir valoraciones racionales ni emocionales).
5. El tercer sombrero a mostrar será el negro, el cual representa los aspectos negativos, se pedirá a la gente diga todo lo negativo que piense sobre el problema.
6. El cuarto sombrero será el amarillo, este simboliza actitudes positivas, en esta fase los participantes deberán exponer ideas u opiniones positivas, los beneficios y las ventajas de todas las decisiones.
7. A continuación tras unos minutos dedicados al sombrero amarillo, todos deberán adoptar una actitud creativa, misma que está representada por el sombrero verde, en este punto, los miembros del equipo realizarán un breve “*brainstorming*” o tormenta de ideas, aportando todas las ideas que les surjan sin juzgarlas en absoluto. En esta etapa las personas tenderán a desinhibirse y comenzarán a soltar sus mentes para desarrollar ideas bastante creativas.
8. Finalmente adoptarán el sombrero azul, el cual, organiza, controla y ordena toda la información para que se puedan tomar las decisiones finales.

Al término de esta técnica los participantes se sentirán integrados y comprometidos con el desafío, debido a que cada uno ha expresado su sentir tanto negativamente como positivamente y a su vez han liberado su creatividad para aportar nuevas ideas. La toma de decisiones, suele ser más fácil, porque estará basada en un trabajo muy completo y exhaustivo mediante la herramienta antes expuesta de los sombreros, de *Bono (26)*.

Actividad: Programa de Inteligencia Emocional.

Objetivo: Identificar las competencias que se han desarrollado en el ámbito laboral y potenciar las que se encuentran en estado de latencia para mejorar el desempeño.

Responsable: Equipo consultor.

Howard Gardner, psicólogo de Harvard considerado como uno de los teóricos más influyentes en lo que se refiere al estudio de la inteligencia, en 1983 propuso un amplio modelo en el que señala la distinción entre las capacidades intelectuales y emocionales. Su lista de siete tipos de inteligencia, incluye no solo las habilidades verbales y matemáticas, sino además las relacionadas al conocimiento de la propia persona y de su adaptación social.

Peter Salovey de Yale y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, en 1990 propusieron un modelo muy completo sobre la inteligencia emocional, definiéndola en términos de la capacidad para identificar y manejar los sentimientos propios y de otras personas orientadas hacia una acción, *Salovey y Mayer (27)*. A partir de este modelo Daniel Goleman hace una adaptación más práctica para entender cómo estos talentos intervienen en la vida laboral y propone cinco dimensiones básicas de la inteligencia emocional, *Goleman (28)*.

Competencias personales (determinan el manejo de nosotros mismos)

- **Autoconocimiento:** Reconocimiento de las emociones que estamos sintiendo en determinado momento, guiando las decisiones basadas en las preferencias para la toma de decisiones; teniendo una evaluación realista de las habilidades y un sentido de autoconfianza.
- **Autorregulación:** Manejo de las emociones, los impulsos y los recursos para que faciliten la realización de las tareas en lugar de interferir.
- **Motivación:** Emplear las más profundos deseos para entusiasmar y guiarnos hacia los objetivos, ayudándonos a tomar la iniciativa y esfuerzo para mejorar y perseverar al afrontar los retrocesos y frustraciones.

Competencias sociales (determinan cómo manejamos nuestras relaciones)

- **Empatía:** Percibir los sentimientos de otras personas, siendo capaces de ver su perspectiva y cultivando mejores formas de estar en sintonía con una amplia diversidad de personas.
- **Habilidades sociales:** Manejo de emociones en las relaciones, descifrar con precisión las situaciones y redes sociales, utilizando estas habilidades para persuadir y conducir, interactuar sigilosamente, negociar y establecer disputas para cooperación en grupos de trabajo.

Ahora bien, a partir de estos cinco elementos que componen la inteligencia emocional se desprenden 25 competencias emocionales que ayudan para un desempeño sobresaliente en el ámbito laboral (véase tabla 6). Todas las personas contamos con un perfil de fortalezas y limitaciones a lo largo de esta escala, sin embargo para tener un desempeño sobresaliente se requiere que se identifiquen y desarrollen unas cuantas, al menos seis o más y que dichas competencias se extiendan a través de las cinco capacidades de la inteligencia emocional (véase tabla 7). En otras palabras existen muchos caminos hacia la excelencia.

Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificación de las emociones y sus efectos.</i> • <i>Autoevaluación precisa:</i> Conocer las fortalezas y limitantes de uno mismo. • <i>Autoconfianza:</i> Un fuerte sentido del valor de uno mismo sus capacidades.
Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Autocontrol:</i> Regular los impulsos y emociones perturbadoras. • <i>Confiabilidad:</i> Desempeñarse con honestidad e integridad. • <i>Tomar responsabilidad por el desempeño personal.</i> • <i>Adaptabilidad.</i> Flexibilidad en el manejo del cambio. • <i>Innovación:</i> Sentirse comfortable al proponer nuevas ideas y enfoques.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manejo de logros:</i> Deseo por mejorar o cumplir un nivel de excelencia. • <i>Compromiso:</i> Alinearse con los objetivos de un grupo u organización. • <i>Iniciativa:</i> Disposición para actuar ante una oportunidad. • <i>Optimismo:</i> Persistencia para alcanzar objetivos sin importar los obstáculos y retrocesos.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entendimiento de otras personas:</i> Percibir sentimientos y perspectivas, asumiendo un interés activo por sus asuntos. • <i>Desarrollo de talentos:</i> Detectar las necesidades de desarrollo y reforzamiento de habilidades. • <i>Aprovechamiento de la diversidad:</i> Cultivar oportunidades utilizando las diferencias como una ventaja competitiva. • <i>Orientación al servicio:</i> conocer y anticipar las necesidades de los clientes. • <i>Reconocimiento político:</i> percibir las orientaciones emocionales y relaciones de poder.
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicación:</i> Escuchar abiertamente y transmitir mensajes efectivamente. • <i>Influencia:</i> Desarrollar tácticas de persuasión. • <i>Manejo de conflictos:</i> Negociación y mediación en desacuerdos. • <i>Liderazgo:</i> Inspiración y guía de personas y grupos. • <i>Catalizador del cambio:</i> Promotor o administrador del cambio. • <i>Constructor de redes sociales.</i> Fomenta los lazos entre personas, grupos y organizaciones. • <i>Colaboración y cooperación:</i> Trabajo en conjunto hacia el logro de los objetivos. • <i>Trabajo en equipo:</i> Creación de sinergias grupales para alcanzar metas comunes.

Tabla 6. Competencias emocionales.

<i>Independencia</i>	Cada una hace una contribución única en el desarrollo del trabajo.
<i>Interdependencia</i>	Cada una influye en cierta medida en algunas otras.
<i>Jerarquía</i>	Una se construye sobre otra. Por ejemplo el autoconocimiento es indispensable para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuyen con la motivación; las primeras cuatro son necesarias para desarrollar las habilidades sociales.
<i>Necesaria pero no suficiente</i>	Contar con determinadas habilidades en inteligencia emocional no garantiza que el individuo desarrolle las competencias asociadas, ya que también intervienen otros factores como el clima organizacional o los intereses particulares entre otros.
<i>Genéricas</i>	La lista completa es aplicable en mayor o menor medida en cualquier organización dependiendo de sus necesidades.

Tabla 7. Capacidades de la inteligencia emocional

Las competencias que cada persona requiere para tener éxito en su trabajo pueden cambiar conforme se van escalando posiciones de mayor responsabilidad. En grandes organizaciones, por ejemplo, los directivos requieren un mayor grado de reconocimiento político que los mandos medios, por lo tanto es indispensable identificar y potenciar las competencias de inteligencia emocional principalmente de aquellos que dirigen el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, ya que diversos estudios alrededor del mundo demuestran que el desarrollo de este aspecto se ha convertido en un componente estratégico para la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de cualquier organización.

4.13 Resultados esperados.

Las grandes transformaciones suelen tomar mucho tiempo y para que las personas sepan que están en el camino deseado, se requiere evidencia de que dicho camino es el correcto. A corto y mediano plazo la implantación del programa de DO reflejará una mejoría notable en:

- Respeto entre las personas. Se observará mayor conciencia, cuidado y responsabilidad en el trato con los compañeros, clientes y proveedores. Los

trabajadores se perciben como individuos que merecen dar y recibir un trato con dignidad y respeto.

- **Confianza y apoyo:** Una organización eficaz y saludable se caracteriza por generar un ambiente de confianza, franqueza y apoyo.
- **Distribución del poder.** La administración resta importancia al control y a la autoridad jerárquica, ya que el compromiso de los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos, propicia mayor entendimiento de la importancia del rol que cada uno desempeña dentro de la organización.
- **Confrontación.** Los problemas no se evaden sino que son afrontados abiertamente con la participación de los involucrados.
- **Mayor participación.** Cuanto más participen los tres grupos en las decisiones para la transición al cambio, mayormente estarán comprometidos.
- **Simplificación de la estructura de la organización.** Con el tiempo los departamentos generan entre sí lazos innecesarios, sin embargo la necesidad de cambio hará identificar y eliminar estos lazos.

La única forma de mantener los logros alcanzados en el largo plazo es convertirlos en parte de la cultura organizacional de alto desempeño. En definitiva para que la organización no regrese a la situación en la que se encontraba y los cambios se reflejen en números positivos de eficacia, eficiencia y productividad, se requiere trabajar en los siguientes cuatro aspectos.

1. **Instrumentos que refuerzan la cultura.** Algunos de estos aspectos son las ceremonias, ciertos símbolos, historias, cierto lenguaje y algunas políticas.
2. **Marcada orientación hacia la gente.**
 - Trato con dignidad y respeto.
 - Los estándares de desempeño son claros y alcanzables.
 - Se concede la suficiente autonomía y mayores responsabilidades a los mejores empleados.
 - Los administradores de cualquier nivel son los responsables del crecimiento y desarrollo de la gente que está a su cargo.
 - Se festejan los logros de los empleados.

- Establecimiento de una gama completa de premios y castigos para hacer respetar las normas de alto desempeño.
 - Los trabajadores tienen la confianza de aplicar su propia creatividad e iniciativa.
3. **Orientación a los resultados.** Inversión de tiempo y recursos para asegurarse que los empleados que sobresalen o logran los objetivos de desempeño se les reconozca y recompense.
 4. **Reconocimiento del logro y la excelencia.** Alcanzar la excelencia requiere una cultura que valore esta característica por sobre todas las cosas y busque aplicar procesos que reduzcan los costos unitarios año tras año, incurran en cero defectos, mejoren la calidad del producto y proporcionen un servicio extraordinario al cliente. La administración persigue políticas y prácticas que inspiran a la gente a hacer su trabajo lo mejor que se puede, *Lussier y Achua (29)*.

Referencias

1. Membrado Martínez, Joaquín (1999). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. México, Díaz de Santos.
2. Davis, K. (1967). *Human Relations at work*. New York, McGraw Hill.
3. Lechuga, Efraín (2007). *El perfil del directivo de alto rendimiento*. México, ISEF.
4. Rodríguez, Joaquín (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México, Thompson.
5. Rodríguez, Joaquín (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México, Thompson.
6. Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, McGraw Hill.
7. Empresa SE (2005). *Boletín informativo No. 31*, publicado el 14 de septiembre de 2005.
8. Secretaría de Energía (2009) (en línea). México, *Indicadores*. Disponible en www.sener.gob.mx/webSener/res/Misc/Anexo-Indicadores.pdf (Consultada el 5 de julio de 2009).
9. Koenes, Avelina (1993). *El plan de negocios. Guías de gestión para la pequeña empresa*. Madrid, Díaz de Santos.
10. Escalante Edgardo (2008). *Seis-sigma. Metodología y técnicas*. México, Limusa.
11. Ibidem.
12. March, J. y Simon, H. (1980). *Teoría de la Organización*. México, Ariel.
13. Perea, Rogelia (2004). *Educación para la salud, reto de nuestro tiempo*. Madrid, Díaz de Santos.
14. Rodríguez Darío (2005). *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega.

15. Rojo, José y Cervera, Ana María (2005). *Mobbing o acoso laboral*. Madrid, Tébar.
16. Lussier, Robert y Achua, Christopher (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México, Cengage.
17. Bates, S. Personality Counts: Psychological Test Can Help the Job Applicants Best Suited for Certain Jobs. HR Magazine No.47 (febrero de 2002). Bates,
18. José, Fritzen Silvino. (1999). *70 juegos para dinámica de grupos*. Buenos Aires, Lumen.
19. Rodríguez, Mauro (1988). *Manejo de Conflictos*. Bogotá, Manual Moderno.
20. Furnham Adrián (2006). *Psicología Organizacional*. México, Alfaomega.
21. Carril, Javier (2008). *Zen Coaching*. Madrid, Díaz de Santos.
22. Whitmore, John (2005). *Coaching*. Barcelona, Paidós.
23. Albrecht, Karl (2006). *Inteligencia Social*. Barcelona, Vergara.
24. Kapleau, Philip (2006). *Despertar al zen*. México, Pax.
25. Covey, Stephen (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, Paidós.
26. De Bono, Edward (2008). *Seis sombreros del pensamiento*. Barcelona, Paidós.
27. Salovey, Peter and Mayer, John (2004). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. New York, National Professional Resources Inc.
28. Goleman, Daniel (1988). *Working with Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books
29. Lussier y Achua. Ob. Cit. Ref. 16.

Conclusiones

Con base a las evidencias y a los resultados obtenidos durante la presente investigación, es posible afirmar que los objetivos enunciados en el capítulo 1 se cumplieron de manera satisfactoria en virtud de que se identificaron las causas primarias que favorecen un clima organizacional inadecuado para el aprovechamiento óptimo de las capacidades fundamentales (fuerza de trabajo, instalaciones, conocimientos financieros y de mercado, sistemas y tecnología) de la empresa SE. La utilización de herramientas administrativas de diagnóstico permitieron comprender las relaciones entre las diferentes fuerzas y con ello el planteamiento de una estrategia de solución acorde a las necesidades para el corto, mediano y largo plazo.

El entorno globalizado en el cual está inmerso la empresa sujeto de estudio, conlleva un escenario de cambios radicales; por ende es preciso que la organización diseñe estrategias de cambio que posibiliten su adaptación a dichos cambios. En este sentido la adaptación se inicia con un proceso en el cual los gerentes vigilan las tendencias dentro del entorno socioeconómico, incluyendo la industria, el mercado y la sociedad en busca de oportunidades o amenazas potenciales. Las empresas alcanzan el éxito porque aprovechan los recursos y sus capacidades peculiares particularmente bien considerándolos al momento de formular su estrategia, que reflejan el aprendizaje colectivo de la organización puesto en acción al innovar productos o procesos en beneficio de los clientes.

Los principales resultados que se desprenden del presente trabajo son en primer lugar que para transformar a una organización se debe iniciar con la formación de las personas que tienen la responsabilidad de encausar los recursos humanos hacia las acciones que den a la organización una ventaja competitiva que le permita adaptarse con mayor facilidad al medio ambiente; ya que los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Además otro resultado fue el diseño de un programa dirigido tanto a los líderes como a seguidores que les permita desarrollar habilidades para entenderse así mismo como personas y como equipos de trabajo conllevando no solo beneficios organizacionales, sino sociales y familiares.

El desarrollo organizacional es un proceso que aplica la teoría de las ciencias de la conducta para que las empresas desarrollen su capacidad de transformación interna adaptándose mejor a las nuevas condiciones del entorno organizacional, respaldado por la alta dirección y apoyados por agentes de cambio quienes después de realizar un análisis situacional establecen las estrategias para modificar creencias, actitudes, valores, y prácticas con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la organización, fomentando el bienestar de su empleados.

Las características de una organización determinan su clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones que cada individuo o grupo manifiesta con su actitudes motivaciones y comportamiento en el medio laboral que desempeñan; son relativamente permanentes en el tiempo y tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Un clima agradable o un clima organizacional inadecuado tendrán consecuencias positivas o negativas y se retroalimentarán dependiendo de los estímulos que los mismos integrantes generen.

El estudio del clima organizacional nos lleva a comprender la gran importancia de esta característica, toda vez que el estado que guarde repercute enormemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficacia y eficiencia de un organismo como el pretendido en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa SE, a través de la gestión directiva. Hemos aprendido que los procesos de cambio no son fáciles de manejar ya que la intervención del elemento humano, asociado a su enorme complejidad, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan.

Las organizaciones necesitan modificarse continuamente para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez y son los dirigentes quienes tienen la función de establecer los objetivos e influir a sus colaboradores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización y así el cambio se dé, ya que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño. Sin embargo en la empresa SE de acuerdo con el análisis preliminar EFQM, de los nueve aspectos analizados, el liderazgo representó la mayor área de oportunidad para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones.

Para identificar las causas del bajo desempeño e insatisfacción en el trabajo por la percepción de un clima organizacional desfavorable, se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además se aplicó un análisis de causa –efecto o diagrama de Ishikawa que confirmaron la necesidad de tomar acciones encaminadas a mejorar las habilidades directivas y de liderazgo en los tres

grupos que conforman el departamento: empleados de confianzas, ingenieros sindicalizados y personal operativo.

El estilo de autoridad, la comunicación, los esquemas motivacionales, los procesos de toma de decisiones, los procesos de influencia, los procesos de planificación y control y los métodos para establecer los objetivos de rendimiento y mejora determinan en gran medida el clima en dentro de una organización, por lo cual es necesario contar con un tipo de liderazgo estratégico que ofrezca la dirección e inspiración necesarias para crear e implantar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

Los éxitos de ayer estaban basados en prácticas empíricas, la destreza, el valor, la imaginación, el sentido común e incluso en la ostentación de poder de algún hombre o mujer de empresa. Hoy en día sabemos que el éxito depende en gran medida de una adecuada planeación y organización, de la participación de las personas y de una dirección y control eficaz. Más aún el éxito de un administrador dependerá en la atención que preste a sus colaboradores al fomentar las condiciones propicias para su desarrollo y crecimiento actuando con honestidad, mejorando la comunicación y fomentando el respeto y el compromiso.

Actuar oportunamente se convierte en otro factor determinante, ya que si no se cuenta con un sistema permanente de monitoreo, no solo de la operación en sí, sino de la forma en que se establecen las relaciones entre las personas, los grupos de trabajo y con otras organizaciones, las situaciones simples pueden complicarse. El gran reto que se le presenta a la empresa moderna no es solo el de aprovechar al máximo los recurso humanos, financieros, materiales y técnicos, sino el de no dejar escapar las oportunidades que en ocasiones se presentan solo una vez.

La realización de la presente investigación me permitió vincular la teoría con la práctica al comprobar que las organizaciones se modifican por la decisiones que ahí se toman para adaptarse a un entorno económico, político y social, pero sobre todo que la conforman personas, que dependiendo de cómo se organicen y que tan comprometidas estén con el fin común para satisfacer necesidades de los clientes, pueden hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso. Asimismo se vislumbraron otras áreas que abren la posibilidad de profundizar en el tema con estudios posteriores a nivel doctorado.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario European Fundation Quality Management (EFQM).

Criterio 1.- Liderazgo

1. ¿En que medida el rol de líder reconoce y valora a los miembros de la organización?
2. ¿La dirección, mejora su propio liderazgo tomando en cuenta a todos los miembros de la organización?
3. ¿En que grado los líderes se comprometen con su equipo de trabajo?
4. ¿Los directivos reciben e imparten formación, y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización?
5. ¿Los líderes apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?
6. ¿Fomentan los directivos el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?
7. ¿El líder, atiende las necesidades de sus clientes externos de forma oportuna amable y eficaz?
8. ¿Los líderes refuerzan sus alianzas con otras empresas del sector?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 2.- Política y Estrategia

1. ¿En que medida, está definida la misión y visión de la organización?
2. ¿La misión y visión, toma en cuenta a su competencia, esta de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve?
3. ¿La política y estrategia, ¿incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes y clientes potenciales, obtenidas a través de sus contactos, encuestas, reclamaciones, etc.?
4. El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿incluye las necesidades actuales y futuras de los empleados y toma en cuenta su experiencia y conocimientos?
5. El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿efectúa actividades de aprendizaje y autoevaluación de la organización?
6. El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye los resultados de los análisis de rendimiento de los competidores y de las organizaciones afines consideradas como las mejores (benchmarking)? ¿Se tienen en cuenta dichos resultados en la definición de unos objetivos propios agresivos y que permitan alcanzar el liderazgo?
7. ¿El desarrollo de la política y estrategia se plasma en un Plan Estratégico que recoge y pondera adecuadamente las necesidades a corto y largo plazos, así como prevé escenarios alternativos y planes de contingencia que minimicen los riesgos?
8. ¿Existe un esquema de procesos clave que permite desplegar el denominado plan estratégico y traducirlo a planes operativos para todas y cada una de las unidades de la organización? ¿Se asegura la organización de que el desarrollo de dichos planes operativos garantizan la consecución de los objetivos marcados y contribuye a su propio éxito?
9. ¿los integrantes de la organización saben quiénes son los responsables de los procesos clave?
10. ¿La comunicación es clara efectiva y bidireccional y esta garantiza la transmisión en cascada tanto de la política y estrategia como de sus revisiones, a todos los niveles de la organización?

Escala

NUNCA					ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Criterio 3.- Personas

1. ¿La organización sigue un proceso formal para reclutar seleccionar y contratar a su personal?
2. ¿Se identifican las habilidades de los empleados y estas son desarrolladas a través de capacitaciones constantes?
3. ¿Se identifican y desarrollan las habilidades de los empleados para asegurar que la organización es capaz de alcanzar los objetivos organizacionales?
4. ¿Se fomenta y se apoya el desarrolla potencial de los empleados?
5. ¿Se valora la formación y nivel de estudios de los empleados? ¿se desarrollan y fomentan actividades de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo, e inclusive en toda la organización?
6. ¿Se fomenta en los empleados la participación en las oportunidades de mejora?
7. ¿Existen políticas para reconocer, retribuir, y motivar al personal?
8. ¿Tiene la organización definidos diferentes niveles de reconocimiento para sus empleados y presenta unas instalaciones de calidad?
9. ¿Frecuentemente se toma en cuenta la opinión del personal, mediante encuesta u otros medios y se utiliza para realizar mejoras?
10. ¿Fomenta la organización las actividades socioculturales y facilita y promueve la participación en ellas de todos sus empleados?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 4.- Alianzas y Recursos

1. ¿La empresa tiene identificados a sus proveedores claves, y tiene convenios y alianzas estratégicas con estos?
2. ¿Las alianzas estratégicas y los convenios con los proveedores mejoran los servicios que la empresa brinda a sus clientes?
3. ¿La organización promueve acciones conjuntas de desarrollo mutuo con las personas u organizaciones asociadas?
4. ¿La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la política y la estrategia de la organización?
5. ¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?
6. ¿Están apropiadamente definidos los indicadores económico-financieros y sus resultados indican una eficiente gestión?
7. ¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes y otros grupos de interés?
8. ¿La gestión y disposición de las instalaciones favorece unas buenas condiciones de trabajo y de seguridad e higiene para el personal?
9. ¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables? ¿Se gestionan eficazmente los recursos no renovables?
10. ¿La organización promueve el uso de nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación de los servicios?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 5.- Procesos

1. ¿La organización aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos, especialmente de aquellos considerados clave para llevar a efecto la política y estrategia?
2. ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos preferiblemente basado en normas del tipo ISO 9000, gestión medio ambiente, etc.?
3. ¿Se miden los objetivos de rendimiento, y cuentan con un sistema de revisión de procesos?
4. ¿Se han definido y asignado los diferentes grados de responsabilidad en los procesos de la empresa?
5. ¿Se recopila y utiliza la información y datos procedentes de los clientes y asociados en actividades de benchmarking?
6. ¿De manera constante y periódica se investiga y desarrollan nuevos procesos, enfoques operativos, se aplican nuevas tecnologías, como medios para facilitar las operaciones y eficientar los procesos?
7. ¿Existen procesos eficientes de atención a clientes, y se mide su efectividad?
8. ¿Se proporcionan adecuados medios de comunicación para transmitir información relevante a los clientes?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 6.- Resultados en los Clientes

1. ¿La organización identifica, jerarquiza y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
2. ¿Obtiene la organización información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?
3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre los aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y los supera?
4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción ¿muestra una evolución positiva?
5. ¿Dispone la organización de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes (compromisos de Carta de Servicios, tiempos, errores, etc.?)
6. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?
7. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora comprendidas?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 7.- Resultados en las Personas

1. ¿Identifica, la empresa, cuáles son los aspectos más valorados que inciden directamente en su nivel de satisfacción por parte de sus empleados?
2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción en sus empleados respecto a su nivel de satisfacción, tienen una tendencia positiva o negativa?
3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos los empleados respecto a su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a la competencia?
4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?
5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores que facilitan la supervisión, el entendimiento y anticipan el rendimiento de los empleados?
6. ¿En que posición se encuentran los indicadores relacionados con la supervisión, hacia los empleados?
7. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿en que posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 8.- Resultados en la Sociedad

1. ¿Se identifican, obtienen, miden y revisan los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia?
2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?
3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?
4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?
5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores internos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a ella?
6. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a ala organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?
7. ¿Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de operación y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Criterio 9.- Resultados Clave

1. ¿Se miden los resultados económico - financieros y no económicos de la organización?
2. Los anteriores resultados, ¿alcanzan los objetivos previstos en la política y la estrategia?
3. Los indicadores clave tanto económicos no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?
4. Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿en qué posición comparativa se encuentran respecto a las de su sector de actividad?
5. ¿Se miden de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión (especialmente de los que son clave para la prestación de los servicios)?
6. En función de los resultados obtenidos en las mediciones anteriores relativas a los procesos y resto de indicadores del sistema de gestión, ¿cuál es el nivel de éxito y la tendencia de la organización?
7. Estos resultados, ¿en qué posición relativa se encuentran a los de otras organizaciones de su sector de actividad?

Escala

NUNCA		ALGUNAS VECES					FRECIENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Anexo 2. Cotización del programa de DO.

At'n: Ing. Víctor Hugo Posadas Padilla:
Subgerente de compras

En solicitud a su amable invitación para implementar un programa de desarrollo organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de la empresa que usted representa, pongo a su consideración la siguiente cotización:

	P. U.	Total
Profesionales 2 X (200 horas)	\$300	\$120,000
Personal de apoyo (150 horas)	\$100	\$15,000
Gastos generales y de administración		\$29,500
Imprevistos		\$15,000
Subtotal		\$149,500
I.V.A.		\$22,425
Total		\$171,925

Sin otro particular, estoy a sus órdenes

Atentamente

Lic. Enrique Chávez Torres

CONSULTORES ASOCIADOS ANAPSY S.A. DE C. V.

- Bajo protesta de decir verdad, manifiesto que la empresa que represento no se encuentra comprendida dentro de alguno de los supuestos señalados en el Artículo 50 y 60 penúltimo párrafo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como tampoco encontrarse en los supuestos que establece el Artículo 8, fracción XX de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servicios Públicos y estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de conformidad con el Código Fiscal Federal.
- Los precios están en moneda nacional.
- La forma de pago será de 25% a la firma del contrato, 25% al cuarto mes, 25% al octavo mes y 25% al término del programa.

Anexo 3. Contrato del programa de DO con la empresa SE.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA E IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, CONSULTORES ASOCIADOS ANAPSY S.A. DE C. V. QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ COMO “EL PROVEEDOR” Y POR LA OTRA, LA EMPRESA SE, QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ COMO “LA ENTIDAD”. SIENDO REPRESENTADOS POR: ENRIQUE CHÁVEZ TORRES PARA EL PRIMERO Y VICTOR HUGO POSADAS PADILLA POR EL SEGUNDO, HA EFECTO DE LAS SIGUIENTES CLAUSULAS Y DECLARACIONES:

DECLARACIONES

I. POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE “LA ENTIDAD” DECLARAR QUE:

- I.1 Es un organismo público descentralizado de la Administración Pública federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Derecho Presidencial de fecha 8 de febrero de 1994, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 9 del mismo mes y año, cuyo objeto principal es la prestación del servicio público de energía eléctrica, en términos de lo dispuesto en el Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- I.2 Para dar continuidad a los servicios objeto de la “**ENTIDAD**”, a través de sus áreas operativas y administrativas, se requirieron los servicios de consultoría externa en Desarrollo Organizacional materia del presente contrato; por lo que para cubrir las erogaciones que se deriven del mismo, quedaron avaladas por la Gerencia de Presupuestos de “**LA ENTIDAD**”, la requisición que a continuación se relaciona: **09-08-79**.
- I.3 La adjudicación del presente contrato se realizó a través del procedimiento de Adjudicación Directa No. **AD-034-09/II**, estableciendo para la contratación de **SERVICIOS DE CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL** de conformidad con lo estipulado en los Artículos 25 y 26 fracción III, 40, 41 fracción VIII y 55, de la ley de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, 49 y 51 fracción IV de su Reglamento y demás normatividad aplicable. El procedimiento de adquisición original fue aprobado por el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, Arrendamientos y Servicios de la empresa SE en la sesión Ordinaria No. 14 Caso 02 de fecha 25 de mayo de 2009.
- I.4 “**LA ENTIDAD**” se encuentra legalmente representada en este acto por el Lic. Jorge Márquez Zapata, en su carácter de Subdirector de Abastecimientos y Transportes de la Empresa SE, el cual cuenta con las facultades suficientes para obligarse y contratar servicios para la “**ENTIDAD**”, de acuerdo a lo estipulado en la escritura pública 30,212 de fecha 21 de febrero de 2007, otorgado ante la fe de Notario Público 1170 del distrito

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

Federal, lic. Mario Pérez Salinas; por el Ing. Manuel Salgado Farrera en su carácter de Adquisiciones y almacenes, el cual cuenta con las facultades suficientes de conformidad para celebrar contratos y convenios en términos del poder general que le fue conferido para actos de administración, de acuerdo a lo estipulado en la escritura pública 25,852 de fecha 6 febrero de 2004, otorgado ante la fe del Notario Público 170 del Distrito Federal, Lic. Mario Pérez Salinas; manifestando bajo protesta de decir verdad, que las facultades conferidas no les han sido revocadas, modificadas o limitadas.

II. **“EL PROVEEDOR” DECLARA QUE:**

- II.1 Es una Sociedad legalmente constituida en términos de la escritura pública No. 4567 de fecha 18 de octubre de 2007, otorgada ante la fe del Notario Público No. 139 de la Ciudad de México, Lic. Adrián R. Iturbide Galindo.
- II.2 Se encuentra legalmente representada por la persona física que suscribe el presente contrato y que sus gerentes se encuentran plasmados en la última foja del mismo. Quien declara bajo protesta en el presente instrumento no le han sido modificadas, revocadas en forma alguna.
- II.3 Tiene como objeto social el siguiente: Asesoría, consultoría, capacitación y servicio en administración empresarial.
- II.4 Tiene capacidad jurídica técnica y económica para obligarse en los términos del presente contrato respecto de la implementación de un programa de Desarrollo Organizacional objeto del presente instrumento legal.
- II.5 Conoce el contenido y los requisitos que establece la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su reglamento y la normatividad aplicable respecto del suministro de los servicios materia del presente contrato.
- II.6 Bajo protesta de decir verdad, manifiesta que la empresa que representa no se encuentra comprendida dentro de alguno de los supuestos señalados en el Artículo 50 y 60 penúltimo párrafo de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como tampoco encontrarse en los supuestos que establece el Artículo 8, fracción XX de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servicios Públicos y estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de conformidad con el Código Fiscal Federal.
- II.7 Para efectos legales del presente contrato señala como su domicilio fiscal en:

**Sagitario No. 316, El Rosario, Delegación Azcapotzalco, Méxco D.F. C. P. 07545.
DF., Tel. y Fax (55) 1643-8565**

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.- El objeto del presente contrato, consiste en la contratación de los servicios de consultoría e implantación de un programa de desarrollo organizacional.

SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO.- El monto total del presente contrato, sin I.V.A. es por la cantidad de \$ 149,500.00 (ciento cuarenta y nueve mil pesos 00/100 m.n.)

TERCERA .-PLAZO DE ENTREGA.- “EL PROVEEDOR” se obliga a cumplir con la entrega de los informes y de llevar a cabo las acciones establecidas en el siguiente calendario de actividades, comenzando dentro de los 60 días naturales contados a partir del día siguiente de su formalización.

En caso de no cumplirse con el plazo anterior, se aplicarán las penas convencionales establecidas en este contrato, siempre y cuando se haya vencido el plazo de entrega pactado. “EL PROVEEDOR” deberá entregar a la Subgerencia de contabilidad, las evidencias de conformidad de la prestación de los servicios materia del presente contrato.

CUARTA.- FACTURACIÓN Y CONDICIONES DE PAGO.- Los precios señalados en la CLÁUSULA PRIMERA “OBJETO DEL CONTRATO” y de la CLÁUSULA SEGUNDA “MONTO DEL CONTRATO”, se mantendrán fijos durante la vigencia del presente contrato.

Los pagos serán efectuados en un 100% a los 30 días fecha contra recibo mediante cheque de la Tesorería de “LA ENTIDAD”. Se realizará dentro del territorio nacional , en Pesos Mexicanos mediante cheque de la Tesorería de “LA ENTIDAD”.

En caso de incumplimiento a los plazos de entrega convenidos, “EL PROVEEDOR” acepta que “LA ENTIDAD” le deduzca proporcionalmente la facturación que presente para cobro, el monto de la penalización pactada por incumplimiento en los plazos de entrega.

La facturación será a nombre de:

EMPRESA SE
Melchor Ocampo No. 171,
Col, Tlaxpana, Deleg. Miguel Hidalgo
C.P. 11379, México, D.F.
R. F. C.: ESE940208-C77.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

QUINTA.- CONDICIONES DE ENTREGA.- “EL PROVEEDOR” se obliga a entregar los informes y resultados conforme a los siguientes diagramas de tiempos para el diagnóstico y para el plan de acción.

DIAGNÓSTICO		Primer mes	Segundo mes	Tercer mes
-------------	--	------------	-------------	------------

Actividad		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
Confección pauta de entrevistas	P												
	R												
Realización de entrevistas semiestructuradas	P												
	R												
Confección de encuestas	P												
	R												
Aplicación de encuestas	P												
	R												
Análisis de información	P												
	R												
Presentación preliminar	P												
	R												
Informe diagnóstico final	P												
	R												

PLAN DE ACCIÓN		Cuarto mes	Quinto mes	Sexto mes	Séptimo mes	Octavo mes
----------------	--	------------	------------	-----------	-------------	------------

Actividad		1s	2s	3s	4s												
Determinación del perfil de personalidad	P																
	R																
Técnicas de sensibilización al cambio	P																
	R																
Dinámicas de integraciones grupales.	P																
	R																
Técnicas de sensibilización al cambio.	P																
	R																
Programa de zen coaching.	P																
	R																
Técnica para desarrollar el pensamiento lateral.	P																
	R																
Programa de inteligencia emocional	P																
	R																
Informe final	P																
	R																

SEXTA.- DERECHOS INHERENTES A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL.- “EL PROVEEDOR” asume la responsabilidad total para el caso de que al proporcionar el servicio a “LA ENTIDAD” infrinja derechos protegidos por patentes, marcas o viole registros de derechos de autor y responderá por tales hechos ante las autoridades correspondientes.

SÉPTIMA.- CESIÓN DE DERECHOS.- Los derechos y obligaciones que se deriven del presente contrato, no podrán cederse en forma parcial ni total a favor de cualquier otra persona física o moral, con excepción de los derechos de cobro, en cuyo caso se deberá contar con el consentimiento previo y expreso de “LA ENTIDAD”.

Desarrollo Organizacional: estrategias administrativas como instrumento para mejorar el clima organizacional en el departamento de Telecomunicaciones de una empresa del sector eléctrico (SE).

OCTAVA.- LÍMITE DE RESPONSABILIDAD. Ninguna de las partes será responsable por pérdidas o daños indirectos o consecuenciales de cualquier tipo, que se deriven o que de alguna manera se relacionen con el cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones del presente contrato.

NOVENA.- RESCISIÓN ADMINISTRATIVA DEL CONTRARO.- “LA ENTIDAD” podrá rescindir el presente contrato en caso de incumplimiento por parte de “EL PROVEEDOR” a las obligaciones contraídas en el mismo. Para tal efecto se aplicará el procedimiento previsto en el Artículo 54 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y 64, de su Reglamento.

DÉCIMA. CONTROVERSIAS Y JURISDICCIÓN.- Las controversias que se susciten con motivo de la interpretación o aplicación del presente contrato serán resueltas por los Tribunales Federales de los Estados Unidos Mexicanos ubicados en el Distrito Federal, renunciando al fuero que pudiera corresponderles de su domicilio presente, futuro o cualquier otra causa.

Nota:

“EL PROVEEDOR” una vez formalizado este contrato, dispondrá de un plazo de 10 días hábiles para formular por escrito las aclaraciones que estime pertinentes.

Las partes manifiestan su conformidad y leído que les fue el presente contrato, conocedores de su alcance legal lo suscriben en la Ciudad de México, distrito Federal, a los ____ días del mes de _____ de _____, por la “ENTIDAD” y “EL PROVEEDOR”, y se expide por duplicado quedando un original en poder de la “ENTIDAD” y uno en poder de “EL PROVEEDOR”.

POR “LA ENTIDAD” EMPRESA SE	POR “EL PROVEEDOR”
<p data-bbox="418 1291 553 1323" style="text-align: center;">AUTORIZÓ</p> <p data-bbox="280 1354 695 1386" style="text-align: center;">Ing. Víctor Hugo Posadas Padilla</p> <p data-bbox="331 1417 644 1449" style="text-align: center;">Subgerente de Compras.</p> <p data-bbox="280 1501 695 1512">_____</p> <p data-bbox="321 1543 652 1575" style="text-align: center;">Mes día año</p>	<p data-bbox="781 1291 1433 1533">El que suscribe C. _____, en mi carácter de _____ según se acredita con la Escritura Pública No. _____ de fecha ____ de _____ de _____, otorgada ente la fe del Lic. _____ Notario Público No. _____ del _____.</p> <p data-bbox="781 1564 1433 1669">Asimismo, declaro bajo protesta de decir verdad, que a la fecha dicho poder no ha sido modificado o revocado en forma alguna.</p>

Anexo 4. Cuestionario 1.

Marque su opinión en la escala del uno al cinco tome de referencia el uno como lo peor y el cinco como la mejor calificación.		1	2	3	4	5
Pregunta	1 Mi sueldo es bueno y satisface mis necesidades					
	2 El estilo de administración, es muy adecuado					
	3 El compañerismo y el trabajo en equipo es satisfactorio					
	4 Los horarios de trabajo son...					
	5 La flexibilidad en retardos es suficiente					
	6 Mis actividades son interesantes y representan un reto					
	7 Existen oportunidades de crecimiento					
	8 En el área existen demasiados conflictos personales					
	9 Los líderes confían en el criterio de los subordinados					

Anexo 5. Cuestionario 2.

1. En esta organización se requiere realizar muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

2. Aquí la mayoría de los funcionarios empieza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se prepara para irse media hora antes de la salida.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

3. Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

4. Las jefaturas dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

5. Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los funcionarios.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

6. En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

7. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

8. Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

9. Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los funcionarios de su cargo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

10.El nivel de conflicto que hay en mi departamento dificulta la realización del trabajo.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

11.En esta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son expeditas

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

12.La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

13.Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

14.En esta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

15.Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable.

Casi nunca 1 2 3 4 5 Casi siempre

Anexo 6. Ejercicio para determinar las cinco dimensiones de la personalidad.

De acuerdo con la escala que aparece abajo califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que lo describan. Anote un número entre uno y siete en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

Me describe. Me describe ligeramente. No me describe

7 6 5 4 3 2 1

- 1. Siempre me ofrezco para hacerme cargo en las situaciones en que no hay líder.
- 2. Me interesa llevarme bien con los demás.
- 3. Tengo un buen autocontrol. No me dejo llevar por mis emociones, no me enojo ni grito.
- 4. Soy digno de confianza; cuando digo que haré algo, lo hago bien y a tiempo.
- 5. Trato de probar diferentes maneras de hacer las cosas para mejorar mi desempeño.
- 6. Disfruto de la competencia y el triunfo; no me gusta perder.
- 7. Me gusta tener muchos amigos e ir a fiestas.
- 8. Me desempeño bien bajo presión.
- 9. Trabajo duro para tener éxito.
- 10. Voy a nuevos lugares y me gusta viajar.
- 11. Soy sociable y estoy dispuesto a la gente cuando hay conflicto.
- 12. Trato de ver las cosas desde la óptica ajena.
- 13. Soy optimista y veo el lado positivo de las situaciones.
- 14. Soy una persona bien organizada.
- 15. Cuando voy a un nuevo restaurante pido que me traigan alimentos que no he probado antes.
- 16. Quiero llegar hasta el nivel más alto que pueda del escalafón corporativo.
- 17. Deseo agradarle a los demás y que me perciban como alguien muy amigable.
- 18. Elogio a la gente y le hecho porras; no la menosprecio ni la critico.
- 19. Me limito a seguir las reglas de la organización.
- 20. Me ofrezco como voluntario para ser el primero en aprender y hacer nuevas labores en el trabajo.
- 21. Trato de influir en los demás para que las cosas se hagan a mi modo.
- 22. Disfruto más trabajar con otros que trabajar solo.
- 23. Me siento una persona tranquila y segura, más que nerviosa e insegura.
- 24. Considero que soy alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y no le fallo a la gente.

___ 25. cuando sugiere que se hagan las cosas de otra manera, lo apoyo y colaboro para que así sea; no salgo con letanías como esto no va a funcionar, nunca lo hemos hecho ¿quién más lo ha hecho?, o no es posible hacerlo.

Para determinar su perfil de personalidad: 1) En los espacios en blanco coloque el número (del 1 al 7) que represente su puntuación respecto a cada enunciado. 2) Sume cada columna-el total deberá ser una cifra entre 5 y 35. 3) En la escala numérica encierre en un círculo el número que más se aproxime a su puntuación total. Cada columna de la tabla representa una determinada dimensión de personalidad.

Emocionalidad		Empatía		Ajuste		Escrupulosidad		Apertura a la experiencia	
	35		35		35		35		35
	30		30		30		30		30
___ 1.	25	___ 2.	25	___ 3.	25	___ 4.	25	___ 5.	25
___ 6.	20	___ 7.	20	___ 8.	20	___ 9.	20	___ 10.	20
___ 11.	15	___ 12.	15	___ 13.	15	___ 14.	15	___ 15.	15
___ 16.	10	___ 17.	10	___ 18.	10	___ 19.	10	___ 20.	10
___ 21.	5	___ 22.	5	___ 23.	5	___ 24.	5	___ 25.	5
___ Total	Escala	___ Total	Escala	___ Total	Escala	___ Total	Escala	___ Total	Escala

Cuanto mayor sea el total, más fuerte será la dimensión de personalidad que lo describa. ¿Cuál es su dimensión “más” fuerte y cuál la “menos” fuerte?

Bibliografía general

1. Abascal, Francisco (2003). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro*. Madrid, ESIC.
2. Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización*. Madrid, Díaz de Santos.
3. Aguirre, Alfredo y Castillo, Ana María (2002) *Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid, Pirámide.
4. Albrecht, Karl (2006). *Inteligencia Social*. Barcelona, Vergara.
5. Ander- Egg, Ezequiel (1978). *Introducción a las técnicas de Investigación Social*. México, Humanitas.
6. Audirac, Carlos. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México, Trillas.
7. Beckhard, Richard y Pritchard Wendy. (1993). *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio*. México,.Norma.
8. Bates, S. Personality Counts (2002). Psychological Test Can Help the Job Applicants Best Suited for Certain Jobs. HR Magazine No.47.
9. Beer, M. (1980). *Organization change and development a systems view*. Santa Mónica, California, Goodyear Publishing.
10. Bennis, Warren (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. New York, Addison-Wesley.
11. Blake, R. y Mouton, J. *Building a dynamics corporation through grid organization development*. New York, Addison Wesley.
12. Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA., Learning Resources Corp.
13. Carril, Javier (2008). *Zen Coaching*. Madrid, Díaz de Santos.
14. Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, McGraw Hill.
15. Chun, Wei Choo (1999) *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México, Oxford

16. Comisión Federal de Electricidad (2009) (en línea) disponible en www.cfe.gob.mx (consultada 20 enero de 2009).
17. Covey, Stephen (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, Paidós.
18. Cummings, Thomas G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, Thompson.
19. Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy (2005). *Introducción a la administración*. México, Thompson.
20. Davis, K. (1967). *Human Relations at work*. New York, McGraw Hill.
21. De Bono, Edward (2008). *Seis sombreros del pensamiento*. Barcelona, Paidós.
22. De Faria Mello, Achilles (1991). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México, Noriega-Limusa.
23. Delegación Cuauhtémoc (2008) (en línea). México, La Delegación. Disponible en: www.cuauhtemoc-df.gob.mx (Consultada el 8 de noviembre de 2008).
24. Drucker, Peter (1973). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo.
25. Empresa SE (2005). *Boletín informativo No. 31*, publicado el 14 de septiembre de 2005.
26. Empresa SE (2008) (en línea). México. www.empresase.mx (consultada el 3 de diciembre de 2008).
27. Escalante Edgardo (2008). *Seis-sigma. Metodología y técnicas*. México, Limusa.
28. Ferrer, Pérez Luis (1996). *Desarrollo Organizacional*. México, Trillas.
29. French, Wendel, L. Bell, Cecil H. Jr. (1990). *Organization Development, Behavioral Science, interventions for Organization Improvement*. New Jersey, Prentice Hall.
30. Fritzen José (1999). *70 juegos para dinámica de grupos*. Buenos Aires, Lumen.
31. Furnham Adrian (2006). *Psicología Organizacional*. México, Alfaomega.

32. Gibson, J. (1990). *Fundamentals of management*. Homewood, Illinois, Irwin.
33. Goleman, Daniel (1988). *Working with Emocional Intelligence*. New York, Bantam Books
34. Guízar, Montufar Rafael (2004). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México, Mac-Graw Hill.
35. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
36. Hitt, Michael e Ireland, Duane (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. México, Cengage Learning Editores.
37. Homans, G. (1950). *The human groups*. Harcourt, Brace & Co Jiménez, C. (1989). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, Limusa. Schermerhorn, J. (2004). *Administración*. México, Limusa.
38. James y Simon Herbert (1980). *Teoría de la Organización*. México. Ariel.
39. Kapleau, Philip (2006). *Despertar al zen*. México, Pax.
40. Kasuga, Linda. Gutiérrez, Carolina (2004). *Aprendizaje Acelerado, estrategias para la potencialización del aprendizaje*. México, Grupo Editorial Tomo.
41. King, S. y Wright, M. (2007). *Building internal change management capability at constellation energy*. *Organization Development Journal*.
42. Kirkpatrick, D. (1985). *How to manage change effectively*. San Francisco, Jossey-Bass.
43. Koenes, Avelina (1993). *El plan de negocios. Guías de gestión para la pequeña empresa*. Madrid, Diaz de Santos.
44. Lechuga, Efraín (2007). *El perfil del directivo fe alto rendimiento*. México, ISEF.
45. Lippitt, Gordon (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco, Jossey-bass.
46. Lussier, Robert y Achua, Christopher (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México, Cengage.
47. Luthe, Rodolfo (1990). *La empresa humana*. México, Limusa.

48. Marx, Carlos y Engels, Federico. (1892). *Del socialismo Utópico al socialismo científico*. México, Progreso.
49. Membrado Martínez, Joaquín (1999). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. México, Díaz de Santos
50. Membrado Martínez, Joaquín (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México, Thompson.
51. Méndez, José (2007). *La economía en la empresa*. México, McGraw Hill Interamericana.
52. Mintzberg, H. (1973). *Managerial Work: Analisis from Observation*. New York, M.S.
53. Nafinsa (2008) (en línea). Disponible en www.nafinsa.gob.mx (consultada el 17 diciembre de 2008). Ohmae, Kenichi. (2005) *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. México, Norma.
54. Nielsen, W., Nykodym, N. y Brown, D. (1991). *Ethics and organizational change*, Asia Pacific, HRM.
55. Padilla, Hugo (1990). *El Pensamiento Científico*. México, Trillas.
56. Parsons Talcott. (1960) *Structure and Process in Modern Societies*. New York, Free Press.
57. Perea, Rogelia (2004). *Educación para la salud, reto de nuestro tiempo*. Madrid, Diaz de Santos.
58. Platón, (1998). *Diálogos*. México, Porrúa.
59. Porras, J. y Roberston, P. (1992). *Organization development: theory, practice and research*. En: Marvin D. Dunnete y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizacional psychology*. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
60. Revista Forbes, edición especial “*Empresas más competitivas del 2008*”.
61. Revista Fortune, edición especial agosto 2009 No XV.
62. Reyes Ponce, A. (1973). *Administración de empresas “teoría y práctica”*. México. Limusa.
63. Rickards, Tudor. (2001). *La creatividad y la administración del cambio* México, Oxford University Press.

64. Robbins Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.
65. Robbins, Stephen (1990). *Organization Theory Structure, Design, and applications*. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs.
66. Rodríguez Darío (2005). Diagnóstico organizacional. México, Alfaomega.
67. Rodríguez, Joaquín (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, Thompson.
68. Rodríguez, Joaquín (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México, Thompson.
69. Rodríguez, Mauro (1988). *Manejo de Conflictos*. Bogotá, Manual Moderno.
70. Rojo, José y Cervera, Ana María (2005). *Mobbing o acoso laboral*. Madrid, Tébar.
71. Salovey, Peter and Mayer, John (2004). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. New York, National Professional Resources Inc.
72. Sánchez Ambriz Gerardo, Ángeles Dauahare Marcela (2006). *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡una hipótesis una solución*. México, UNAM.
73. Schermerhorn, John R. (2004). *Administración*. México, Limusa.
74. Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto, California, National Press Book.
75. Secretaría de Energía (2009) (en línea). México, *Indicadores*. Disponible en www.sener.gob.mx/webSener/res/Misc/Anexo-Indicadores.pdf (consultada el 5 de julio de 2009).
76. Serra, Roberto. Kastika Eduardo.(1994) *Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
77. Senge, Peter (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Granica.
78. Thomas, D (1995). *El sentido de los negocios*. México, CECSA.
79. Whitmore, John (2005). *Coaching*. Barcelona, Paidós.
80. Yip, George (1994). *Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Bogotá, Norma.