



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para Obtener una
Comunicación Efectiva en el Área de Cliente Compradora en Yakult.

TESIS

*QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN*

PRESENTA
ANA MARIA GARCIA AMADOR

ASESOR: DRA SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTO APROBATORIO
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.
EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

“Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para Obtener una Comunicación Efectiva En el Área de Cliente Compradora en Yakult”

Que presenta la pasante: ANA MARIA GARCIA AMADOR

Con número de cuenta: 40903785-6 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Octubre de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

| | NOMBRE | FIRMA |
|---------------------|--|-------|
| PRESIDENTE | <u>Dr. Carlos Matías Armas</u> | |
| VOCAL | <u>M.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u> | |
| SECRETARIO | <u>Dra. Sandra Luz González López</u> | |
| 1er SUPLENTE | <u>M.A. Dolores Gutiérrez Flores</u> | |
| 2do SUPLENTE | <u>L.A. Martín Montiel Badillo</u> | |

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).



AGRADECIMIENTOS





A Dios:

Gracias por estar conmigo en cada momento de mi vida por darme la bendición de nacer y de crecer en la familia que escogiste para mí.

Todo lo que tengo para ti es gratitud y un enorme deseo de que la vida que me has brindado no sea en vano.

Por eso te digo Gracias Señor por estar conmigo y cuidarme con amor.

A nuestra Santísima Virgen:

Gracias madre mía por ser un ejemplo de mujer de fuerza de saber que estas intercediendo por nosotros y que no te olvidas de cada hijo tuyo.

Gracias por todas las bendiciones que nacen de tu infinita bondad.





Dra. Sandra Luz González López

Quiero agradecerle por todo su apoyo y todas sus enseñanzas a lo largo de mi carrera aún recuerdo el día que entró a mi salón en 2° semestre a impartir cátedra y se presentó ante nosotros con una personalidad imponente y única, y nos incentivaba a no conformarnos y seguir siempre aprendiendo le agradezco las oportunidades de superarme que me ofreció y el ejemplo que nos ha dado pues el ser la primera Doctora de nuestra carrera Administración es un orgullo y que todavía brinde el tiempo de apoyar a los alumnos es de reconocerse su gran liderazgo que pone en práctica en toda actividad.

Gracias Dra. Sandy por todas sus asesorías y apoyo por incentivarme y enseñarme que la actitud positiva la disposición y el compromiso son la base para lograr el éxito.

Dios y la Virgen la sigan colmando de bendiciones y sigan llenando su hogar y vida de amor y éxitos.

Con admiración y respeto.



Dr. Carlos Matías Armas

Quiero agradecerle por el tiempo que paso revisando mi tesis por darme la oportunidad de que alguien como usted me apoyara con su experiencia y calidad.

Gracias por ayudarme a pulir mi trabajo y por su ejemplo de disciplina, constancia y constante aprendizaje por tener el honor de que el Primer Doctor de la carrera de Administración me asesorara.

Por sus conocimientos, por su trayectoria y por su gran sabiduría.

Mil gracias.



A mis Padres:

Mario Humberto García Chaparro:

Gracias por todo el apoyo que me has dado y sigues dando gracias por tu ejemplo de honestidad, trabajo y responsabilidad, porque cada una de las cosas que tenemos ha sido por tu trabajo. Te admiro por todo lo que has logrado tu sólo empezaste a trabajar desde tan joven y ahora con el paso de los años sigues siendo un excelente trabajador y eres feliz haciendo lo que te gusta y eso es algo que muchas personas no consiguen.

A ti nadie te enseñó hacer padre pero gracias por todo lo que me has dado y tus consejos te quiero mucho papá y estoy agradecida con dios por haberme brindado la oportunidad de ser tu hija y que bueno que tengo tu Gen.

Hilda Amador Díaz:

Gracias por tu ejemplo por siempre superarte, por ser una mujer exitosa y admirable, por enseñarme que todo lo que nos pasa son oportunidades y mira de lo que paso se logró una tesis de la que eres pieza importante y fundamental.

Estoy muy orgullosa de la mujer que eres del ejemplo que me has dado de ayudarme tanto te quiero y espero poder corresponderte porque para mí te mereces todo.

Gracias por acompañarme en cada paso por ser un impulso por no dejarme caer gracias a Dios y a la Virgen por darme la bendición de ser tu hija.

Mi admiración, respeto y gratitud por siempre para ustedes.



RECONOCIMIENTOS





A la UNAM

Es un honor ser parte de la Máxima Casa de Estudios la Universidad Nacional Autónoma de México por haber puesto los recursos para que yo pudiera lograr un desarrollo abrireme sus puertas.

Darme los valores para servir a mi sociedad.

¡México, Pumas, Universidad!

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por haber sido mi casa todo este tiempo haberme brindado una de las etapas más enriquecedoras de mi vida.

Y seguir teniendo motivos para acudir a ella con toda la amplia gama de proyectos para que nos sigamos desarrollando.

Debemos de mantener el alto el nombre de nuestra facultad con nuestra ética y compromiso.



A MIS SINODALES



Dr. Carlos Matías Armas – Presidente

M.A Guillermo Aguilar Dorantes –Vocal

Dra. Sandra Luz González López – Secretario

M.A Dolores Gutiérrez Flores –1er Suplente

L.A. Martin Montiel Badillo – 2do Suplente

Por su tiempo y comentarios y la disposición para hacer mejor este trabajo de investigación ha sido un honor que profesionales como ustedes sean parte de mi jurado.

Gracias por los conocimientos impartidos en las aulas.



DEDICATORIAS



A mi hermano Uriel:

Gracias por todo lo que me has ayudado, por cuidarme, preguntarme como me iba por preocuparte por mí por tus consejos y amor.

Agradezco a Dios por haberme dado un gran hermano mayor te quiero mucho, me has enseñado tantas cosas y siempre me he sentido muy orgullosa de ti.

Te quiero gracias

Para Angel:

Quiero agradecerte por ser parte de este trabajo, por escucharme y ayudarme a no darme por vencida, por acompañarme a vender e ir platicando de todo y nada por empujar el carrito, motivarme, esperarme cuando salía tarde y no dejarme sola en tiempos difíciles por tu apoyo incondicional por creer en mí.

Y primero Dios y la Virgencita algún día diremos todo valió la pena.

A Luis:

Gracias por ser mi compañero durante todo este tiempo y ayudarme a darme cuenta que yo podía ser capaz de lograr muchas cosas. Mucho éxito en todo lo que emprendas.

A mis abuelos:

Francisco Amador Guerrero † y Sofía Díaz Martínez por su ejemplo, el tiempo de calidad que me brindaron y su apoyo.

A mi familia:

Porque he tenido la fortuna de crecer y pasar momentos junto a ustedes. Por sus pláticas consejos y formas de ser que han dejado huella en mi vida.

| ÍNDICE | Página |
|--|--------|
| Planteamiento del Problema | i |
| Objetivo | ii |
| Hipótesis | iii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO 1 | |
| Organizaciones Inteligentes | |
| 1.1. Antecedentes de las Organizaciones Inteligentes | 3 |
| 1.2 Concepto de Organizaciones Inteligentes | 5 |
| 1.3 Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes | 9 |
| 1.4 Características de las Organizaciones Inteligentes | 13 |
| 1.5 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes | 16 |
| 1.6 Finalidad de las Organizaciones Inteligentes | 18 |
| 1.7 Importancia de las Organizaciones Inteligentes | 19 |
| 1.8 Beneficios de las Organizaciones Inteligentes | 21 |

CAPÍTULO 2

Comunicación Efectiva

| | |
|---|----|
| 2.1 Concepto de Comunicación Efectiva | 23 |
| 2.2 Elementos de la Comunicación Efectiva | 26 |
| 2.3 Tipos de Comunicación Efectiva | 28 |
| 2.4 Necesidad de la Comunicación Efectiva | 31 |
| 2.5 Finalidad de la Comunicación Efectiva | 32 |

CAPÍTULO 3

Cambio Organizacional

| | |
|--|----|
| 3.1 Concepto de Cambio Organizacional | 33 |
| 3.2 Elementos de Cambio Organizacional | 36 |
| 3.3 Modelo de Cambio Organizacional | 38 |
| 3.4 Concepto de Agente de Cambio | 57 |
| 3.5 Tipos de Agente de Cambio | 59 |
| 3.6 Como combatir la Resistencia al Cambio | 62 |
| 3.7 Importancia del Cambio Organizacional | 64 |



CAPÍTULO 4

Caso Práctico

| | |
|---|-----|
| 4.1 Antecedentes de la Organización Yakult | 66 |
| 4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para Obtener una Comunicación Efectiva en el Área de Cliente Compradora en Yakult (Sucursal Tultitlán). | 73 |
| Conclusiones | 98 |
| Bibliografía | 100 |

Planteamiento Del Problema

La necesidad de tener una Comunicación Eficiente en las empresas actualmente tiene que ser de las prioridades de una organización y al no haber un Modelo de Cambio

Organizacional en esta área en particular se detectó la siguiente problemática, no están considerados como miembros de la organización, no tiene asesoramiento continuo acerca de ventas y entre las mismas clientes compradoras no existe una comunicación efectiva en la que se pueda apoyar.

Por tal motivo se desprende la siguiente pregunta de investigación

¿Qué sucede en un área de una gran empresa que carece de un Modelo de Cambio Organizacional para lograr una comunicación efectiva?

Objetivo

Conocer el impacto y relevancia que tiene la implementación de un Modelo de Cambio Organizacional para mejorar la comunicación en el área de clientes compradoras en Yakult.

Hipótesis

El establecimiento eficiente y claro de un Modelo de Cambio Organizacional colaborará al mejoramiento de la comunicación en el área de clientes compradoras en Yakult.

Introducción

En las empresas la comunicación es una herramienta importante para obtener los resultados que se pretenden alcanzar ya que al tener bien claro lo que se desea lograr si la forma en que se comunica es la correcta es más fácil llegar a los objetivos planeados.

Son pocas las empresas que tienen como base fundamental las ventas de casa por casa esta práctica no es muy utilizada pero cada día es más importante dado que al competir con grandes cadenas de supermercados tienen que tener una manera de poder llegar al consumidor o cliente de una forma más fácil y práctica.

En esta área es muy importante la comunicación la cual tiene que ser efectiva y exitosa, estas personas realizan sus trabajos solos ya que en este caso deben de estar bien asesorados en la forma en que deben comunicarse para vender y saber reaccionar ante las negativas que puede tener el cliente hacia ellos y poder expresarse de una forma correcta y clara para poder lograr los objetivos al 100 %.



Es importante la comunicación que mantienen tanto con sus superiores y los compañeros que laboran cerca de su zona de ventas para que formen una colaboración eficaz eficiente y productiva.

Por medio de esta línea de investigación se seleccionara un Modelo de Cambio Organizacional en el área de cliente compradora en Yakult para lograr una Comunicación Efectiva.



CAPÍTULO 1

Organizaciones Inteligentes



“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”

Aristóteles

1.1 Antecedentes de las Organizaciones Inteligentes

A principios del siglo XX todo estaba por hacerse en materia administrativa. La gran Revolución Industrial y comercial movilizó a los diferentes pensadores de la época a plasmar en forma de análisis las diferentes ideas conceptuales, que luego darían origen a las distintas “Escuelas de Administración”. En las antiguas organizaciones piramidales o jerárquicas los individuos no estaban destinados a pensar, los únicos que podían hacerlo eran los que se encontraban en la dirección.

Aunque se pudiera pensar que los modelos para administrar organizaciones tienen siglos, la realidad es que éstos no rebasan los 200 años. Durante la Edad Media por cuestiones religiosas se calificaba de avaricia la acumulación de la riqueza y eso impidió el desarrollo de la empresa moderna como la conocemos en nuestros días. Fue necesario que Juan Calvino y luego Benjamín Franklin declararan que “El hecho de que te vaya bien es estar en gracia de Dios” para que surgieran las empresas y las teorías para administrarlas.

El concepto de Organizaciones Inteligentes surge a finales del Siglo XX con las aportaciones de Peter M. Senge, quien las define “...un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad y entonces se crea la realidad en que se decide creer, y las aportaciones de muchos teóricos.

El evento identificable que permite hablar de la inteligencia en las organizaciones es claramente la invención de la computadora y la explosión que produjo la computadora personal.

Los desarrollos tecnológicos y, desde luego, la aparición de la red informática (Internet) y con ella el acceso instantáneo a cualquier información en cualquier parte del mundo.

1.2 Concepto de Organizaciones Inteligentes

En la actualidad se están viviendo cambios en todos los aspectos de la sociedad y las organizaciones no son una excepción están cambiando y las organizaciones inteligentes están tomando auge en el medio empresarial.

A continuación se presentan algunos conceptos de autores que están relacionados con esta nueva etapa de las organizaciones.

Peter Senge nos dice:

Que una organización inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

El autor nos dice que la organización inteligente es la que ve más allá de lo que puede dar expande sus metas y desea los mejores resultados buscando nuevas maneras de llegar a ellos.

Davis Garvín postula:

Que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes, formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Nos habla de una nueva manera de cambiar la forma en que se desenvuelve la organización y compartir el conocimiento a los demás miembros de la empresa.

Para Bob Garrat:

Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consistente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

El autor nos habla de que estas organizaciones también se preocupan por el ambiente laboral y este a su vez ayuda a que los integrantes de la organización aprendan y compartan este conocimiento a los demás.

Ikujiro Nonaka menciona:

Es la manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Para el autor la organización inteligente no sólo se basa en que la organización obtenga una nueva forma de aprendizaje sino que además de compartirla se comporte de acuerdo a ella en todos los aspectos no solo en los organizacionales.

Chun Wei Choo afirma:

Que una organización inteligente es aquella que posee información y conocimiento es mentalmente perspicaz he instruido. Por ello, este tipo de organización que está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico, es capaz de prepararse y adaptarse con oportunidad a las condiciones cambiantes del medio ambiente

Este autor contempla este tipo de organización como aquella que está preparada para cualquier tipo de condición que se le presente logrando adaptarse.

Y para la Dra. Sandra Luz González López:

“Es el conjunto de personas que laboran en un lugar específico con estructura y que cuentan con Actitud Positiva, Disposición y Compromiso para lograr la máxima eficiencia”.¹

Se desprende que la organización al tener una actitud positiva y con esta se desprende tanto la disposición como el compromiso facilita la mejora en esta.

En los conceptos anteriores en lo que todos los autores coinciden es: Que las organizaciones inteligentes aprenden y facilitan el aprendizaje a todos sus miembros.

De lo antes analizado se desprende el siguiente concepto:

Las organizaciones inteligentes son aquellas que pueden adaptarse, en donde todos los miembros de la organización están en constante aprendizaje y se complementan formando un todo en el que la actitud de las personas importan de una manera tal que se conjuga con el conocimiento y hace que las condiciones mejoren de tal manera que nuestra organización vaya en crecimiento y mejora.

¹González López, Sandra Luz. Apuntes de Clase de Administración de Organizaciones. 2013

1.3 Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes

La organización inteligente se caracterizará por un manejo efectivo de su conocimiento, por la detección oportuna de las necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo conjunto y creativo de todos los miembros de la empresa.

Por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir.

Señala muy bien los tres elementos que han cambiado nuestro mundo y que hoy definen la nueva Era de la Colaboración: La sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios.

Las organizaciones Inteligentes necesitan que sus equipos desarrollen estas cinco disciplinas:

❖ **Dominio Personal**

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Sólo si conocemos quienes somos en realidad que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado el momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

❖ **Modelos Mentales**

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas); que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos se debe mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o

paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

❖ Construcción de una visión compartida

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

❖ Aprendizaje en equipo

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: Mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del equipo.

❖ El pensamiento sistemático

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa- efecto.

Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas:

- Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Necesidad de una acción innovadora y coordinadora.
- El papel de los miembros de equipo en otros equipos. Un equipo aprende alienta continuamente a otros equipos.

1.4 Características de las Organizaciones Inteligentes

- Las personas adoptan un pensamiento disciplinado y le prestan atención a los detalles. Las decisiones se toman con base en los datos y en la evidencia, en vez de adivinando o asumiendo.

- Se busca constantemente nuevo conocimiento y formas de aplicarlo. Se busca la manera de expandir los horizontes y las oportunidades en vez de sólo buscar arreglos rápidos a problemas existentes. Una organización valora y recompensa a los individuos que expanden su conocimiento y sus habilidades en áreas que benefician a la organización.
- Se buscan y revisan tanto los logros como los fracasos a fin de encontrar lecciones que permitan un entendimiento más profundo.
- Las organizaciones que aprenden marcan pautas. También son las que identifican y llevan a cabo las mejores prácticas de otras organizaciones tomando ideas de otros sin ningún remordimiento.
- Comparten ideas a través de las organizaciones mediante reportes, sistemas informativos, discusiones informales, visitas en sitio, educación y capacitación. Los empleados trabajan y son supervisados por empleados con más experiencia.
- Existe un ambiente de confianza en el que no se teme decir la verdad y en el que no se tiene miedo de compartir información e ideas con otros porque

prevalece un sistema de valores orientado al cliente. En estas organizaciones existe el gusto por aprender.

- Existe un sentido de equidad; los sueldos y otras retribuciones se distribuyen de manera razonable. El personal en general percibe que no hay alguien que gane por encima de su preparación y esfuerzo.
- Existe un interés compartido entre los empleados por entender a toda la organización a fin de ser más productivos.
- Las personas son respetadas y se les ofrecen alternativas de desarrollo profesional. Este tipo de organizaciones invierte generosamente en la educación de su personal.
- Manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.
- Las personas dentro de la organización deben contar con actitud positiva para lograr contagiar a los demás miembros y así lograr una mayor eficiencia.

- Compromiso al 100 % deben de estar conscientes que son un gran equipo con el cual deben de estar dispuestos a colaborar y comprometerse.
- Disposición en todo lo que les sea encomendado pues ayudando y teniendo una buena actitud al respecto del trabajo todo saldrá de una mejor forma.

1.5 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes

La teoría de las Organizaciones Inteligentes aporta una nueva visión de la organización empresarial, donde la percepción de la empresa por parte de las personas que la componen no debe ser fragmentaria, cada persona y actividad está relacionada con todas las demás. Todo está relacionado con todo. Cada persona influye en el entorno y éste a su vez en cada persona. Con esta nueva visión, se pretende crear organizaciones con capacidad de aprender.

Obteniendo, día a día, mejores resultados en la actividad global de la empresa. La empresa se convierte de esta forma en una aspiración colectiva.

Entre los objetivos de las organizaciones inteligentes se encuentran:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios. En una organización inteligente es importante que lo que nosotros ofrecemos este en las mejores condiciones y con gran calidad sea cual sea nuestro rubro.
- Resolver sistemáticamente los problemas. Mediante decisiones objetivas, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente a través del método científico.
- Mejorar el conocimiento del mercado.
- Experimentar con nuevos enfoques. Pone a prueba el conocimiento existente para expandir horizontes y buscar nuevos y mejores conocimientos.
- Mejorar la planificación estratégica.
- Disminuir el tiempo en que se reacciona a un reto.
- Responder más efectivamente a las realidades de su ambiente externo.
- La información obtenida mediante este proceso le permite la toma de decisiones a la organización, trabajando los datos hasta convertirlos en inteligencia.

- Transferir el conocimiento rápido y eficientemente a toda la organización.

Mediante el desarrollo de sistemas, procesos y tecnología generando así una nueva visión de apertura y de aprendizaje.

1.6 Finalidad de las Organizaciones Inteligentes

Las Organizaciones Inteligentes se basan en el aprendizaje continuo, con la finalidad de expandir sus capacidades a futuro y así siempre poder enfrentar los constantes cambios y demandas del mercado. Es por ello que los integrantes de la organización no deben identificarse como miembros sin influencia o asilados, con actividades individuales y limitadas dentro de la empresa.

El contexto actual de las empresas debe estar constituido por instituciones integradas en todos los niveles.

Los integrantes de las empresas deben convertirse en colaboradores y mantenedores de la precisión, exactitud y actualidad de los conocimientos almacenados, de tal forma que no sea simplemente un repositorio de la historia sino una herramienta para resolver problemas con sabiduría

Las organizaciones inteligentes deben manejar un conocimiento efectivo, deben detectar las necesidades no estar ausentes o desvinculados de lo que sucede dentro del mercado no perder la capacidad de innovación siempre estar a la vanguardia.

Una parte importante es seguir motivando al integrante de la organización para que este lejos de rezagarse trate de mantener vivo el conocimiento y compartirlo sin temor con los demás miembros de la organización para que esta crezca en conocimiento y en niveles sobre la competencia.

1.7 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

- La verdad ante todo: Los empleados deben tener acceso a los resultados financieros, a las medidas de productividad y a las estrategias organizacionales.
- Libertad de iniciativa: Estimula las ideas y propuestas entre sus empleados estos son los dueños de sus herramientas y de sus creaciones.
- Equipos liberados: Promueve el trabajo en equipo que puedan tomar riesgos, hacer cosas nuevas y ser sinceros con sus superiores en lugar de temerles.

- Igualdad y Diversidad: Tiene una fuerza laboral diversa, con igualdad de derechos para todos.
- Redes Voluntarias de Aprendizaje: Estimula el aprendizaje continuo entre sus empleados.
- Auto dirección democrática: Tiene empleados y equipos capaces de auto dirigirse basados en principios democráticos.
- Gobierno Corporativo Limitado: La alta gerencia se transforma dejando de ser tipo monárquico, para conectarse en establecer las reglas y garantiza que se cumplan.
- Libertad de comunidad: La democracia corporativa es más fuerte y más sensible que la democracia representativa (cambia votando cada cierto número de años).

1.8 Beneficios de las Organizaciones Inteligentes

El lograr un funcionamiento perfecto de una organización inteligente si bien no es una tarea fácil es una acción que las personas con un pensamiento positivo y de calidad pueden alcanzar y beneficiarse con todos los conocimientos que pueden adquirir así como las retribuciones tanto económicas como mentales que les pueden proporcionar. Llevar a cabo bien estas acciones.

Algunos beneficios claros y relevantes son los siguientes:

- Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la empresa.
- Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.
Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Comprometerse en el aprendizaje continuo que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- Concentrar su comprensión y conocimiento en una acción razonada y decisiva.

- Son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano su visión y misión de las Organizaciones Inteligentes está diseñada para apostar ganar-ganar.
- Le dan valor intangible (capital humano) como el generador de los cambios, empuje porque crea nuevos entornos en el clima organizacional, cultura y en lo humano, esto conduce estratégicamente a los ajustes de responder a las exigencias y necesidades del mundo en el cual estas organizaciones están insertadas y de esta manera posicionarse y liderar su segmento.
- Por su filosofía y diseño, buscan responder a sus propias necesidades y a las de su entorno para mantener un equilibrio organizacional, humano y gestión de esta manera anticiparse a todos aquellos factores perturbadores tanto internos como externos que puedan colocar en riesgo ante sus competidores.



CAPÍTULO 2

Comunicación Efectiva



“Las palabras que no van seguidas de hechos, no valen nada.”

Esopo

2.1 Concepto de Comunicación Efectiva

Para María del Socorro Fonseca:

Comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".²

Se puede destacar que la comunicación es para la autora una cualidad en la cual llegamos a transmitir algo de nosotros y nuestras vivencias hacia los demás.

Según Stanton, Etzel y Walker:

La comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".³

La comunicación es la transmisión de información entre quien desea expresar el mensaje y quien espera interpretarlo y entenderlo.

² Fonseca Yerena, María del Socorro, Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, Primera Edición. Pág. 4

³ Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce, Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición. Pág. 511

Para Lamb, Hair y McDaniel:

La comunicación es *"el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*.⁴

Cabe resaltar que la comunicación es un proceso para intercambiar un mensaje mediante un código usual para todos los involucrados.

Idalberto Chiavenato menciona:

Comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*.⁵

Para el autor es la retroalimentación que se da entre las personas volviendo habitual lo que queremos transmitir y es primordial para nuestra sociedad.

⁴Lamb ,Charles, Hair Joseph y McDaniel,Carl, Marketing , Octava Edición. Pág. 484

⁵Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. Pág. 110

Robbins y Coulter nos dicen lo siguiente:

"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".⁶

De este punto se deriva que la comunicación es intercambiar un mensaje y que este sea comprendido.

Para la Dra. Sandra Luz González López:

La comunicación es "el proceso a través del cual se intercambia ideas, valores, sentimientos etc. Y en donde no puede faltar un emisor, mensaje receptor y la retroalimentación."⁷

Resalta que aparte de la información que nosotros queremos transmitir también se comparten cosas personales que nos ayudan a interactuar con las demás personas De los conceptos antes mencionados se puede destacar que:

La comunicación efectiva es un proceso mediante el cual queremos transmitir información para que esta sea captada de una forma adecuada y de una respuesta correcta a lo que se desea compartir en el mensaje.

⁶Robbins, Stephen y Coulter, Mary , Administración, Octava Edición. Pág. 256

⁷González López, Sandra Luz ,Apuntes de Clase de Desarrollo de Habilidades de la Comunicación, 2012

2.2 Elementos de la Comunicación Efectiva

- ❏ **EMISOR.** La persona que tiene la necesidad o el deseo de transmitir la información a otra u otras personas, ya que sin un propósito el remitente no precisaría transmitir y no habría comunicación; también se le denomina fuente; las condiciones de habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural de la fuente afecta a la comunicación.
- ❏ **CODIFICACIÓN,** consiste en la traducción a un lenguaje (conjunto de símbolos o gestos) de la información que se desea transmitir, lo que permite la comunicación; el remitente elige un código que supone que el receptor entenderá.
- ❏ **MENSAJE,** Es la forma material en que el remitente codifica la información (voz, escritura, gestos). Así el mensaje se materializa en cualquier forma que pueda ser captada por los sentidos del receptor y ser entendida.
- ❏ **CANAL,** es el medio de transmisión elegido (aire, papel, correo, línea telefónica etc.) y es un elemento muchas veces inseparable del propio mensaje, ya que para lograr una comunicación eficaz y eficiente el canal debe ser apropiado al mensaje, pero también al receptor; la elección del canal corresponde al emisor.

- ❏ **DECODIFICACIÓN**, es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo convierte en información significativa para él. Este proceso puede verse afecto negativamente por circunstancias como la experiencia pasada del receptor, su interpretación personal de los símbolos que se usen, sus expectativas y la comunidad de significados que compartan el receptor y el emisor.
- ❏ **RECEPTOR**, es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje. Puede haber uno o varios receptores.
- ❏ **RUIDO**, es cualquier factor perturbador del proceso de la comunicación. Pueden aparecer ruidos en cualquier etapa del proceso, aunque suele ser en la codificación y la decodificación donde se presentan más comúnmente ejemplos de ruidos pueden citarse el hablar en forma muy baja, el no saber explicarse la distracción del receptor, la mala elección de palabras etc.
- ❏ **RETROALIMENTACIÓN**, es, en este caso, una reversión del proceso de comunicación descrito, que expresa la reacción del receptor. La retroalimentación es opcional, puede producirse o no, pero también puede presentar distintos grados o intensidades, desde una retroalimentación mínima

hasta una completa. En todo caso mientras mayor sea una retroalimentación más eficaz será la comunicación.

2.3 Tipos de Comunicación Efectiva

Retomando las diferentes tipos de comunicación que se manejan elegimos los que comúnmente se llevan a cabo en una organización.

- La comunicación escrita. Se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.
- La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.
- La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

- La Comunicación Formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- La Comunicación Descendente: Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: Quién, debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

- La Comunicación Ascendente: Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

- La Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Estos tipos de comunicación están tomando auge en las organizaciones pues desean mejorar las relaciones con su personal.

- **Comunicación Eficaz:** Ocurre cuando el mensaje que pretende enviar el emisor y el significado que interpreta el receptor son el mismo. Aunque éste debería ser el objetivo en cualquier intento de comunicación no siempre se logra.

- **Comunicación Eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de la información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos.

- **Comunicación Efectiva:** Comprende la forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida a final del intercambio de información.

2.4 Necesidad de la Comunicación Efectiva

La necesidad de las comunicaciones es indiscutible en una organización para crear un efectivo sistema de comunicación entre todos sus departamentos y dentro de cada uno de ellos. Es de interés aclarar que en cada nivel organizacional y dependiendo de sus empleados y estilo de gerencia, se dará un sistema de comunicación diferente. Es decir, cada ambiente tendrá su manera de comunicarse, atendiendo a su propia dinámica y a la intencionalidad de sus integrantes, lo cual no implica que el departamento como estructura operativa tenga que comunicarse de igual forma con el resto de la organización.

El Dr. Carlos Matías Armas para contextualizar un punto importante de la necesidad de comunicación nos dice “Los sabios recababan información, la procesaban y analizaban, con base en ella hacían una planeación”.⁸

Por su otra parte la Dra. Sandra Luz González López “También se requiere de una comunicación abierta, misma que debe ser clara, precisa, veraz y oportuna, con

⁸ Texto de la Revista “Comunidad UNAM”. Nov. 2013 Pág.21

una adecuada retroalimentación, para que el líder de transformación o cambio se dé cuenta si el mensaje se ha comprendido plenamente”.⁹

2.5 Finalidad de la Comunicación Efectiva

“La finalidad de la comunicación consiste en conseguir que el hombre se adecue al ambiente que lo rodea, a su convivencia con los demás y desarrolle diferentes técnicas y medios de comunicación para realizarse plenamente en la profesión y el trabajo”.¹⁰

Así como la correcta transmisión de información ideas, pensamientos u opiniones con el intento de poder influir en los demás. Y cambiar o intentar modificar la conducta o influir en los demás manifestando los propios pensamientos emociones reflexiones o simplemente información dependiendo del ambiente en el que estemos. Por otro lado la realización de actos que van de la mano con la comunicación efectiva que estamos intentando plasmar para que al final se realice una retroalimentación efectiva tal como es el objetivo que tenemos planteado desde el momento en que nos proponemos emitir algún mensaje.

⁹ Texto de la Revista “Comunidad UNAM”. Julio. 2014 Pág.21

¹⁰ Madrigal López , Damaris ,Comunicación Administrativa, Primera Edición.Pág.16



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

CAPÍTULO 3

Cambio Organizacional



“Actitud positiva más Disposición más Compromiso igual a Éxito”

Dra. Sandra Luz González López

3.1 Concepto de Cambio Organizacional

Para Gareth Jones:

“El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia.”¹¹

El autor nos indica que el cambio es un proceso por el cual la organización cambiara para su mejora en todos aspectos.

José Alborns nos dice :

El cambio organizacional es aquel proceso que logra que las actividades (de la organización) sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas.

Es el proceso mediante el cual las actividades se realizan de la mejor manera para obtener los resultados deseados.

¹¹Jones, Gareth. Teoría Organizacional Diseño y cambio de las organizaciones, Quinta Edición. Pág. 269

Bennis menciona :

“Es una respuesta al cambio una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”.¹²

El autor nos presenta el panorama de cambio en valores y habla de la adaptación a las nuevas tecnologías y a este nuevo panorama de cambios permanentes.

Para Beckhard:

“Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”.¹³

El cambio debe verse en todas las áreas de la organización para que no exista la resistencia al cambio y lograr los cambios deseados.

¹²Guízar Montúfar, Rafael, Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones, Segunda Edición. Pág. 7

¹³Ibídem Pág. 7

Stephen Robbins:

“El cambio organizacional es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que esta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente en el que se desenvuelve”:¹⁴

Nos dice que el cambio organizacional siempre estará dentro de una organización pues todo se encuentra en constante y debemos de adaptarnos.

Y la Dra. Sandra Luz González López nos dice:

Es un proceso de cambio en ideas valores, actitudes y estructuras para lograr los mejores resultados¹⁵.

Lo que la autora acertadamente nos dice es que este proceso de cambio implica cambio no sólo a nivel organizacional sino personal y este cambio es un proceso es decir conlleva tiempo que si se emplea correctamente nos ayudará a lograr los mejores resultados y serán de excelencia.

¹⁴Robbins, Stephen P, Las organizaciones del mañana, Octava Edición. Pág. 25

¹⁵González López, Sandra Luz, Apuntes de Clase de Desarrollo Organizacional , 2012

3.2 Elementos de Cambio Organizacional

1. Conocimiento de la empresa.
2. Conocimientos profesionales.
3. Adecuada proyección de la autoridad.
4. Automotivación como fuente de motivación de sus seguidores.
5. Manejo adecuado de su tiempo y el de su personal.
6. Adecuado autocontrol emocional.
7. Claro sentido de la justicia.
8. Decisión en sus decisiones.
9. Conducción adecuada de otros.
10. Dominio progresivo de sus actividades teóricas y prácticas.
11. Capacidad de adecuar su experiencia a las condiciones de su organización.
12. Eficiencia.
13. Iniciativa y creatividad.
14. Enseñar y adiestrar constantemente al personal en el “saber hacer”.
15. Solución adecuada de problemas.
16. Gran capacidad de comunicación.
17. Poder de asociación e integración.

18. Poder analítico y de enseñanza.
19. Estímulo al aprendizaje de sus seguidores.
20. Colaborar y cooperar con sus seguidores (trabajo en equipos).
21. Capacidad de aglutinar.
22. Perfección constante

3.3 Modelo de Cambio Organizacional

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR BLAKE Y MOUTON

El modelo de Desarrollo Organizacional RID es propuesto por Blake y Mouton 1969; proponiendo seis fases para llegar al Cambio Organizacional.

Haciendo énfasis en la cooperación y la coordinación del factor humano, los cuales para Blake y Mouton resultan ser vitales para el éxito de la organización.

1. La primera fase implica el estudio del cuadro gerencial GRID como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.
2. En la fase dos, se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.
3. En la tercera fase se realiza un análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.
4. La cuarta fase se refiere al grupo más importante de la organización, el cuál se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal

para empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición previa para el impulso máximo.

5. En la quinta fase se incluyen tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la organización.
6. Por último, la fase seis, mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post-fase 5, para evaluar y establecer la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.¹⁶



¹⁶ González López, Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, Tercera Edición. Pág.35

En este modelo que cuenta con 6 fases nos explica que debemos de comprender la dinámica de la organización su comportamiento para poder elegir el modelo de cambio que necesitamos y como lo vamos a llevar a cabo, el compromiso y la coordinación en toda la organización son de gran ayuda para lograr el cambio.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LAWRENCE

Para Lawrence 1973 el Modelo de Cambio Organizacional comprende las siguientes etapas:

1. Diagnóstico. El diagnóstico es el punto de partida que consiste en; el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.

El comportamiento de la acción: Lawrence sugiere hacerse algunas preguntas en esta etapa.

- a) ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?
- b) ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?
- c) ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

La respuesta a esta pregunta puede guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alternar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones que intervienen pueden ser de varios tipos:

Dar una naturaleza educacional; es decir acciones diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.

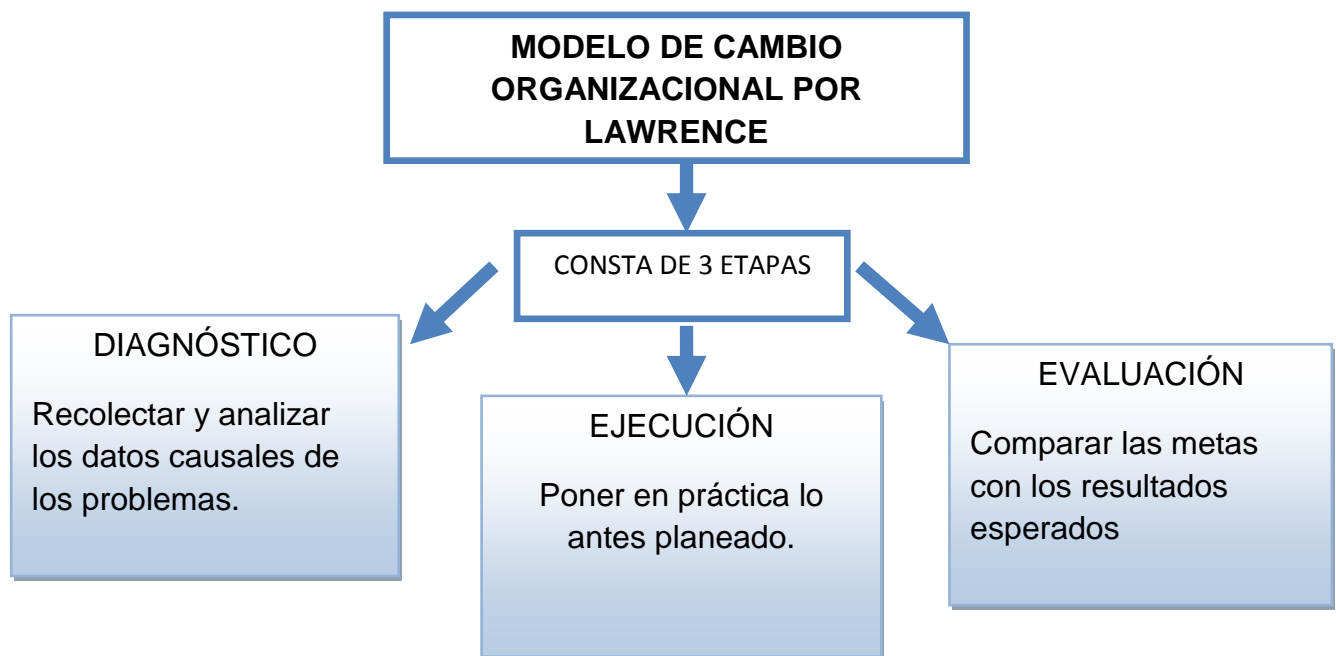
De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, etc.

Un cambio en la principal estrategia transaccional organización. Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento.

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

2. La ejecución de la acción: Traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Esto nos lleva a la fase final de evaluación que es al mismo tiempo el último paso en el proceso de C.O y la primera fase de un nuevo ciclo.

3. Evaluación: Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de la discrepancia de sus causas.¹⁷



¹⁷ Ibídem. Pág. 37

Este modelo consta solo de 3 fases la primera el diagnóstico nos indica que debemos conocer a fondo la organización para conocer su problemática ver en qué áreas se debe cambiar y al llegar a la fase de la ejecución poder poner en práctica lo planeado, y al llegar a la evaluación poder comparar las metas y tener resultados y ver si el modelo de cambio funcionó y fue el correcto.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LUIS FERRER

Luis Ferrer en 1979 propone seis pasos para implantar en una organización un modelo de Cambio Organizacional:

1. Autodiagnóstico: Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.
2. Recopilación y Diagnóstico de Datos. Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos los cuales se investigan, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.

3. La Planeación de la Aplicación del Cambio Organizacional en la Organización Respectiva. Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.
4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del Cambio Organizacional sea efectiva.
5. Ejecución. La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre “Liderazgo y Administración” y el “Cambio de Conductas”.
6. Seguimiento y reciclaje. Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.¹⁸

¹⁸ Ibídem. Pág 41

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL LUIS FERRER

SU MODELO LO DISEÑA EN 6 ETAPAS

Primera Etapa
Autodiagnóstico

Segunda Etapa
Recopilación y
Diagnóstico de los
Datos

Tercera Etapa
Planeación de la
Aplicación del
cambio.

Cuarta Etapa
Capacitación del
personal.

Quinta Etapa
Ejecución

Sexta Etapa
Seguimiento y
reciclaje

Este modelo se puede apreciar que va detallando cada uno de los puntos pues a diferencia de los otros modelos nos ofrece primero un autodiagnóstico no sólo un diagnóstico sino va un poco a poco adentrándose a la institución y al conocer la problemática puede emitir una planeación que en el momento de ejecutarla los resultados pueden ser de mejor manera un aspecto relevante que tiene este modelo es capacitar al personal y así su evaluación y los resultados sean los esperados.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR COLLERETTE

Collerette en 1995 resume el proceso de Desarrollo Organizacional en

Cuatro grandes fases:

1. El Diagnóstico de la Situación Insatisfactoria. La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal manera que podamos abordarla en una forma lúcida y realista. Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravitan en torno a tres dimensiones:

- El acopio de datos relativos a la situación
- El análisis de datos
- El realce de los elementos más reveladores y significativos

Aquí, hay que concebir el diagnóstico como una serie de actividades que permitan obtener una visión más clara de la situación.

2. La Planeación de la Acción. La planificación es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que desea modificar.

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte, suele caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- La definición de objetivos
- La elaboración de estrategias
- La elección de los medios de acción
- La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción
- El establecimiento de un plan de acción
- La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción
- La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación
- Es decir la planificación se planteará lo siguiente:

Respecto al contenido:

¿Cómo operacionalizar la(s) solución (es)?

En cuanto al proceso

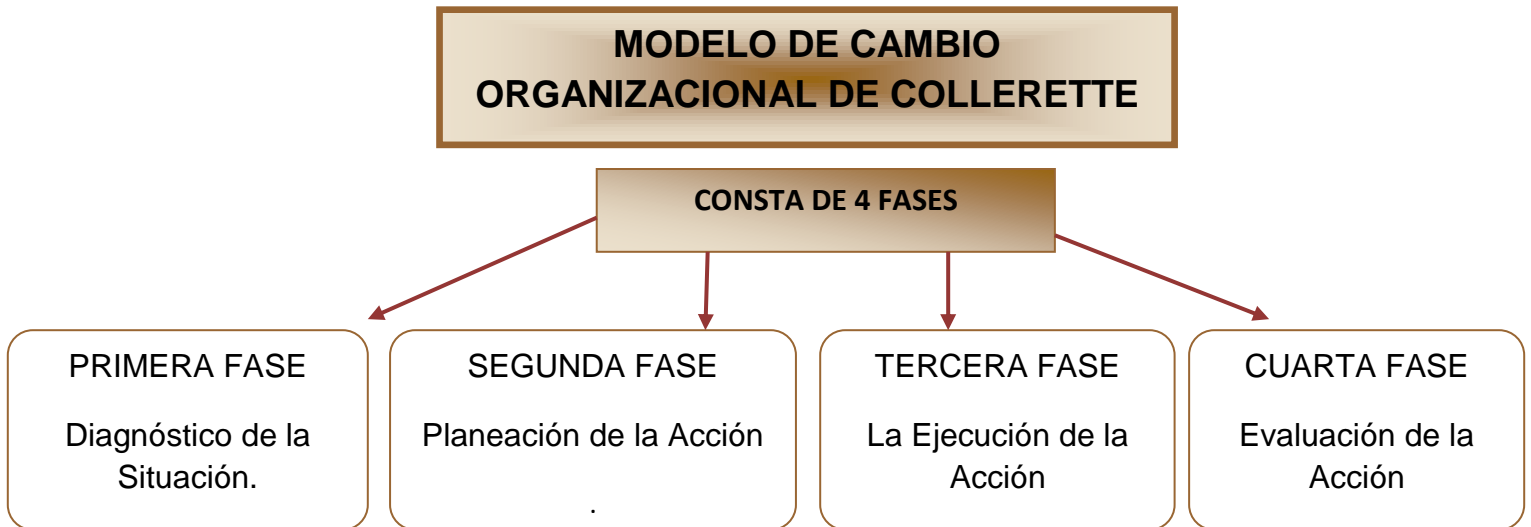
¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

3. La Ejecución de la Acción. Esta fase se refiere a cómo se supondrá, el momento en que se lleve a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión y en la medida en que hayamos considerando nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma de un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo con las circunstancias. Y aquí aparte de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la planificación que se habrán de condicionar nuestras posibilidades de éxito, es igualmente necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrá de ejecutar el plan de acción.

4. La Evaluación de la Acción. La evaluación planteará más que nada, la siguiente interrogante: ¿En qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? y ¿Cuáles son los factores responsables de este resultado? Por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican estos resultados.

En cierta forma la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera haber entre la situación actual y la deseada.¹⁹



Este modelo tiene los mismo puntos que los anteriores modelos en el podemos encontrar los puntos como el diagnóstico que es el acopio de todos los aspectos para encaminarnos a la solución ayudados de una planeación que esta sea la adecuada para la realización de la ejecución y que al final la evaluación tenga un cambio en los resultados.

¹⁹ Ibídem Pág. 45

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Y por último el modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, el cual consta de 3 etapas que son las siguientes: Recolección y Análisis de la Información, Diagnóstico y Planeación, siendo la Ejecución la última etapa.

Teniendo como objetivo el dar a conocer la importancia que tiene diagnosticar la situación actual de la organización, lo que permitirá saber el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas, barreras que impiden el funcionamiento de ésta. Este modelo se estructuró pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un Cambio Organizacional eficaz.

1. Recolección y Análisis de la Información

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- Nombre de la empresa
- Ubicación
- Giro
- Posición en el mercado
- Fecha de inicio de sus operaciones
- Servicio y productos que ofrece
- Recursos con que cuenta
- Número de personas
- Prestaciones
- Público con el que se tiene relación
- Equipo de transporte
- Misión y objetivos
- Estructura Organizacional
- Valores de empresa

- Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza, de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)

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

2. Diagnóstico y Planeación

Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de Cambio Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por

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

Las acciones a seguir se refieren a:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento de rutas y procedimientos.
- Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Cambio Organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Cambio Organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.

- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:
 - a) Costos de nuevos proyectos
 - b) Fecha de inicio y terminación de éstos
 - c) Responsable
 - d) Estatus de proyecto

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

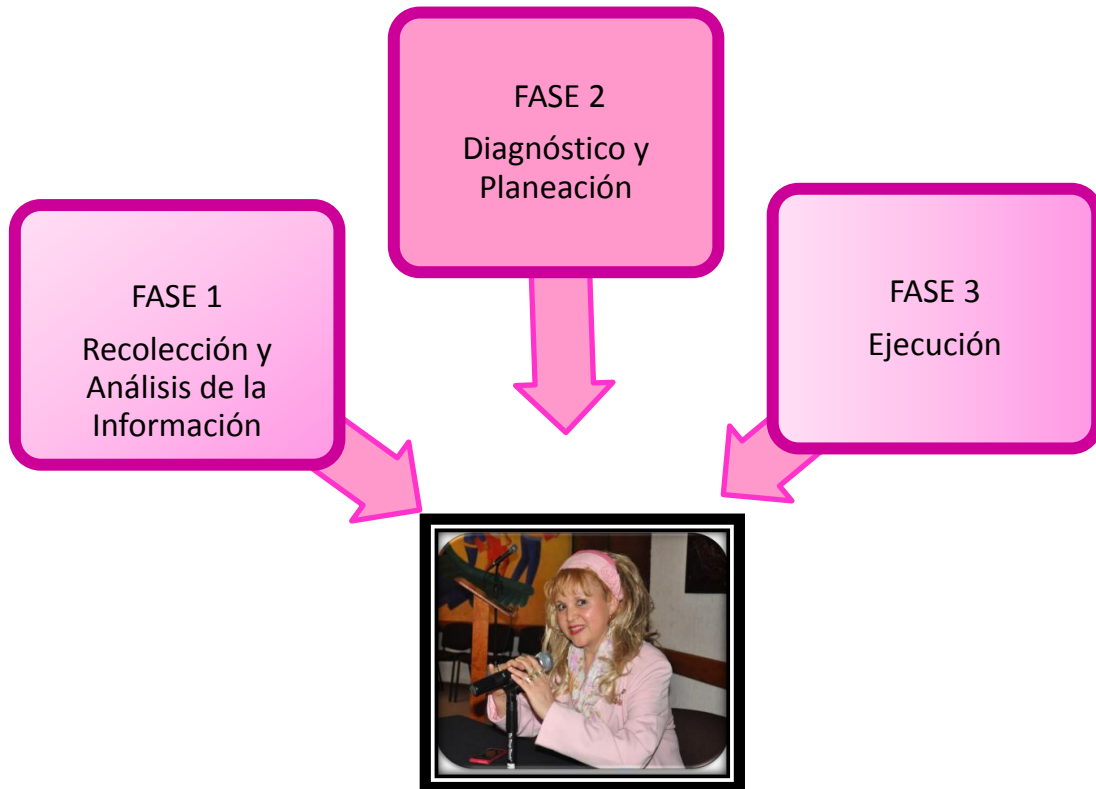
3. Ejecución

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema en el proceso de implantación de nuestro programa de Cambio Organizacional.²⁰

²⁰ *Ibidem* Pág. 47-49

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA DRA. SANDRA LUZ GONZALEZ

CONSTA DE 3 ETAPAS



Autora: Dra. Sandra Luz González López.

El modelo de la Dra. Sandra Luz González López consta de tres fases claras que nos ayudara a lograr el cambio con excelencia ya que al estar perfectamente elaborado nos permite que al aplicarlo sus resultados sean de calidad y eficiencia. Y al estar diseñado para empresas mexicanas se considera que sus resultados serán alcanzados al 100%.

3.4 Concepto de Agente de Cambio

Con el objeto de determinar quién es el agente de cambio en las organizaciones se tomaron en cuenta las concepciones que sustentan diferentes autores.

Robbins conceptualiza al agente de cambio:

Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios.

Son las personas que se responsabilizan de la administración de los cambios.

Según Burke:

El agente de cambio es el consultor, el cual es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente.

Aseveración que considera al agente de cambio como la persona más conocedora y más capaz que la mayoría de la gente.

Para Lawrence el agente de cambio es:

Aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo , con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

Concepción que señala que el agente de cambio debe ser una persona preparada y con experiencia en las ciencias del comportamiento.

De las concepciones antes señaladas y analizadas se desprende el siguiente concepto de agente de cambio:

Es aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener y mejorar los resultados de la misma.

3.5 Tipos de Agente de Cambio

Según Audirac existen dos tipos de agentes de cambio: los internos y los externos.

■ Agentes de Cambio Interno

Es la persona integrante de la misma organización que se le asigna la tarea de análisis del comportamiento de esta organización, así como también el desarrollo de estrategias para su mejora.

Ventajas

- ✓ Conoce bien los detalles de la organización.
- ✓ Está disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.
- ✓ Tiene fácil acceso a las personas de la organización.
- ✓ Asegura más fácilmente la continuidad en la realización de los esfuerzos del personal.
- ✓ Está capacitado para prestar a la organización los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas

- ⊖ Dificultad para actuar con los altos niveles de la organización.
- ⊖ Tiene menos experiencia en la modificación del comportamiento.
- ⊖ Tiene menos libertad para hacer y decidir ciertas cosas.
- ⊖ No todos lo consideran experto.
- ⊖ Muchas veces se tiene que ajustar a las necesidades y recursos de la empresa.
- ⊖ Puede tener intereses creados.

■ Agente de Cambio Externo

Es aquella persona dedicada a prestar o vender sus servicios a las organizaciones, que necesitan de un Cambio Organizacional.

Ventajas

- ✓ Tiene más experiencia que el consultor interno.
- ✓ Tiende a tener mayor aceptación para actuar dentro de los altos niveles de la organización.
- ✓ Puede hacer o decir comentarios que a veces el consulto interno no puede.

- ✓ Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones, de desarrollo de las organizaciones
- ✓ Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
- ✓ Imparcialidad.
- ✓ Brinda confianza y objetividad.

Desventajas

- ⊖ Conoce menos los detalles y aspectos formales de la organización.
- ⊖ No tiene poder formal.
- ⊖ Tiene menos acceso a las personas o grupos de la organización.
- ⊖ Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del Cambio Organizacional.

Es conveniente que existan ambos agentes de cambio en las organizaciones para actuar en forma conjunta como consultores. Esta consultoría permite la visión objetiva, actuando de un modo más completo. Se integra un conjunto al haber un conjunto interno y externo lo hace mixto y completo.

3.6 Como combatir la Resistencia al Cambio

Hay que tener bien en claro y haber visto las resistencias que son las que perjudican al grupo.

Entre las actitudes que podrían adoptarse en la organización de acuerdo con Collerette para disminuir las resistencias al cambio y, una vez más, dependiendo del análisis que se haya hecho de la situación, encontramos, entre otras, las siguientes:

- Escuchar las expresiones de resistencia (y, algunas veces, alentarlas) y manifestar empatía
- Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de:
 - Beneficiarse de su participación
 - Darles la oportunidad de apropiarse de el.
 - Permitirles ajustarse a su situación.
- Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas(haciéndolo más lento o más rápido según sea el caso);
- Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución al cambio

- Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas
- Ajustar tanto el tiempo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura ambiente
- Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles
- Reducir hasta donde sea posible, las fuentes de seguridad
- Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto a lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto
- Buscar apoyos que gocen de credibilidad
- Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se requiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto
- Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas;
- Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en sí.

Estas son las diferentes actitudes que puede adoptar el interventor de acuerdo con Collerette para disminuir las resistencias y seguramente hay otras. Sin embargo no hay que creer que siempre podemos disminuir o eliminar las resistencias al cambio.

Ciertas situaciones obligaran a “tolerar” esas resistencias sin que pueda hacer gran cosa al respecto, en espera de que el resultado de cambio que se imponga por sí solo.

3.7 Importancia del Cambio Organizacional

En estos momentos que estamos viviendo de constante cambio no sólo en materia empresarial sino de valores, costumbres y creencias es cada día más difícil que se adopte una manera unilateral de hacer las cosas y nuestro personal está inmerso en ello en las nuevas tecnologías y es cada día más difícil la adaptación a normas o parámetros establecidos por eso al estar inmerso en un ambiente laboral es sumamente importante el cambio organizacional para lograr el cambio de mentalidad y actitud para que se logre el éxito y la salud de nuestra organización.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de cambio organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el

adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

CAPÍTULO 4

Caso Práctico



“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota.”

Madre Teresa de Calcuta

4.1 Antecedentes de la Organización Yakult

Alrededor de 1930 en Japón, miles de personas murieron de desnutrición crónica, debido a la escasez de alimentos y a las infecciones intestinales, esto debido a la falta de higiene. Profundamente preocupado por esta situación, el Dr. Minoru Shirota inicio la investigación sobre bacterias lácticas, por lo que logró aislar y cultivar el *Lactobacillus casei*, mismo que fortaleció para sobrevivir a jugos gástricos y bilis; esta bacteria benéfica recibe el nombre de *Lactobacillus casei* Shirota, en honor el Dr. Minoru Shirota.

Para ayudar a mejorar la salud de las personas, en 1935 el Dr. Minoru Shirota comenzó la fabricación y venta de Yakult.

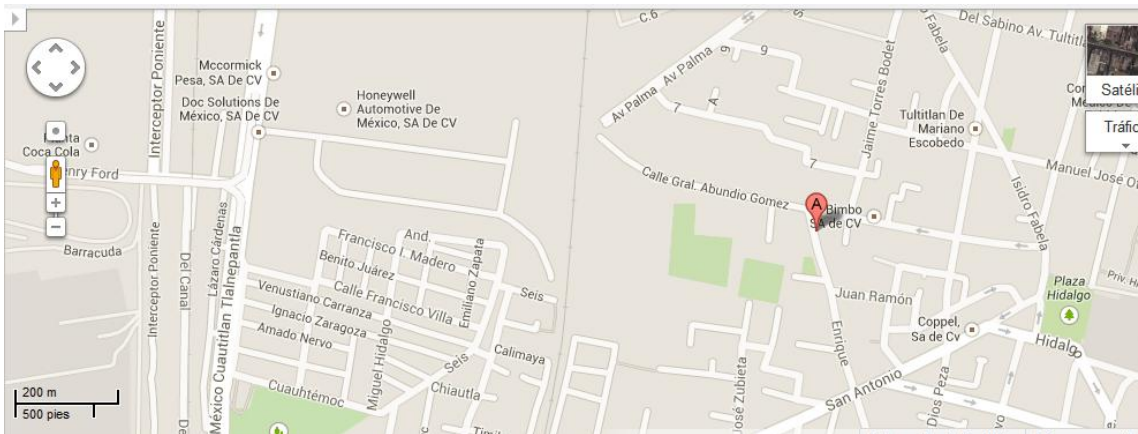
- 1930 El Dr. Minoru Shirota tiene éxito en el fortalecimiento y el cultivo de bacterias de ácido láctico, útiles para el mantenimiento de la salud (*L. casei* cepa Shirota).
- 1935Yakult se fabrica y se introdujo en el mercado.
- 1938Yakult está registrada como marca.
- En el año de 1981 Yakult S.A.de C.V. (México) inicia sus operaciones.
- 1981 Nace Yakult México atendiendo el servicio a domicilio.

- 1982 Inicio de la venta a Mayoreo y Agencias.
- 1990 Modificación del envase de Yakult.
- 1999 Ampliación de la planta Ixtapaluca
- 2002 Se introduce al mercado el Producto Sofúl .
- 2004 Inauguración de la planta en Guadalajara.
- 2005 Cambio de Imagen de Sofúl.
- 2006 Se introduce al mercado Sofúl sabor Mango.
- 2007 Se introduce al mercado el producto Sófúl para beber. Modificación de sabor de Sofúl fresa.
- 2008 Se introduce al mercado el producto Yakult 40LT.
- 2009 Se inician las ventas de Yakult 40 LT en autoservicios.
- 2010 Se celebra el 75 Aniversario de Yakult en todo el Mundo.
- Actualmente cuenta con 39 sucursales en el Distrito Federal y Zona Conurbada, 57 Sucursales en diferentes Estados de la República Mexicana y 5 Agencias Foráneas.

Nombre de la institución: Yakult México (Sucursal Tultitlán)

Área: Cliente Compradora

Ubicación: Gustavo Baz Prada 36 San Bartolo, 54900 Tultitlán de Mariano Escobedo, MEX



Giro: Venta de Productos con Lacto bacilos

Posición en el Mercado: En la zona en que se encuentran están posicionados en el primer lugar a comparación con la competencia.

Año de inicio de operaciones: Esta sucursal empezó a operar en el año 1996

Servicios y productos que ofrece: Ofrece 4 productos que ayudan a mejorar la flora intestinal los cuales son: Yakult ,Yakult 40, sofúl sólido , sofúl para beber.

Recursos con los que cuenta: Con todos los necesarios para operar de una forma eficiente y eficaz

Número de personas: 50 personas

Prestaciones: En esta área no cuentan con prestaciones.

Público con el que tiene relación: Con los clientes finales que son a los que les venden el producto a la puerta de su casa.

Transporte: No cuenta con este servicio.

Estructura Organizacional: No cuenta con una estructura organizacional en la empresa esta área es independiente.

Visión, Misión y Valores

VISIÓN

"Nuestra visión en Yakult es seguir siendo la empresa líder a nivel mundial en la Investigación Científica y venta de productos que contribuyan a la salud del pueblo".

"Mediante el concepto de medicina preventiva."

MISIÓN

"Contribuir a través de la investigación científica a fomentar un estilo de vida saludable bajo los conceptos establecidos por el Shirota-ismo"

Shirota-ismo la raíz de nuestra empresa.

VALORES

❖ Salud

Porque sólo un adecuado bienestar físico, mental y social le permitirá al ser humano realizar sus más altas aspiraciones.

❖ Servicio de la más alta calidad

El cual ofrecemos distinguiéndonos por nuestra calidez, lo que nos abre las puertas en todos los hogares para hacer llegar nuestros productos y mensajes de salud.

❖ Eficiencia en el desarrollo de nuestras funciones

Porque sólo así perfeccionaremos día con día los procesos de todos los que hacemos posible que nuestros productos lleguen a la sociedad.

❖ Calidad humana de nuestra gente

La cual es el motor de todos nuestros actos y deseos de superación como empresa y personas interesadas en el bienestar de la sociedad.

Objetivos

SUCURSAL TULTITLÁN (CLIENTE COMPRADORA)

- ❖ Lograr la mayor venta del producto
- ❖ Hacer que la mayor parte de la sociedad conozca los productos y beneficios que les trae el producto.
- ❖ Lograr un cierto número de paquetes al mes dependiendo la zona y el número de personas a las que la clienta-compradora les distribuya el producto.
- ❖ Llevar en orden agendas que contienen los clientes visitados y se tienen que entregar cada 2 días a la semana esto las ayuda a lograr ciertos puntos.
- ❖ Llevar una relación de lo que compras y vendes correctamente.
- ❖ Llevar un plan de ventas mensual para lograr los objetivos planteados.
- ❖ Llevar un control de lo que ganas diariamente.
- ❖ Entregar cada viernes 10 pedidos de clientes nuevos.
- ❖ Ir a juntas mensualmente estas juntas garantizan puntos.

4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para Obtener una Comunicación Efectiva en el Área de Cliente Compradora en Yakult (Sucursal Tultitlán).

El éxito de las organizaciones se logra haciéndolas capaces de adaptarse a los cambios que durante su operación surjan, para hacer esto de manera efectiva es necesario tener un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado y de calidad que entienda las necesidades de la organización.

En el capítulo anterior analizamos una serie de Modelos de Desarrollo Organizacional capaces de hacer un cambio efectivo en la organizaciones y logrando llevarlas al éxito. Ahora buscamos un liderazgo efectivo en una agencia de colocación la cual es una empresa mexicana y para el cual hemos elegido el de la Dra. Sandra LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ, por considerarlo el más adecuado por las siguientes razones:

- Es un modelo creado por una exitosa mujer mexicana, lo cual respalda el amplio conocimiento que tiene referente a las exigencias de las organizaciones nacionales.

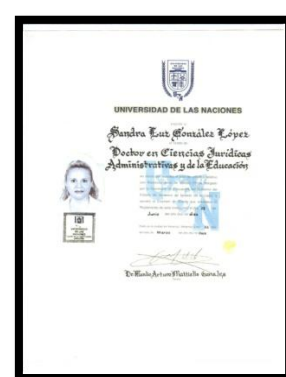
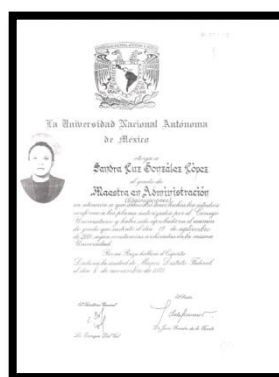
- La autora de este modelo tiene una excelente trayectoria académica y profesional obteniendo mención honorífica en la Licenciatura y alcanzando el mayor promedio de 10 en el Doctorado en Administración.
- La Dra. Sandra Luz González López es una líder efectiva, experta agente de cambio, catedrática e investigadora de la máxima casa de estudios, autora de diversos artículos y libros de Desarrollo Organizacional, por lo que garantiza su experiencia en el tema.
- Este modelo permite estudiar y analizar las organizaciones desde sus bases.
- Es un modelo que precisa cada una de las etapas que lo componen quedando éste sumamente claro y detallado ayudándonos a ampliar el panorama de la organización para poder diseñar las acciones necesarias a realizar con el objetivo de solucionar los problemas.
- Este modelo conlleva a que los integrantes de la organización participen activamente al sentirse parte de la misma, obteniendo una mejor adaptación y actitud al cambio.
- Es un modelo comprobado que garantiza los mejores resultados.

- Facilita la adaptación al cambio y desarrollo de la organización, principalmente de su personal, siendo éste el recurso más importante dentro de la misma.
- Desarrolla un mejor ambiente de trabajo en equipo, destacando con ello la eficiencia y eficacia.
- Permite una comunicación efectiva entre el personal que forma la organización.
- Ayuda a identificar fácilmente las fortalezas y debilidades de la organización para tener un mejor punto de partida.
- Desarrolla habilidades en el personal para su fácil adaptación al cambio constante que se vive en la actualidad.
- Cambia la actitud en el personal.
- Ayuda a identificar fácilmente las fortalezas y debilidades de la organización para tener un mejor punto de partida.
- Desarrolla habilidades en el personal para su fácil adaptación al cambio constante que se vive en la actualidad.
- Cambia la actitud en el personal.

RESEÑA CURRICULAR DE LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Cabe destacar una breve reseña curricular de la trayectoria de excelencia de la especialista en Desarrollo Organizacional.

- ★ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. En Administración con Mención Honorífica.
- ★ Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de Alto Rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- ★ Es Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, considerada el Primer Lugar de su Generación por haber obtenido el promedio de Diez.



- ★ Recibe el Reconocimiento Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación, de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación.
- ★ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su Trayectoria de Excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- ★ Ganadora de concursos de oposición en las siguientes Asignaturas:
 - ★ Desarrollo Organizacional
 - ★ Organizaciones
 - ★ Teoría de las Organizaciones
 - ★ Sistemas Administrativos
- ★ Recientemente Recibe el Reconocimiento por el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
- ★ Es autora de la Obra de Desarrollo Organizacional, 3era. edición, 1era. reimpresión a la fecha.

- ★ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
- ★ Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.
- ★ Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Postgrado.
- ★ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- ★ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ★ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora de Calidad Humana, Actitud Positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.
- ★ Certificada por la Universidad de San Diego y seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego California, en el Área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ★ Es consultora de Empresas en el Área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.
- ★ Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y administración ANFECA 2014.

Se dará a conocer detalladamente el Modelo seleccionado para esta línea de investigación que es el de la Dra. Sandra Luz González López y que a continuación se dará a conocer.

FASE 1. Recolección y Análisis de la Información

En esta primera etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información de la empresa, la cual puede ser:

- ✓ Nombre de la empresa.
- ✓ Ubicación.
- ✓ Giro.
- ✓ Posición en el mercado.
- ✓ Fecha de inicio de sus operaciones.
- ✓ Servicios y/o productos que ofrece.
- ✓ Recursos con que cuenta.
- ✓ Número de personas.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Público con el que tiene relación.
- ✓ Equipo de transporte.

- ✓ Misión y objetivos.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Valores de la empresa.
- ✓ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza en las instalaciones, manual de procedimientos de revisión y mantenimiento de equipo de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo)

FASE 2. Diagnóstico y Planeación

Como parte fundamental del establecimiento de un Modelo de Cambio Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

Es esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse en manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por

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

Las acciones a seguir se refiere a:

- ✓ Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- ✓ Establecimiento de rutas y procedimientos.
- ✓ Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Cambio Organizacional.
- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Cambio Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- ✓ Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- ✓ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.

- ✓ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen las bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- ✓ Elaboración de un análisis que involucre aspectos totales como:
 - Costos de nuevos proyectos.
 - Fecha de inicio y terminación de estos.
 - Responsable.
 - Estatus del proyecto.

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

FASE 3. Ejecución

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir, si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleva a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para



detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de Cambio Organizacional.

De lo antes mencionado y analizado se aplicará el Modelo de Cambio Organizacional.

Recolección y Análisis de la Información

La investigación se realizó en el área de clientes compradoras sucursal Tultitlán de la empresa Yakult esta área se especializa en ventas de cambaceo por lo que su principal actividad son las ventas casa por casa distribuyendo los productos Yakult a domicilio.

Para conocer la situación actual del Área de Clientes Compradoras Sucursal Tultitlán se empleara la Matriz FODA, la cual nos permitirá recabar información para hacer un futuro diagnóstico ya que esta es una herramienta que se puede aplicar a cualquier situación, individuo, producto, empresa etc., que esté actuando como objeto de estudio en este caso es de gran utilidad para nuestra propuesta.

A continuación se detalla cada uno de los elementos que conforman la Matriz FODA.

- ▶ **Fuerzas**: Se refiere a las fortalezas de la organización, tales como la tecnología con que cuenta, sus recursos financieros, su estructura organizacional, las habilidades de su personal, su prestigio en la comunidad en cuanto a la educación entre otros.

- ▶ **Oportunidades**: Se refiere a los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos del entorno, que favorecen y resultan positivos para el área en que estemos trabajando le ayuda a desarrollarse y obtener una ventaja competitiva.

- ▶ **Debilidades**: Son aquellos factores que son negativos para la empresa que le impiden crecer correctamente, recursos con los que no cuenta habilidades que no poseen que hacen que no se desarrollen efectivamente.

- ▶ Amenazas: Son aquellas situaciones que juegan en contra en la institución y llegan a tener una relevancia tal que pueden afectar el curso de las actividades que están desarrollando y afectándola de manera negativa

Fuerzas del Área de Cliente Compradora Sucursal Tultitlán

- Es un área que tiene mucho potencial ya que los productos que ofrecen están considerados de calidad y son conocidos.
- Los productos que ofrecen son únicos en el mercado y tienen una gran aceptación por su fórmula y calidad.
- Se les realiza un examen cada 6 meses para conocer sus conocimientos en cuanto a los productos que venden y si se necesita reforzar la información.
- Les imparten capacitación en áreas como cocina, belleza, autoestima para que las clientas compradoras tengan una motivación extra.

Oportunidades del Área de Cliente Compradora Sucursal Tultitlán

- Las competencias que les han llegado aparecer de cambaceo no han sido persistentes.
- En este ambiente de ventas a domicilio no existe una competencia directa ya que no es muy utilizado.
- El producto es muy recomendado y está comprobada su eficacia.
- Su consumo es muy amplio ya que lo pueden adquirir todas las edades pues su mercado en cuanto a lo que ofrece de productos es amplio.

Debilidades del Área de Cliente Compradora Sucursal Tultitlán

- ➡ No existe una comunicación efectiva entre los representantes con las clientes compradoras lo que dificulta el proceso de venta y del alcance de los objetivos.
- ➡ La cultura de la nutrición y cuidar de la salud no está del todo fomentada en nuestro país por lo que para las clientas compradoras sino tienen una capacitación de cómo vender el producto es difícil desplazarlo.

Amenazas del Área de Cliente Compradora Sucursal Tultitlán

- ➡ La sucursal y los representantes como tal no supervisan regularmente las zonas en las que cada cliente compradora debe de trabajar por lo tanto algunas venden en zonas que no les corresponden y no respetan a los clientes de sus compañeras
- ➡ No cuenta con una comunicación efectiva entre compañeras del área de cliente compradora y suele haber competencia desleal ya que no respetan los precios del producto y algunas suelen venderlos más baratos para lograr las metas sin respetarse unas a otras.
- ➡ El costo de los productos a aumentado y eso a mermado las ventas.

Al haber realizado un análisis con ayuda del método FODA podemos obtener que las Fuerzas y Oportunidades son más de lo que son las Debilidades y Amenazas y que puede ser optimizadas estos dos puntos para su mejor aplicación con el Modelo de Cambio Organizacional ya que este genera un trabajo constante y de calidad que disminuirá por consecuencia las debilidades y amenazas antes mencionadas. De esta forma de manera sistemática transformaremos esta área con el mejoramiento en la comunicación y que esta al ser efectiva nos generen resultados de calidad y excelentes.

Diagnóstico

Después de haber analizado el método FODA haremos un análisis de la problemática que se presenta en el área de clientes compradoras como antes mencionamos esta área no está incluida en el organigrama de la empresa pero con los que primordialmente tienen comunicación son con los representantes de zona. Que serán los que mencionaremos así como nuestra área de estudio la de cliente compradora.

Representantes de la Sucursal de Tultitlán

Empezare con una breve descripción de sus funciones los representantes son los encargados de llevarles el productos a las clientas compradoras para que ellas lo puedan repartir casa por casa hasta llegar al consumidor final.

- ❖ Falta de comunicación en el área de clientas compradoras.
- ❖ Ineficiencia en el momento de transmitir información de cómo son los objetivos que se les han planteado.
- ❖ En algunas ocasiones olvidan darles sus planes mensuales por lo que las clientas compradoras no están enteradas de lo que deben vender en cuanto

tiempo por lo que en el fin de quincena tienen que quedarse con más producto del previsto.

- ❖ En algunos periodos los representantes deben de acompañar a la clienta-compradora a buscar clientes y algunas veces reserva el día pero no llegan a la cita.

Cliente Compradora

- ❖ En esta área no tienen una buena comunicación con sus representantes pues no preguntan sus dudas y sólo al final de la quincena es cuando se preocupan de cómo lograr sus objetivos.
- ❖ Entre las mismas compañeras no hay una buena relación y comunicación pues la competencia muchas veces no es leal.
- ❖ No asisten a sus juntas mensuales
- ❖ Y a los cursos o talleres que se les llegan a impartir la asistencia no es la esperada.

Planeación

Para un adecuado manejo de la comunicación eficaz debemos de plantearnos claramente lo que se necesita para la realización de nuestro propósito que es lograr una comunicación efectiva en el área de clientes compradoras por eso es necesario definir claramente los elementos que necesitaremos para lograr una comunicación efectiva y eficaz.

- 📄 Emisor: Es el que emite el mensaje
- 📄 Mensaje: Información que se va a transmitir o dar a conocer.
- 📄 Receptor: Persona que recibe el mensaje o información emitida.
- 📄 Retroalimentación: Respuesta del mensaje emitido.

Además para que se logre la comunicación debe de ser clara, precisa, veraz y oportuna, esto permitirá que la comunicación se de en todos los niveles y direcciones.

- ✓ Clara: Que lo que se vaya a transmitir sea entendible.
 - ✓ Precisa: Exactamente lo que queremos dar a conocer.
 - ✓ Veraz: Que lo que se vaya a transmitir esté de acuerdo con la realidad, es decir, que sea verdadero.
 - ✓ Oportuna: Que lo que se vaya a decir sea en el momento necesario.
- a) Se debe de entablar una comunicación efectiva con las clientas compradoras decirles claramente cuáles son los objetivos como los pueden lograr no solo verbalmente sino escrita ya que con estos dos
- b) La comunicación efectiva es complicada ya que con tantas preocupaciones y ocupaciones personales al llevarlo al ambiente laboral es difícil por eso es necesario implementar el Modelo de Cambio Organizacional será necesario programar actividades y dinámicas para que en el área de la cliente compradoras se integren y se logre un ambiente laboral sano y excelente
- c) Con la ayuda del Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López se implementaran, metas a corto largo y mediano plazo dependiendo de las actividades que se realicen y esto sea bajo un periodo de tiempo determinado para poder constatar que los cambios que pretendemos realizar sean logrados.

- d) El Modelo de Cambio Organizacional antes citado nos dará la capacidad de mejorar la calidad en lo que respecta a la integración con los consumidores finales ya que al existir una mejor actitud en el área de cliente compradora se verá reflejado en las ventas.
- e) El liderazgo efectivo es otro punto que este Modelo de Cambio también ayudará pues con la frase que rige este modelo que es la Actitud Positiva, Disposición y Compromiso igual a Éxito impulsa a los miembros del área en cuestión en que se conviertan en líderes efectivos y por ende su trabajo lo elaborara con excelencia.
- f) Con el Modelo de Cambio Organizacional se realizará juntas mensuales tratando de que la comunicación sea efectiva y tener un momento de retroalimentación para poder conocer los aspectos que se necesitan mejorar puntos importantes para mantener el producto en buen estado que son: Mantener la cadena de frio (guardar los productos en refrigeracion), cuidar la presentación de los productos entregándolo previamente empaquetado, emplear franela húmeda(en caso de derrame liquido),colocar las bolsas de gel para mantener la temperatura, por este motivo el Modelo de la Dra. Sadra Luz



Gonzalez Lopez nos ayudara a una mejora en el clima laboral y poder realizar las actividades con una excelente calidad.

Ejecución

Las recomendaciones para lograr una comunicación efectiva deben tomarse en cuenta y llevarse a cabo de manera puntual y precisa para así lograr obtener un resultado de excelencia.

Comunicación efectiva:

Por lo tanto se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 📄 Actitud Positiva : Es necesario que se mantenga durante todo el proceso para que las acciones que se implementara a corto mediano y largo plazo se logren haciendo referencia a que es necesario un Agente de Cambio para el que el Cambio Organizacional se realice.
- 📄 Capacitación: Que se les de una capacitacion en cuanto a motivacion y actitud sin olvidar la nutricion y cultura de salud que son bases relevantes dentro de su trabajo impulsandolas a brindar un servicio de excelente calidad.
- 📄 Realizar las acciones que se planearon y darlas a conocer en forma oral y escrita reforzando la comunicación efectiva y dando a conocer los planes que se realizaran y todos se sientan identificados dentro del Modelo de Cambio Organizacional.

- 📄 Agente de Cambio. Es necesario para que todo el proceso de Cambio se desarrolle correctamente.
- 📄 Que se den a conocer los Objetivos : Que la Visión , Misión y Valores de la empresa no sólo sean una presentación corporativa sino que todas las áreas las conozcan y se sientan identificados.
- 📄 Supervision: Que exista durante todo el Proceso de Cambio Organizacional.
- 📄 Control: Que este punto se realice efectivamente para que los resultados puedan ser monitoreados así como las actividades que se tengan que realizar.
- 📄 Destacar los logros: Hay que dar a conocer los resultados para que los integrantes se den cuenta que su esfuerzo está dando frutos y se sientan motivados para seguir con el proceso de Cambio.

Beneficios

- ✓ Al haber una comunicación efectiva entre representantes y clientas compradoras se podrá llegar a los objetivos.
- ✓ Promover el Cambio Organizacional da pie a que en los miembros se infunda la actitud positiva la disposición y el compromiso bases infaltables en una organización .
- ✓ Genera un excelente ambiente laboral.
- ✓ Comunicación eficaz y mejor calidad en las labores cotidianas.
- ✓ Al infundir un Cambio Organizacional se logra una mejor integración entre los miembros de la organización y que se logre un fin común con excelentes resultados.
- ✓ Desarrollo de las habilidades y actitudes del personal para el óptimo desempeño de sus actividades.
- ✓ Brindar un servicio de calidad.

Conclusiones

Con el Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López se analizó el área de Cliente Compradora en Yakult Sucursal Tultitlán se y diagnosticaron algunos problemas.

Al haber conocido los problemas, se prosiguió a diagnosticarlos y con ayuda de la planeación se pudieron implementar acciones a seguir para corregir el área de Cliente Compradora en Yakult Sucursal Tultitlán. Y gracias al Modelo de Cambio Organizacional que es comprensible y completo se pudo llevar acabo de la mejor manera.

El Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López puede ser aplicado a cualquier organización mexicana no importa el sector del que se hable pues está desarrollado para su implementación y utilización en cualquier área gracias a su fácil comprensión y detallada explicación para llevarlo a cabo resaltando que fue elaborado por una líder mexicana con una vasta experiencia en consultoría en Cambio Organizacional la respaldan.

El Modelo de Cambio Organizacional tiene como finalidad el lograr el máximo cambio en la empresa o área que se desea. Con ayuda del Modelo de Cambio

Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López obtendremos lo esperado y sobre todo con calidad y excelencia.

Gracias a que escogimos el Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López nos dimos cuenta que se comprobó la hipótesis de esta línea de investigación a la letra dice: “El establecimiento eficiente y claro de un Modelo de Cambio Organizacional colaborará al mejoramiento de la comunicación en el área de Clientes Compradoras en Yakult”.

Bibliografía

TEXTOS

- Audirac Camarena, Carlos Augusto. Desarrollo Organizacional y Consultoría. México: Trillas, 2007.
- Bechard, Richard. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. México: Patria, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en Las Organizaciones. México: International Thomson Editores S.A.de C.V., 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006.
- Cummings, Thomas G y Worley Christopher G. Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Editorial CENAGE Learnign, 2007.
- Fernández Collado, Carlos, La Comunicación En Las Organizaciones. México : Trillas 2002.
- Fonseca Yerena, María del Socorro. Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica Editorial. México: Pearson Educación, 2000.
- French, Wendell L. y Bell Cecil H. Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

- Gerald Koontz, Heinz Weihrich. Administración una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Diana, 1986.
- González López, Sandra Luz, Desarrollo Organizacional. México: Comité Editorial Facultad De Estudios Superiores Cuautitlán, Departamento De Ciencias Administrativas, 2012.
- Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill, 2008.
- Jones, Gareth. Teoría Organizacional Diseño y Cambio de las Organizaciones. México: Pearson Educación, 2008.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel, Carl. Marketing. México: International Thomson Editores, 2006.
- Madrigal López, Damaris, Comunicación Administrativa. Costa Rica: UNED 2001
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración. México: Pearson Educación de México, 2005.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna México: Editorial LIMUSA 2008.

- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- Velázquez Mastretta, Gustavo. Administración de los Sistemas de Producción. México : LIMUSA, 2008.

Tesis Doctoral

- González López, Sandra Luz, Tesis Doctoral, Propuesta del Modelo de Desarrollo que permita el crecimiento de una empresa privada, México 2010.

Tesis de Maestría

- González López, Sandra Luz, “Influencia del Cambio Organizacional en el factor humano en una empresa de fauna nociva”, UNAM, México, D.F.2000.

APUNTES

Dra. Sandra Luz González López, Apuntes de la asignatura de Desarrollo Organizacional, Administración de Organizaciones. UNAM Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán 2012.

PAGINAS DE INTERNET

- Elprisma.com
- Espinoza Vizcaino, Fernando, Organizaciones Inteligentes Como Nuevo Paradigma Organizacional. (Versión Electrónica).

- Lacomunicacionorganizacional.blogspot.mx
- Organizaciones como Nuevo Paradigma Organizacional 2002 (versión electrónica).

REVISTAS

- COMUNIDAD UNAM, Órgano Informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán 25 de Noviembre de 2013 Duodécima Época Volumen 25.
- COMUNIDAD UNAM, Órgano Informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán 25 de Julio de 2014 Decimocuarta Época. No. 7.