



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN UNA AGENCIA DE
COLOCACIÓN.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUIS ANGEL TZEEL SALAZAR

ASESORA:

DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

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

UNAM
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
JEFE DEL DEPARTAMENTO
Profesionales de la FES Cuautitlán.

DEPARTAMENTO DE
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 DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN UNA AGENCIA DE COLOCACIÓN.

Que presenta el pasante: **LUIS ANGEL TZEEL SALAZAR**

Con número de cuenta: **40805731-6** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Octubre de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Matías Armas	
VOCAL	Dra. Sandra Luz González López	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

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

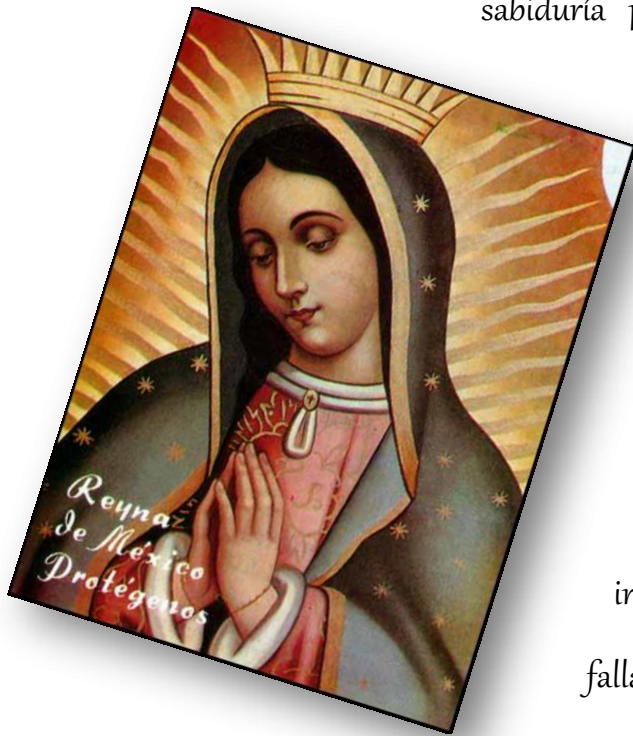
HHA/Vc



Agradecimientos



A DIOS, LA VIRGEN Y A LA VIDA...



Doy gracias a Dios y a María Santísima por darme la sabiduría para poder llegar a donde hoy me encuentro, por ser mi guía espiritual y mis mejores ejemplos, por ponerme y darme las armas adecuadas para poder hacer lo correcto, por mantenerme cerca de todas esas personas que para mi son importantes, porque sé que nunca me fallarán y porque me seguiré esforzando y dando lo mejor de mi para no fallarles, a la vida por permitirme disfrutar tantas cosas y recorrer este largo y hermoso camino.





A MI ASESOR DE TESIS, LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Doy gracias por haber encontrado en mi camino un líder efectivo y de calidad, una mujer con una gran trayectoria que de mi total admiración; reconocida por las mejores universidades y a nivel nacional como una experta en Desarrollo Organizacional, autora de un Modelo de Desarrollo Organizacional para empresas mexicanas, autora del libro de dicho modelo para poder transmitir ese conocimiento, una mujer preocupada por el futuro de este país, sus organizaciones y los estudiantes, agradezco ser uno de los privilegiados a los que recibe para dirigir su tesis, gracias por exigirme la máxima calidad para lograr esto, por forjarme para ser un líder inteligente, por compartir e inculcarme sus valores que tanto me han servido en todos los aspectos de mi vida, su apoyo durante toda la carrera es invaluable, gracias por sus conocimientos y su técnica didáctica que tanto me han hecho aprender y desarrollarme, por guiarme y por acompañarme hasta el final de este gran





DR. CARLOS MATÍAS ARMAS



Agradezco al Dr. Carlos por todo su apoyo en la elaboración de mi trabajo de tesis, por su sabiduría, trayectoria y excelencia compartida, tiene mi total admiración por el seguimiento a este proyecto que hoy presento orgulloso, por dejarme apoyar en todos sus conocimientos y experiencia que es admirable, con respeto, admiración y cariño le doy gracias



Reconocimientos



Todo este esfuerzo no lo he hecho solo, por eso quiero reconocer a aquellas instituciones y personas que me han permitido llegar hasta aquí.

A la UNAM: Me siento profundamente bendecido por poder formar parte de la máxima casa de estudios, por pertenecer a una de las mejores universidades a nivel mundial y por forjarme en un camino de éxito que me impulsa a ser mejor día a día.

A la FES Cuautitlán: Doy gracias a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por dejarme desarrollar mi potencial y acobijarme como uno más de sus hijos, por darme todas las herramientas para ser una persona de bien para mi país y la sociedad, hoy sé cuento les debo y me esforzare por siempre dejar en alto el nombre de mi institución.

Al Honorable Jurado: A los integrantes de mi jurado por compartir sus conocimientos y experiencias que nos ayudan en nuestro desarrollo profesional, por el tiempo dedicado en este trabajo y por su total apoyo cuando lo necesite.





Dedicatorias



Este trabajo ha sido difícil y me ha dejado innumerables satisfacciones que quiero dedicar a aquellas personas que han sido parte de esto, gracias por todo su apoyo siempre.

A mis padres: Doy gracias a mis padres, a la señora Yolanda Salazar porque siempre me ha dado el amor necesario para tener la motivación de ser mejor día a día, al Sr. Omar García por apoyarme todos estos años y siempre estar cuando lo he necesitado, a ambos agradezco el permitirme tomar mis propias decisiones y hacerme la persona que soy ahora, por todo lo que me han dado y me han permitido lograr, porque gracias a ambos hoy damos este gran paso juntos, los amo con todo el corazón y por sobre todas las cosas.

A mi familia: Agradezco todo el apoyo incondicional a mi familia, a mis hermanos Fernanda, Bryan y Jhoana, me seguiré esforzando por ser un ejemplo de bien para ustedes, gracias por todos esos momentos en los que me motivaron para seguir con este gran proyecto, por todas esas cosas que hacen que esto valga la pena y porque nunca me dejaron solo, los quiero con todo mi corazón.

A mis amigos: Doy gracias a todas esas maravillosas personas que han estado a mi lado incondicionalmente, por todo ese apoyo que en algún momento he necesitado y por dejarme compartir mi vida con ellos, por compartir su felicidad, tristeza y momentos importantes, porque el día de hoy son parte de esto. Sinceramente gracias!!!





Con amor, admiración, respeto y cariño.





ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 ORGANIZACIONES INTELIGENTES	
1.1 ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	2
1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	5
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	8
1.4 OBJETIVO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES	11
1.5 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	14
1.6 BENEFICIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	21
1.7 IMPO RTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES... ..	23
CAPÍTULO 2 LIDERAZGO EFECTIVO	
2.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	24
2.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO EFECTIVO.....	28
2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	31
2.4 OBJETIVO DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	35
2.5 NECESIDADES DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	37
2.6 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EFECTIVO.....	39





CAPÍTULO 3 – DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	41
3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	48
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	51
3.4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	53
3.5 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	56
3.6 FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	113
3.7 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	117

**CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO
PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN UNA AGENCIA DE COLOCACIÓN**

4.1 ANTECEDENTE DE „SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.”.....	119
4.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN “SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.....”.....	130
4.3 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN „SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.....”.....	141
CONCLUSIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	157
GLOSARIO DE TERMINOS	160





PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el punto de vista de esta línea de investigación se detecta la necesidad de un modelo de Desarrollo Organizacional debido a la siguiente problemática:

Ausencia de mando, mala comunicación, organización y pérdida de tiempo por la falta de una buena estructura organizacional; los niveles jerárquicos altos no generan un buen clima organizacional, una actitud positiva y un compromiso por parte de todo el personal; se detectan los problemas pero no se les da solución y no se tiene un enfoque de mejora y crecimiento de la organización con un alto rendimiento.

Motivo por el cual se desprende la siguiente pregunta de investigación ¿Qué sucede en una empresa que carece de un modelo de Desarrollo Organizacional para lograr un Liderazgo efectivo en una agencia de colocación?





OBJETIVO

Seleccionar un Modelo de Desarrollo Organizacional de excelencia para obtener un Liderazgo efectivo en una agencia de colocación.





HIPÓTESIS

Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá obtener un Liderazgo efectivo en una agencia de colocación.



INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones desde su planeación son creadas para que cumplan objetivos. Todo su funcionamiento se basa en el grupo de personas que están a cargo de el, en tiempos actuales estos individuos tienen que estar cambiando frecuentemente y poseer liderazgo que los lleve al buen funcionamiento día a día de dichas organizaciones.

Para hablar de este tema y lograr la eficiencia máxima se abordará y se apoyará del Desarrollo Organizacional como el principal camino para lograr el éxito. El Desarrollo Organizacional aplicado de forma correcta y de la mano de un Modelo de Desarrollo Organizacional de Excelencia impactará en un cambio positivo en toda la organización, es decir, en todos y cada uno de los integrantes, mejorando los resultados obtenidos hasta ahora, corrigiendo problemas existentes y sugiriendo mejoras que ayudarán en situaciones presentes y futuras.

El mercado actual demanda mejores estructuras en las organizaciones, gente con liderazgo inteligente, actitud positiva, dispuesta y comprometidos con los objetivos de las organizaciones, es decir, agentes de cambio.

El presente trabajo de tesis abordará las problemáticas de una asociación civil mexicana dirigiéndola a un Desarrollo Organizacional de excelencia que genere el Liderazgo Efectivo que tanto le hace falta y del que carece en la actualidad.





ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Capítulo 1



“La capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva” .Arie de Geus

1.1 ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

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, como Humberto Maturana, Francisco Varela y Fernando Flores, en Chile, Chris Argyris, de los E.U., Robert Kaplan, Freddy Kofman, de Argentina y más recientemente el movimiento ontológico de Rafael Echeverría y muchos más, sin embargo, 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 con sus ERP (“Enterprise Resources Planning”), BSC (“Balanced Scorecard”) y CRM (“Customer Relationship Management”) que en su conjunto propician el concepto de BI (“Business Intelligence”) y, desde luego, la aparición de la red informática (Internet) y con ella el acceso instantáneo a cualquier información en cualquier parte del mundo.

Ahora bien, el proceso de convertirse en una Organización Inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes, aquéllas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización. Quienes tengan los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica. Que cuenten con la inteligencia racional y la inteligencia emocional para mantener conversaciones productivas,



acuerdos que se cumplan con un mínimo de fricción personal y un mínimo de desgaste organizacional. Que dialoguen sobre el propósito compartido y estén dispuestas a flexibilizar sus posturas y modificar sus enfoques en un entorno que cambia constantemente. Personas abiertas al aprendizaje que dan valor a éste en forma de capital intelectual para las organizaciones. El siguiente paso es identificar todas las funciones que debe realizar la organización para realizar ese propósito compartido. Esto se realiza a partir de un modelo de referencia que aquí se presenta y que se llama Arquitectura Organizacional. Este modelo de referencia debe adecuarse a cada empresa, ya que a partir del modelo de negocio, cada empresa debe adoptar la configuración óptima.

Este paso conceptual básico, cuando no es dado en forma correcta ha propiciado que cientos de empresas mexicanas vean la implantación de sistemas ERP como un “vía crucis” que después de una inversión cuantiosa y un profundo desgaste organizacional, no arroja los “frutos prometidos”. Al determinar la configuración deseada y tener el “Plano de Arquitectura Organizacional” en este momento la implantación del ERP es un proceso relativamente sencillo. El diseño de indicadores clave del desempeño (KPI) se subirá a un tablero de control (BSC) que permitirá monitorear desde un “cuarto de guerra” el proceso de transformación de la empresa y el mejoramiento paulatino de la eficiencia operacional y la competitividad como organización. La parte final es cuando estas personas inteligentes se convierten en líderes inteligentes que genera una cultura abierta al aprendizaje en la cual la empresa pone un especial cuidado en manejar la



emocionalidad de la gente, su compromiso a través de convertirlos en depositarios del capital intelectual que permite que la organización se mantenga competitiva.

Las Organizaciones Inteligentes aprenden que el mercado es una “jungla” llena de oportunidades pero también llena de depredadores. No sólo importa cómo se comporte la empresa, sino cómo se adecua a ese entorno cambiante.



1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Existen variedad y cantidad de conceptos de organizaciones, los cuales pueden ser concebidos desde diferentes puntos de vista o desde variedades de apreciaciones, dependiendo, entre otras cosas, del marco teórico conceptual o también de la óptica del área de conocimiento humano que la estudie, de esta manera, se tendrán conceptos bajo el enfoque de la Administración, de la Economía, la Sociología, Antropología o de cualquier otra disciplina que caiga en la esfera de competencia de las ciencias sociales.

A continuación se presentan diferentes conceptos de distintos autores así como su análisis para entender y tener un panorama más amplio sobre éstas.

Peter Senge.

Según Peter Senge define una Organización Inteligente como 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.

Peter Senge conceptualiza a las organizaciones inteligentes como aquellas con recursos realmente capaces al cambio y a experimentar con nuevas formas, personas con capacidad a aprender y adaptarse.



 **Davis Garvin.**

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

Davis Garvin insiste en que este tipo de organizaciones posee personas con capacidad de cambio y de transformar su entorno.

 **Bob Garrat.**

Para Bob Garrat, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente 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.

Bob Garrat dice que estas organizaciones tienen personas que aprenden de sus procesos y estas personas son capaces de transmitir y llevar ese conocimiento al lugar adecuado.



Ikujiro Nonaka.

Según Ikujiro Nonaka, esta 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, de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento.

Ikujiro Nanoka nos dice que estas organizaciones funcionan a través de su comportamiento, la forma de actuar de su gente y su conocimiento.

Chun Wei Choo

Por último, Chun Wei Choo define la Organización Inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Chun analiza a este tipo de organización y lo conceptualiza como la que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Por lo tanto podemos decir que las Organizaciones Inteligentes son aquellas que funcionan a través de su continuo aprendizaje, llena de personas capaces de cambiar y transformarse a través de ese conocimiento y que pueden llevarlo y transmitirlo al lugar adecuado, todo esto con la frecuencia necesaria para seguir satisfaciendo las necesidades y exigencias del medio.



1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Las “organizaciones constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentaran diferencias todavía mayores”.¹

Es por ello que para tener un panorama más amplio acerca de lo que son las organizaciones, es conveniente profundizar en sus características, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- ✔ **Las organizaciones están orientadas a obtener Ganancias.** Aunque el objetivo final de las organizaciones sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- ✔ **Las organizaciones deben tener una Estructura Organizacional.** En toda organización tiene que existir medios prescritos y regularizadores que permita la coordinación de sus diversas actividades a través de sus funciones, obligaciones y jerarquías.

¹ Chiavenato, Idalberto. *“Administración. Proceso Administrativo”*, 3ra. Edición. Pág. 42.



- ✓ **Las organizaciones deben tener Visión, Misión y Objetivos.** Toda organización es creada por un fin y las acciones que se den dentro de ellas están coordinadas y encaminadas a alcanzar los objetivos, estos deben tener proyectos futuros que les permitan tener permanencia en el medio, es decir, prever y adelantarse a acontecimientos futuros.
- ✓ **Las organizaciones cuentan con una División de Trabajo.** En estas es necesario que a los individuos se les asigne tareas de acuerdo a sus habilidades y que en su conjunto permitan alcanzar los objetivos y finalidades de la organización.
- ✓ **Las organizaciones buscan la Especialización.** Los miembros de las mismas desarrollan habilidades y conocimientos que se vuelven especializados y que se aprovecha esa característica en el manejo de la tecnología y en los niveles administrativos y operativos.



✔ **“Las organizaciones asumen Riesgos.** Los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las organizaciones no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la organización conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar al fracaso total de las inversiones realizadas y de la organización misma”.²

✔ **“Las organizaciones operan conforme a las leyes vigentes.** Las organizaciones son regidas por leyes fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras”.³

² *Ibidem* Pág. 46.

³ Hernández y Rodríguez, Sergio. *“Introducción a la Administración. Un enfoque Teórico y Práctico”*. Pág. 360.



1.4 OBJETIVO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Las organizaciones inteligentes buscan alcanzar objetivos claros y precisos, su razón de ser es cumplirlos; ya sea de la organización en su conjunto, es decir, los objetivos generales, o de sus funciones, departamentos o de sus secciones, es decir, objetivos específicos.

Un objetivo de la organización es una situación o resultado deseado que ella pretende alcanzar y desde esa perspectiva los objetivos cumplen muchas funciones de acuerdo a las necesidades y giro de la misma, entre los cuales podemos mencionar:

- ✔ **Representan una situación futura.** Una orientación que ha de seguirse y en donde se establecen líneas rectoras para la actividad de los colaboradores.
- ✔ **Constituyen una fuente de legitimidad.** Esta justifica las actividades de la organización y su propia existencia.
- ✔ **Sirven como estándares.** Estos servirán para evaluar y comparar el éxito de la organización, tanto de sus departamentos como de sus colaboradores.



Es necesario puntualizar que los objetivos organizacionales no se sitúan en el interior de estas, sino fuera de las mismas, es decir, en el ambiente en que están inmersas, en la sociedad que las envuelve y que condiciona su comportamiento.

Los objetivos que exige una organización y para lo cual es creada los podemos categorizar de la siguiente manera: De servicio, social, económico y productivo.

A. Objetivo de servicio. Producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades que tienen los consumidores.

B. Objetivo social. Otorgar una buena remuneración económica y motivacional a sus empleados, desarrollar sus habilidades, promover su crecimiento y cubrir sus expectativas y necesidades. Cumplir con las obligaciones gubernamentales que rijan su operación. Tener un trato armónico en la comunidad en la que se encuentre.

C. Objetivo económico. Pagar a los inversionistas ganancias aceptables proporcionales al riesgo adquirido. Liquidar a los acreedores de interés y principales, ya que son parte de la estructura financiera de la empresa.

D. Objetivo productivo. Mantener los mejores procesos y las mejoras continuas.



Todos estos objetivos son dinámicos y están en continua evolución, por lo que las organizaciones inteligentes actuales van cambiando y adaptando sus objetivos, buscando su renovación y así seguir cumpliendo con el objetivo para el cual fueron creadas, lo cual se ve reflejado en el éxito y permanencia de la misma así como en el liderazgo que obtenga en su entorno.



1.5 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Antes de poder explicar y entender lo que es una estructura organizacional, se debe desglosar sus partes para lo cual primero se tienen el concepto de estructura.

ESTRUCTURA: “Es la base fundamental de una organización”, es decir, el cuerpo que sostiene a la organización.

Entonces de acuerdo a lo antes mencionado, se pueden dar los conceptos de Estructura Organizacional de diferentes autores.

John R. Schemerhorn Jr.

Según John la estructura organizacional “Es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos de la organización”.⁴

Joaquín Rodríguez Valencia.

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr armonía y eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.⁵

⁴ R. Schemerhorn, John J. “*Administración*”. Pág. 202.

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. “*Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*”. Pág. 805.



 **Dra. Sandra Luz González López.**

Desde el punto de la vista la Dra. Sandra, es la base fundamental de una organización en donde se establecen funciones, obligaciones y niveles jerárquicos de ésta.

De todos estos importantes conceptos se desprende el siguiente concepto de Estructura Organizacional:

Es la representación gráfica de una organización donde se establecen jerarquías, funciones, obligaciones y canales de comunicación.

En la actualidad, la estructura de las organizaciones tal y como las conocemos tienen que evolucionar hacia las organizaciones inteligentes, con ello, se quiere romper la organización piramidal actual, que considera que el individuo no es importante si no la metodología y la tecnología en el proceso.

Con una Organización Inteligente, la estructura de la organización pasa a ser horizontal o de red, en la que cada individuo es importante y la toma de decisiones tiene un elevado grado de autonomía. El poder se descentraliza dejando de ser un poder en manos de la alta dirección a estar distribuido a lo largo de la estructura de la nueva organización.



La Organización Inteligente da prioridad y potencia el conocimiento tácito de los individuos, así como el conocimiento explícito, a modo de que toda la organización se enriquezca con todo este conocimiento y crecer como tal. Se potenciará y hará crecer la organización en un mundo pos-industrial.

Una de las herramientas básicas para que la gestión del conocimiento se desarrolle en la organización, será a partir de las tecnologías de la información. Como son las redes sociales aplicadas a la empresa, en la que los individuos no sólo se interconectan con sus compañeros, sino que además pueden intercambiar conocimiento con otros centros de trabajo, de tal manera, que la suma de esos conocimientos tácitos creará unas sinergias que duplicarán aún más el conocimiento global de la organización que aprende.

En este tipo de organización es de vital importancia que tenga un mapa de conocimiento de los individuos a fin de definir las fortalezas de la organización en los diferentes apartados de esta.

El modelo organizativo actual en una organización y su conversión en un modelo organizacional del conocimiento, implica el empleo de las nuevas tecnologías con capacidad de emplear al máximo las ventajas de una organización en red, suponen establecer un nuevo enfoque distinto al actual.

En consecuencia, la nueva estructura organizativa ha de tener en cuentas los siguientes aspectos básicos:



- ✓ Los individuos de la organización se convierten en la base de la empresa. Son el elemento crucial para marcar distancia respecto a la competencia. Se concibe la organización como un ente que aprende en su evolución constante. Similitud a como sucede con un ser vivo.
- ✓ Los trabajadores pasan de trabajar solo para producir bienes o servicios a trabajar para crear o gestionar el conocimiento. Una de las herramientas básicas para que la gestión del conocimiento se desarrolle en la organización será a partir de las tecnologías de la información. Como son las redes sociales aplicadas a la empresa, en la que los individuos no sólo se interconectan con sus compañeros, sino que además pueden intercambiar conocimiento con otros centros de trabajo, de tal manera, que la suma de esos conocimientos creará una sinergias que duplicarán aún más el conocimiento global de la organización que aprende. Se da acceso a todas las fuentes de información posible. Además, se deberán integrar los mecanismos de información con los sistemas de inteligencia empresarial a modo que se permita una sinergia de conocimiento obtenido por la información captada, así se permitirá a la organización evolucionar en su estrategia a seguir.
- ✓ Como estructura de red se logra flexibilizar los niveles de jerarquía por medio de estructuras simples a modo de aplanar el organigrama de la organización, eliminando mandos intermedios. Así se pasa a la gestión por equipos que son los nodos de la estructura de red de la nueva organización.



- ✓ La organización trabaja para el cliente que es el epicentro de atención en torno al cual se toman las decisiones y se diseñarán los bienes y servicios.

La dirección, deberá comprometerse a tomar conciencia de la necesidad de cambio de esta nueva estructura organizativa con una mentalidad empresarial y formal de la organización que empuje en esta dirección que es la de la gestión del conocimiento base de una sociedad postindustrial.

La problemática de desarrollar una organización del conocimiento, vendrá marcada por los siguientes puntos:

1 Recoger conocimiento / Saber comunicarlo / Saber gestionarlo.

Tendremos que basarnos en las TIC para poder recopilar las vivencias y conocimiento tácito de las personas, para plasmarlo en bases de datos y que de esta forma esté accesible a la lectura del resto de la organización.

2 Temor a la situación actual (atenta a necesidades primarias).

A razón del cambio global que está sufriendo la sociedad postindustrial, en la que el alto índice de desempleo provoca un temor hacia el nuevo tipo de organización, ya que no se ve con claridad que el conocimiento sea en sí, el elemento básico que empuje hacia adelante y genere el empleo necesario para volver a una sociedad del bienestar, que en estos momentos sufre una fractura social.



3 Mantenerse en el poder.

La organización del conocimiento como se ha descrito anteriormente, elimina puestos intermedios de mandos, para convertirla en una estructura flexible y por módulos, lo que conlleva, que ciertos individuos que formaban parte de la antigua estructura con cargos intermedios se vean desplazados y por consiguiente, sean reacios al cambio.

- ✓ Falta de coherencia en la gestión de la empresa

Este cambio de estructura, no debe quedarse solamente en los escritos formulados por la empresa como patrones, sino que debe tener una aplicación real por parte de todos los individuos que forman la organización, el cual no está sucediendo en la actualidad.

- ✓ Falta de liderazgo

Por parte de la dirección se debería impulsar un liderazgo que no se ha visto como un poder directivo al viejo estilo piramidal, sino una comunicación horizontal bidireccional que fluya el intercambio de opiniones, sin embargo esto no sucede y continua siendo una comunicación unidireccional descendente, lo que impide que se desarrolle una verdadera organización en red.



La Organización Inteligente donde el conocimiento de las personas es la base y su estructura organizativa en forma de red esencial para agilizar sus actividades se da un paso de cambio cultural en la que los gobiernos deben trasladar con sus políticas formativas, cultura y formación, las organizaciones tendrán una barrera de difícil superación quedando lastrado este cambio inevitable. Esta transformación de las organizaciones será un proceso duro pues las barreras anteriormente expuestas son difíciles de superar. El cambio de una rutina o modo de vida no es bien visto cuando un individuo o colectivo está asentado en un modo de proceder que le incomoda de gran manera el tener que modificar su manera de actuar ya sea por miedo a perder su estatus, su puesto de trabajo o por falta de conocimiento y/o información que le aseguren mantenerse dentro de la organización.



1.6 BENEFICIOS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Los beneficios de las organizaciones inteligentes son el fin común que persiguen como la misma organización, los elementos que las integran y el medio ambiente en el cual se desenvuelven, por lo que cada organización al poseer la característica de ser única y específica, tendrá señalados sus beneficios al optar por este modelo de organización.

Las organizaciones pueden clasificar sus beneficios en inmediatos, mediatos, económicos, sociales, operacionales, etc., todo depende de para qué fue creada.

Entre los beneficios que dan este tipo de organizaciones mencionaremos los siguientes:

- ✓ Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la organización.
- ✓ La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.
- ✓ Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- ✓ Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.
- ✓ Comunicación efectiva.



- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo Inteligente.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones.
- ✓ Ayudan el proceso de cambio.

Las organizaciones inteligentes, explotan las capacidades de cada persona involucrada, para aprender a cómo producir resultados extraordinarios. Con los cambios repentinos que se dan hoy y que caracterizan el mundo de los negocios, las habilidades de adaptación de este tipo de organizaciones son sumamente beneficiosas.



1.7 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

En la actualidad, que la organización sea una organización inteligente es más necesaria ya que tienen una importancia cada vez mayor a medida que se diversifican de tal manera que para las personas una organización inteligente es necesaria por las siguientes razones:

- ✓ Porque ofrecen mejores bienes y servicios.
- ✓ Porque son el parámetro principal de una economía nacional.
- ✓ Porque fomentan el desarrollo personal y laboral a través de la capacitación y aprendizaje.
- ✓ Porque satisfacen las necesidades de los socios internos y externos.
- ✓ Porque son las principales fuentes de trabajo.
- ✓ Porque fomentan avances tecnológicos.
- ✓ Porque fomentan el cambio constante y buscan la excelencia.
- ✓ Porque generan el cambio de actitud.

Las organizaciones son necesarias porque son las que satisfacen bienes y servicios a la sociedad, así también son el motor económico nacional trabajando en conjunto con todos los individuos que la conforman, en especial, una Organización Inteligente busca explotar y motivar la creatividad, aprendizaje y conocimiento de todos sus colaboradores permitiendo que esto la lleve a su crecimiento y el éxito deseado.



2.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO EFECTIVO

El tema de liderazgo cobra hoy mayor importancia, luego de que las organizaciones de la era industrial le dieran mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas. Hoy en día es indiscutible la importancia de revalorar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta de vital importancia el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Quienes han ejercido el liderazgo se han preocupado durante siglos por conseguir formas y grados apropiados de participación. Para explicar de mejor manera lo anterior, nos remontaremos al pasado para conocer de qué manera se ha desarrollado el liderazgo a través del tiempo.

El control de los trabajadores que caracterizaba gran parte de la industria durante la última parte del siglo XIX planteaba un grave problema a los propietarios y directivos de empresas en aquella época.

Para Federick Winslow Taylor el principal problema no se hallaba en la falta de conocimientos y capacidad personal de los trabajadores, sino en la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales.



El problema que preocupaba a Taylor era el abuso por parte de los trabajadores del control puesto en sus manos, al perseguir la satisfacción de sus propios intereses. El principal reto al que debía enfrentarse Taylor era la haraganería y la indisciplina de los trabajadores.

La “dirección científica de empresas” de Taylor se basaba en la sustitución del control que se hallaba en manos de los trabajadores por un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados de dicho trabajo. Para reestablecer el control por parte de la dirección debían simplificarse las tareas, determinándose cuál era el mejor sistema de realizar un trabajo por medio del método de tiempos y movimientos.

Una segunda aportación de Taylor fue la introducción de un sistema de compensación del trabajo a destajo con el objeto de combatir la haraganería de los trabajadores.

Las ideas de Taylor tuvieron y aún tienen una enorme importancia en el estudio de la fisonomía de la industria. Mediante sus publicaciones y seminarios, junto con las aportaciones de sus discípulos, la “dirección científica de empresas” se convirtió a mediados de la década de 1920, en la fuerza principal para la organización de los procesos de producción. Son muchos los estudiosos que indican que los métodos y las ideas de Taylor siguen siendo utilizados por muchos gerentes en sus trabajos.



Las ideas planteadas por Taylor sirvieron para reestablecer el control de la dirección en la empresa. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia no figuraba en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros veinticinco años del siglo XX.

Sin embargo, los conceptos de poder compartido y de participación volvieron a aparecer en el mundo académico en los años 30s. Es importante mencionar que Elton Mayo, fue uno de sus primeros y más claros exponentes.

Las nuevas ideas sobre la dirección participativa de empresas propuestas por científicos del comportamiento en las décadas de 1950 y 1960, resultaban totalmente contrarias a las del Taylorismo. Ahora los partidarios de la dirección participativa destacan la posibilidad de elección y de decisión de los trabajadores.

Dirección científica de empresas y dirección participativa de empresas eran conceptos opuestos. A pesar de hacer numerosas investigaciones sobre dirección participativa, los directivos de las empresas no esperaron los resultados para adoptar una postura sobre el uso de los métodos participativos y pocos son los dirigentes empresariales que presentaban atención en sus ideas.



Una de las soluciones al reto que hoy se presenta es aumentar la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones. Sin embargo el camino que lleva a la dirección participativa de empresas no está libre de obstáculos. La mayoría de los programas tropiezan con una fuerte resistencia y muchos no consiguen mantenerse al nivel de las expectativas que su aplicación había despertado.

Es urgente encontrar nuevas formas de inspirar y dirigir este mundo que ha surgido después de tantos cambios, se requieren nuevas visiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores de cohesión.



2.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO EFECTIVO

El concepto de liderazgo puede ser un término confuso, ya que lo mismo se habla del liderazgo de un presidente de la república, que de un director de empresas o de un representante de un organismo internacional. El mismo término se utiliza a un gerente, que a un supervisor, etc.

Desde luego, existen características y variables comunes que tienen aplicación para todo tipo de liderazgo. A fin de tener una idea más clara de lo que significa el término liderazgo se presentan a continuación el resultado de las investigaciones de algunos estudiosos del tema.

✓ Reddin.

“Liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales, el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen”.⁶

El autor enfatiza en la acción de dirigir en los demás, dicha acción es determinante para el logro de los objetivos deseados.

⁶ Citado por, Casares Arrangoiz, David. “Liderazgo: Capacidades para dirigir”. Pág. 15.



✍ **Martínez Vázquez, José y Sanpedro Oliver, Raúl.**

“Liderazgo es la función asumida con un determinado estilo (con tendencia hacia las tareas que deben cumplirse o a las relaciones con los demás) por un individuo, un subgrupo o un grupo situados en una posición definida, con la intención de influir de forma significativa, o incluso, transformar la conducta de otro (hombre, grupo u organización) para que este avance hacia las metas que tiene asignadas o realice la tarea exigida”.⁷

El concepto hace referencia al liderazgo ejercido dentro de la Estructura Formal de la Organización, el cual indudablemente es importante para obtener los resultados deseados.

✍ **Casares Arrangoiz, David.**

“Es la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”.⁸

En este concepto el autor otorga relevancia a la relación líder-poder, a través de la cual se va a influir o no en las actividades de los integrantes del grupo para poder lograr los objetivos deseados.

⁷ Rodríguez Martín, César. *“Psicología y Liderazgo en el siglo XXI”*. Pág. 72.

⁸ Casares Arrangoiz, David. *“Liderazgo: Capacidades para dirigir”*. Pág. 23.



✍ **Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F.**

“Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.⁹

En este concepto el autor proporciona especial relevancia a la mutua influencia que se da entre los líderes y seguidores para lograr los objetivos a través del cambio.

✍ **Dra. González López Sandra Luz.**

“La acción que ejerce el líder”.¹⁰

Es el concepto más breve y certero de lo que es el liderazgo, es esa acción, ahora bien debemos enfocarnos en lo que debe ser y tener un líder para poder llevar esta acción con éxito.

De los conceptos antes descritos y a efecto del presente estudio se toma el siguiente concepto:

Es la acción de influir de forma significativa en los demás con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

⁹ Lussier, Robert N y Achua, Christopher F. *“Liderazgo: Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades”*. Pág. 06.

¹⁰ Apuntes de la Dra. González López, Sandra Luz. *“Administración de organizaciones”*. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.



2.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO

El liderazgo efectivo es una cualidad que debe contener todo líder, pues no es lo mismo ser líder, a ser un buen líder y menos ser un líder efectivo. El liderazgo efectivo puede tener apariencias adversas, pero al final el resultado es el esperado o el mejor aplicable. Las características del liderazgo efectivo se pueden distinguir en forma relativamente fácil, pues se destacan en orden jerárquico. Se puede aclarar con padre de familia, quien puede tomar decisiones que no gusten a los miembros de la familia, pero por lo general son en beneficio de todos y seleccionando las mejores cualidades de todos los que intervienen. Implica mucha responsabilidad el tomar el cargo de líder y a pesar de las contradicciones, los líderes que presentan resultados factibles y una buena inclusión de los miembros del equipo, son reconocidos. Una explicación sería el reconocimiento a un buen gerente o jefe, quien reuniría ciertas cualidades que abarcan los aspectos básicos que un líder debe tener para realizar un liderazgo efectivo.

Estas pueden ser:

- ✓ **Actitud Positiva**, siempre motivando al equipo y con la mejor actitud ante los retos.
- ✓ **Compromiso**, llevar la camiseta del equipo bien puesta, que sienta suyos los compromisos que se le encomiendan y lo sepa transmitir.
- ✓ **Disposición**, tener siempre esa atención de lo que se le pide.



- ✔ **Carisma**, porque no existe la posibilidad ni ha existido un líder que no sea apreciado por las personas o sus seguidores, empleados, etc.
- ✔ **Inteligencia**, porque es necesaria la inteligencia en este proceso antes que el instinto por ejemplo. Porque para ser un buen líder es necesario pensar, dimensionar, analizar y finalmente diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado.
- ✔ **Poder de convencimiento**, si no contamos con credibilidad, si no sabemos expresar nuestras ideas y si no sabemos con seguridad lo que expresamos es muy difícil convencer.
- ✔ **Sensibilidad**, observemos que en todo sistema el punto fundamental es siempre el más flexible, esto quiere decir que no contamos con cualidades que nos permitan percibir, aceptar, reconocer y actuar con sensibilidad pues es muy difícil ser líder.
- ✔ **Integridad**, tener valores y representarlos resume fundamentalmente contar con Integridad, va de la mano con la ética y la forma en que los valores se han gestado en nuestro interior.
- ✔ **Arrojo**, o valentía, si tememos decidir por nosotros mismos y asumir el reto del liderazgo en nuestras actividades es muy poco probable que nos podamos descubrir como líderes.
- ✔ **La imparcialidad**, esta objetividad e independencia es fundamental sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas acerca de nuestra idea liderada, necesitamos aceptar el error como una posibilidad.



- ✔ **Ser creativo**, las grandes empresas, los grandes procesos siempre se han impuesto por una idea novedosa, es necesario entonces buscar y desarrollar ese proceso creativo interior que nos permita sacar a flote nuestras ideas.
- ✔ **Antifrustrante**, que tenga la paciencia para saber guiar al equipo aún cuando las cosas no estén saliendo bien o el equipo no responda como esperaba.
- ✔ **Tolerante**, tener la calma y la sabiduría para saber entender a los demás, ser empático antes los individuos y sus situaciones.
- ✔ **Profesional**, tener la preparación y la formación que le permita llevar el puesto de un líder.
- ✔ **Ético**, actuar sobre todas las cosas con principios y valores éticos que le permitan siempre tener las armas para poder decir las cosas.
- ✔ **Ser líder**, una de las principales características, saber guiar para que otros hagan lo que se les encomienda, dispuestos y con la convicción de que es lo correcto.
- ✔ **Tacto para poder dirigir**, a un grupo de personas y que lo sigan a uno por su propia voluntad, motivándolos permanentemente, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas ya sean de equipo o unipersonales.
- ✔ **Y lo más importante**: Que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida ya que el liderazgo es un proceso vincular.



El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Para ejercer un Liderazgo realmente efectivo, necesitamos de lo enunciado anteriormente, pero el secreto real se logra gracias al componente fundamental de cualquier proceso, La Actitud Mental Positiva y la organización adecuada para una vida muy bien llevada; la cual va a depender no sólo de la forma en cómo veamos nuestra existencia en el pasado y en el presente inmediato, también depende de cómo veamos nuestro futuro.



2.4 OBJETIVOS DEL LIDERAZGO EFECTIVO

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

Enlistaremos los objetivos del Liderazgo Efectivo para poder entender mejor el tema.

- ✓ Saber llevar al grupo con una actitud positiva que permita la armonía de la organización.
- ✓ Transmitir el compromiso que se le encomienda a todo el resto del grupo a cargo.
- ✓ Hacer que los demás estén dispuestos a cooperar y dar lo mejor de sí en cualquier tipo de situación y trabajo que se les encomiende.
- ✓ Ser agradable a los demás, uno de los objetivos es ser apreciado por los demás para poder pedir lo que necesitan.
- ✓ Transmitir los conocimientos al resto del equipo con inteligencia para que todo sea captado de manera correcta y evitar el mínimo de errores.
- ✓ Captar el más mínimo detalle de todo el sistema para poder actuar de manera indicada.
- ✓ Innovar y ser creativo a cada paso que se da, el cumplir con estos objetivos es de vital importancia para la organización.
- ✓ Reducir y eliminar la resistencia al cambio buscando siempre la excelencia.



- ✓ Cambiar la actitud de todo el personal de la organización.



2.5 NECESIDADES DEL LIDERAZGO EFECTIVO

El liderazgo siempre ha sido de vital importancia y seguirá siendo un factor muy indispensable en la vida humana y de las organizaciones. En los últimos tiempos, tanto la necesidad de líderes efectivos en los puestos de dirección como las dificultades de hallarlos se han acentuado cada vez más

Se reconoce la importancia del liderazgo efectivo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de la organización. Existe una apremiante necesidad de líderes que respondan a las necesidades que traen consigo la formación de nuevos tratados entre países o regiones comerciales.

Miles de empresas en todo el mundo han descubierto la necesidad de un liderazgo efectivo que tenga la inteligencia y todas las características para mantener a flote la organización y el logro de los objetivos. Todo esto se lleva a cabo con la búsqueda y elección de un buen líder, capaz de entender y mover fuerzas hacia el lugar deseado, en dirección en la que el mercado marcha y quitando las barreras que pueda encontrar a su paso.



Un liderazgo efectivo sólo necesita esa persona que sea capaz de ejercerlo, una organización y los recursos necesarios para poder transformar y lograr eso que muchos desean, pero que solo pocas empresas logran, no todas tienen la capacidad de ver y tener a los líderes adecuados.

Los retos a los que se enfrentan los líderes de organizaciones complejas parecen, en ocasiones, insuperables. Establecer y poner estrategias para los negocios no es una tarea fácil, pero es una virtud del líder saber llevar esas estrategias a cabo dirigiendo y encaminando a todos los recursos con los que cuenta la organización y que le son asignados.

Enlistaremos las necesidades del liderazgo efectivo para su mayor comprensión:

- ✓ El liderazgo efectivo tiene la necesidad de esa persona que sea capaz de llevarlo a cabo y ejercerlo en toda la organización.
- ✓ Tiene la necesidad de objetivos y motores bien establecidos que lo muevan a ejercer ese liderazgo.
- ✓ Necesita una organización con las condiciones y capacidad de querer la permanencia en el mercado.
- ✓ Las estrategias y planes de acción para llevar ese liderazgo son de vital necesidad para saber el actuar del líder.
- ✓ El resto de la organización para operar son parte de las necesidades.
- ✓ La competencia y retos diarios que le permitan buscar la excelencia.



2.6 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EFECTIVO

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido. Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinnúmero de situaciones y vínculos: En grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

“Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos”.¹¹

¹¹ Texto de la Revista *“Comunidad UNAM”*. Nov-2012. Pág. 4 y 5.



En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo. Podemos mencionar algunos aspectos de la importancia del liderazgo:

- ✓ Porque ayuda a una buena dirección y ejecución de los planes y estrategias.
- ✓ Porque apoya en el proceso de cambio influyendo en los otros miembros.
- ✓ Porque logra encaminar todas las fuerzas hacia el lugar deseado.
- ✓ Porque mantiene la comunicación correcta.
- ✓ Porque mantiene a la organización en orden.
- ✓ Porque logra la armonía en los individuos.
- ✓ Porque facilita el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Porque logra los mejores resultados en un ente social.

En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación se transpola a muchos otros ámbitos sociales como los mencionados más arriba.





DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Capítulo 3



“Actitud Positiva, más Disposición, más Compromiso igual a ÉXITO”. Dra. Sandra Luz González López.



3.1 ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En 1944 Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor fundaron un centro de Dinámica de Grupos en el Instituto Tecnológico de Massachussets, hecho que vio coronado los esfuerzos de estos autores en sus investigaciones de Desarrollo Organizacional, iniciadas en 1940. Las investigaciones de los autores citados realizaron experimentos en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Así también L. Bradford y R. Lippitt, establecen un programa de inducción al personal para cambios independientes en el hospital Freedman de Washington, D.C., en el cual proporcionan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Estos proyectos son el cimiento de los programas de intervención del futuro Desarrollo Organizacional planeado en empresas de Estados Unidos de Norteamérica.

Para 1946 Lewin, Bennis, Bradford y Rensis Likert establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn, con los cuales se realizaron análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.



En ese mismo año Rensis Likert, funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se desarrolla la metodología de los rastreos de retroalimentación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etc.

En 1947 se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T. Bennis, Bradford y Likert en 1985 en base a sus investigaciones distinguen dos tipos de grupos; el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T, grupo de aprendizaje vivencial.

En 1950 Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton acuñan el término de Desarrollo Organizacional (D.O.), a partir de ese momento en adelante cobran un significado preciso las iniciales D.O.: Metodología de tipo educativo aplicado principalmente a organizaciones industriales.

Otras investigaciones de Desarrollo Organizacional son realizadas por P. Buchanan en 1958, este autor dirige la entrevista y diagnóstico Survey en la planta Bayone de la Standart Oil. En ese mismo año M. Horwitz, R. Blake y J. Mounon dirigen en un laboratorio, instrumentan el desarrollo de equipos procesos de consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta Bayway de la Standart Oil. Más adelante en 1969 a partir de los resultados de las investigaciones estos autores sustentan que el proceso de cambio en una organización es de tres tipos:



1. **De tipo evolutivo.** Es aquel en el que rara vez se violan las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio.
2. **De tipo revolucionario.** En este tipo si se violan las expectativas, introduciendo nuevas, ocasionando un viaje considerable en relación con las anteriores.
3. **El desarrollo sistemático.** En este se señalan y plantean las medidas que se adoptaran en el cambio ya sea propiciado o no.

En 1974 se crea la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional en Lima, Perú.

En 1979 Luis Ferrer Pérez contempla el Desarrollo Organizacional como una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos.

En 1980, la profesión de la consultoría D.O. estaba mejor preparada, organizada y equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y de las demandas de una base de clientes de orientación más técnica y visión internacional. “Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta”.¹²

¹² Rassam, Clive y Oates, David. *“El mundo de la Consultoría Gerencial”*. Pág. 58.



En 1995 Colleterete da a conocer su Modelo de Desarrollo Organizacional como una herramienta que, al operacionalizar los propósitos de cambio, permite verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

En el año de 1997, Donald W. Cole, durante el Congreso de Desarrollo Organizacional en Argentina, señaló que el D.O. era poco aplicable en México, pues afirmó que prevalecía una forma de organizarse y operar, conocida como burocracia.

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

Del año 2000 a 2013, los conocimientos y experiencia de la Dra. Sandra Luz González López acerca de las empresas mexicanas, le permitieron elaborar un modelo de Desarrollo Organizacional. Ha publicado varios libros en los que ha perfeccionado dicho modelo y a través de su consultoría varias empresas mexicanas han logrado el éxito.

Algunos de los eventos y personas que a través del tiempo han participado en el nacimiento y auge del Desarrollo Organizacional en México, se dan a conocer en el siguiente cuadro.



AÑO	PERSONA	ACONTECIMIENTOS
1940-1944	K. Lewin, Linkert y McGregor en el Instituto Tecnológico de Massachussets.	Investigan fenómenos entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.
1944	I. Brafort y R. Lippitt, en el Hospital Freedman de Washington D.C.	Establecieron un programa de introducción al personal para cambios independientes, surgió una característica del D.O (las intervenciones)
1946	K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y Likert, en la universidad de Michigan, USA.	Hicieron estudios sobre fenómenos grupales, originando entre nacimientos en la dinámica grupal. Fundó el centro de investigaciones sociales presentes en las personas.
1947	K. Lewin, K. Benne, L. Brafors y R. Lippit, en Bethel, Maine.	Se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T, grupo de aprendizaje vivencial.
1948	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra.	Nace el concepto de sistema social técnico abierto.
1950	K. Benne, L. Bradford y R. Likert.	Describen la existencia de dos grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T, grupo de aprendizaje vivencial.



1956	Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton	Publicaron un artículo, con el término de Desarrollo Organizacional.
1967 a 1968	John Farley, George Shapiro. Depto. de Relaciones Industriales ITESM.	Seminarios avanzados de administración de personal.
1969 a 1970	Joe Bentley, William Haney F., Herberg Eleazar Gymbal, E. Dansing, S. Reyes, G. Hemera, M. Judisman, La Mansión, Qro.	Organiza laboratorio seminario sobre Cambio Organización Planeado. Aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley. Seminario sobre comunicación y las Teorías de Motivación. Laboratorio abierto. Seminario y Consultoría de Empresas.
1971 – 1972	Barbara Hibner, Ntl, EUA. CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en Cambio Organizacional Planeado. Diversos programas de Cambio Organizacional Planeado. Aparece el análisis Transaccional.
1973 – 1974	CYDSA, FIGURA, FUNDIDORA, CERVECERÍA, HYLSA GALLETERA, ITESM, DANDO Y SERFIN.	Impulso más decidido al cambio organizacional planeado con Joe Bentley, Berckhars, Herman Adices y Tannenbaun.
1975 - 1976	Ezequiel Nieto, Leonardo Rivera, Paul Hensley EDEM, ISTEM POLICEL MÉXICO DF, VIDRIERIA MTY.	Arranca el programa de maestría: Cambio organizacional planeado, colabora University Associates y NTL. Establece su cuadro directivo del



		<p>área de cambio organizacional.</p> <p>Da a conocer las teorías de Liderazgo y Liderazgo Situacional.</p>
1979	<p>Clayton Alderter, Orlan Worder.</p> <p>UDEM</p>	<p>Dan programas en la maestría de Cambio Organizacional Planeado en Querétaro, Veracruz, México, D.F. y Monterrey.</p>
1980	<p>A. Guzmán, F. Pardo, J. Álvarez y Dávalos.</p> <p>CERVECERIA CUAUHTÉMOC. VALSEQUILLO, Puebla.</p>	<p>Monterrey. Establece el programa de planeación de vida y carrera.</p> <p>Taller de crecimiento personal.</p>
1981 – 1982	<p>Monterrey N.L. México D.F.</p>	<p>Se crea asociación de ex alumnos de Perpedine. Se celebra el Congreso Internacional de Cambio Organizacional Planeado.</p>
1997	<p>Cd. Juárez, Chihuahua. Centro de Convenciones.</p>	<p>XVI Congreso Internacional de Cambio Organizacional Planeado.</p>
2000 – 2014	<p>Dra. Sandra Luz González López, Catedrática de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y consultora de D.O.</p>	<p>Desarrollo un modelo de Desarrollo Organizacional aplicable a empresas mexicanas.</p>



3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de determinar que es el Desarrollo Organizacional se tomaron en cuenta los conceptos expresados por diferentes autores.

- ✓ **Robbins** sustenta que el Desarrollo Organizacional “Es hacer que las cosas sean diferentes”.¹³

Esta autor hace la aseveración de que el cambio en la organización es una acción planeada para el logro de sus fines.

- ✓ **Para Warner** el Desarrollo Organizacional “Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales”.¹⁴

Esta concepción hace énfasis en que el Desarrollo Organizacional debe ser una capacidad de la organización que la lleve al éxito adaptándose a los cambios.

- ✓ **Según Stephen** el Desarrollo Organizacional “Es un proceso inevitable y constante dentro de una organización debido al ambiente en que se desenvuelve”.¹⁵

En este sentido las organizaciones están expuestas a los cambios del entorno en que se desenvuelven y deberán tener la capacidad de reaccionar positivamente ante ellos.

¹³ Stephen P., Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Pág. 687.

¹⁴ Warner W, Burke. “Desarrollo Organizacional”. Pág. 46.

¹⁵ Stephen P., Robbins. “Las Organizaciones del Mañana”. Pág. 25.



✍ **Por su parte Fulmer** dice que el Desarrollo Organizacional “Es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total, entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos”.¹⁶

Este autor nos dice que es el cambio que viene a alterar al ambiente de la estructura organizacional.

✍ **Dra. Sandra Luz González López.** “Es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, política, económica y social; y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias, para incrementar la participación en el mercado y la diversificación de la línea de productos”.¹⁷

La Dra. Sandra nos explica ampliamente que es un proceso de transformación dentro de la organización para hacerla capaz de enfrentar cualquier cambio que se le presente.

¹⁶ Fulmer, Robert M. *“Administración y Organización”*. Pág. 237.

¹⁷ Dra. González López, Sandra Luz. *“Desarrollo Organizacional”*. Pág. 22.



De las concepciones antes señaladas y analizadas se desprende el siguiente concepto de Desarrollo Organizacional.

Es todo el proceso de transformación mediante el cual una organización se prepara para estar en las condiciones correctas para enfrentar cualquier tipo de cambio que se le presente en el entorno.



3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un proceso planeado, una solución a los constantes cambios que se presentan en todo tipo de organizaciones, ya que el entorno es un ambiente cambiante que hace necesario conocer las características más importantes para poder aplicarlo. A continuación mencionaremos sus características:

- ✓ **Es una estrategia educativa planeada**, destinada a cambiar actitudes, valores, culturas, comportamientos y estructuras en la organización, de tal manera que esto pueda adaptarse mejor a las demandas del mercado caracterizadas por nuevas tecnologías y desafíos.
- ✓ **Esta ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización**, en donde a través del programa implementado se pretenderá la efectividad y salud de la organización.
- ✓ **Está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer**, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas.
- ✓ **Presenta una orientación situacional**, ya que no sigue un proceso rígido e inmutable, sino todo lo contrario, es situacional y está enfocado para las contingencias que se presentan en la organización.



- ✓ **Hace hincapié en el comportamiento humano** y sus valores humanísticos, específicamente en los supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, motivación, poder y autoridad.
- ✓ **Tiene una orientación sistemática**, comprometiéndose a la organización como un sistema integral, en cuanto a que se refiere que trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí y a su vez, todas estas con el ambiente en que se desenvuelven.
- ✓ **Propone un aprendizaje experiencial**, ya que los individuos participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo.
- ✓ **Considera sus intervenciones en nuevos niveles de la organización**, lo cual significa que el Desarrollo Organizacional surte efecto a nivel individual, interpersonal, grupal, entre grupos y en toda la organización.
- ✓ **Promueve la retroalimentación**, esto es entre cada uno de los individuos participantes en el programa de Desarrollo Organizacional que se implementa en la organización, ya que fomenta un enfoque interactivo a través de la comunicación para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al objetivo.
- ✓ **Cuenta con agentes de cambio** o consultores que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización, estos agentes pueden ser externos e internos.



3.4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El campo del Desarrollo Organizacional es muy amplio y muy variado, por lo tanto sus objetivos también lo son, aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se desean modificar y del crecimiento organizacional que se pretende lograr.

Por lo anterior se menciona algunos de los objetivos básicos del Desarrollo Organizacional:

- ✓ **Mejorar la efectividad y la salud organizacional**, esto a través de la óptima efectividad del modelo de D.O. que sea implementado el cual abarcará la conformación de grupos de trabajo como unidades estables para los esfuerzos del cambio y desarrollo, la consolidación con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración.
- ✓ **Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovación**, que se puede organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas para que la función determine la forma, en lugar de que las tareas deban encajar en las estructuras ya existentes.



- ✓ **Crear un clima de receptividad y confianza**, para obtener la información objetiva y subjetiva necesaria que permita conocer la realidad organizacional y diagnosticar posibles enfermedades.
- ✓ **Diagnosticar problemas**, para encontrar soluciones sinérgicas, además de crear las condiciones que permitan el manejo de conflictos adecuadamente.
- ✓ **Crear una cultura organizacional efectiva y trascendente**, donde las creencias y valores compartidos proporcionen un marco común de referencia, a partir del cual, los individuos de la organización, tengan una concepción homogénea de la realidad, y por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.
- ✓ **Estimular la necesidad de establecer objetivos organizacionales**, entre individuos y grupos de trabajo, de tal manera que se pueda orientar sus actividades hacia la programación con fines comunes.
- ✓ **Observar cómo influye el comportamiento de las personas**, en los recursos, estructuras, procedimientos, objetivos, valores y procesos de la organización, para modificarlo de manera positiva y permanente.
- ✓ **Crear un sentido de identidad**, esto es que las personas se sientan identificadas con la organización y sus objetivos para lograr incrementar el nivel de confianza, motivación, lealtad, así como los niveles de satisfacción personal.
- ✓ **Desarrollar el potencial en las personas**, para que las áreas, técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen.



- ✓ **Lograr una mayor apertura en los canales de comunicación**, esto debe ser a todos los niveles para lograr una mejor información y asegurara la retroalimentación entre toda la organización.
- ✓ **Buscar la adaptación** del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo, con la finalidad de facilitar la resolución de problemas que se presenten.
- ✓ **Es primordial en el proceso de cambio**, es el que nos dará todas las herramientas que nos ayuden a lograr el cambio y el desarrollo de la organización.



3.5 MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley

Los tres autores retoman los pasos de Lewin ampliándolos a cinco a diferencia de que ellos los nombran fases, las cuales se describen a continuación:

FASE 1 Desarrollo de la Necesidad de un Cambio.

Aquí lo dividen en tres aspectos:

- 1) Un Agente de Cambio crea la necesidad de cambio a la organización por medio de un diagnóstico.
- 2) Un individuo ajeno a la organización se percata de la necesidad de cambio poniendo en contacto al agente de cambio con dicha organización.
- 3) La propia organización se da cuenta de las necesidades de un cambio organizacional buscando la asesoría de un agente de cambio.

FASE 2 Establecimiento de una Relación de Cambio.

Los autores hacen mención de que debe de existir una colaboración entre la organización y el agente de cambio uniendo esfuerzos para desarrollar el trabajo de cambiar de una manera eficiente para así alcanzar el éxito. “La organización parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto de ella para ser cabalmente comprensible y accesible”.¹⁸

¹⁸ Margulies, Newton. *“Desarrollo Organizacional: procesos y tecnología”*. Pág. 62.



FASE 3 Trabajo para Lograr el Cambio.

Estos autores dividen esta fase en tres aspectos:

- 1) Aclaración o Diagnóstico del Problema de la Organización. El agente de cambio reúne información para comprender y detectar los problemas de la organización, principalmente donde haya la necesidad del cambio.
- 2) Examen de los Caminos y Metas Opcionales. Aquí se van a planear los objetivos y metas, los cuales tendrán alcance de acuerdo a la magnitud del cambio que se requiera.
- 3) Transformación de las Intenciones en Esfuerzos Reales de Cambio. Este punto es el más importante, ya que aquí se implantará el cambio, es decir, “poner en ejecución una nueva estructura organizacional llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc”.¹⁹

FASE 4 Generalización y Estabilización del Cambio.

Los autores dan a esta fase el nombre de Proceso de Institucionalización, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados en la implantación de las nuevas normas y comprometerse a cumplirlas, esto se da una vez que se ha difundido el cambio en todas las áreas. Al mismo tiempo se deben establecer mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado en las fases anteriores.

¹⁹ *Ibidem. Pág. 62.*



Cabe mencionar que a medida que haya mayor número de integrantes capacitados en Desarrollo Organizacional y que estos sean permanentes se dará la eficiencia y por ende el éxito de la empresa. “Tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida”.²⁰

FASE 5 Logro de una Relación Terminal.

Una vez que el agente de cambio ya concluyó con su trabajo, según él, la organización deberá en un futuro resolver sus propios problemas, pero estos autores mencionan que a menudo ésta termina por depender de él.

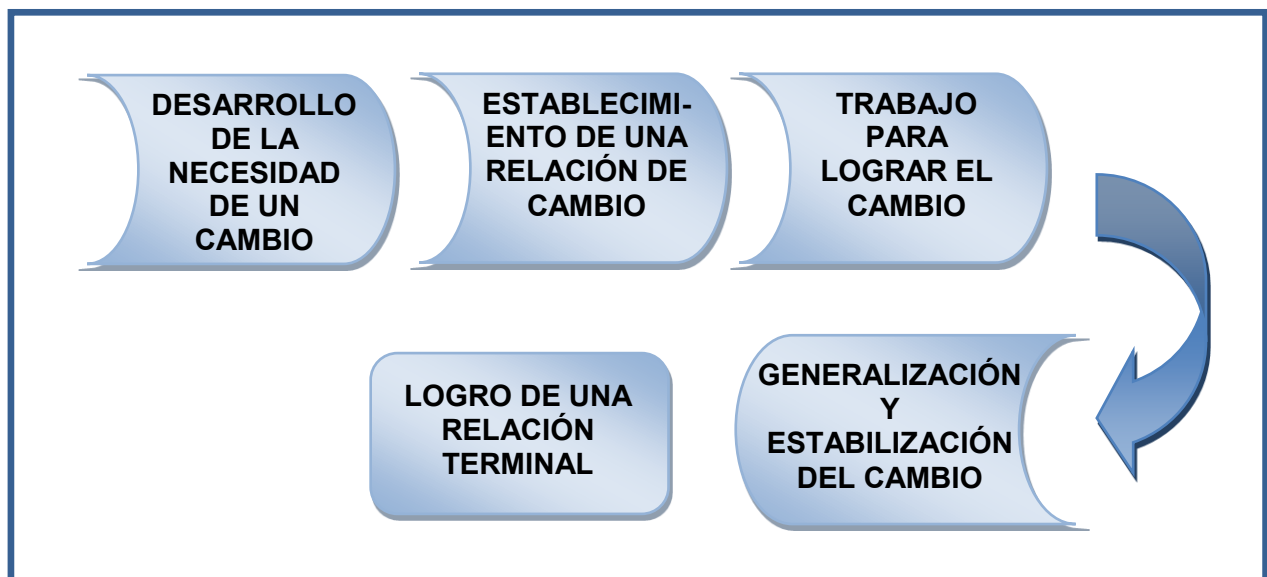


FIG. 1 Modelo de cambio de Lippitt, Watson y Westley

²⁰ *Ibidem.* Pág. 63.



Modelo de Cambio Organizacional de Fernando Achilles de Faria Mello.

En su libro de Cambio organizacional, Faria Mello presenta un modelo de cambio planeado al cual divide, como en el caso de los tres modelos en fase o etapas de consultoría. Como se muestra en la figura 2 es un proceso de manera cíclico.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contrato. Algunos autores la consideran como fase entre el primer contacto y el contrato inicial.

Por su parte Faria Mello dice que: "Contacto, contrato, y entrada se funde en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada".²¹

Ahora bien ¿Qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una "exploración" entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Está bien estructurado.
- ✓ Los pasos a seguir son aceptables por los miembros de la organización.

²¹ Guizar Montufar, Rafael. *"Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones"*. Pág. 34.



DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es un proceso demasiado complejo.
- ✓ Es demasiado largo.

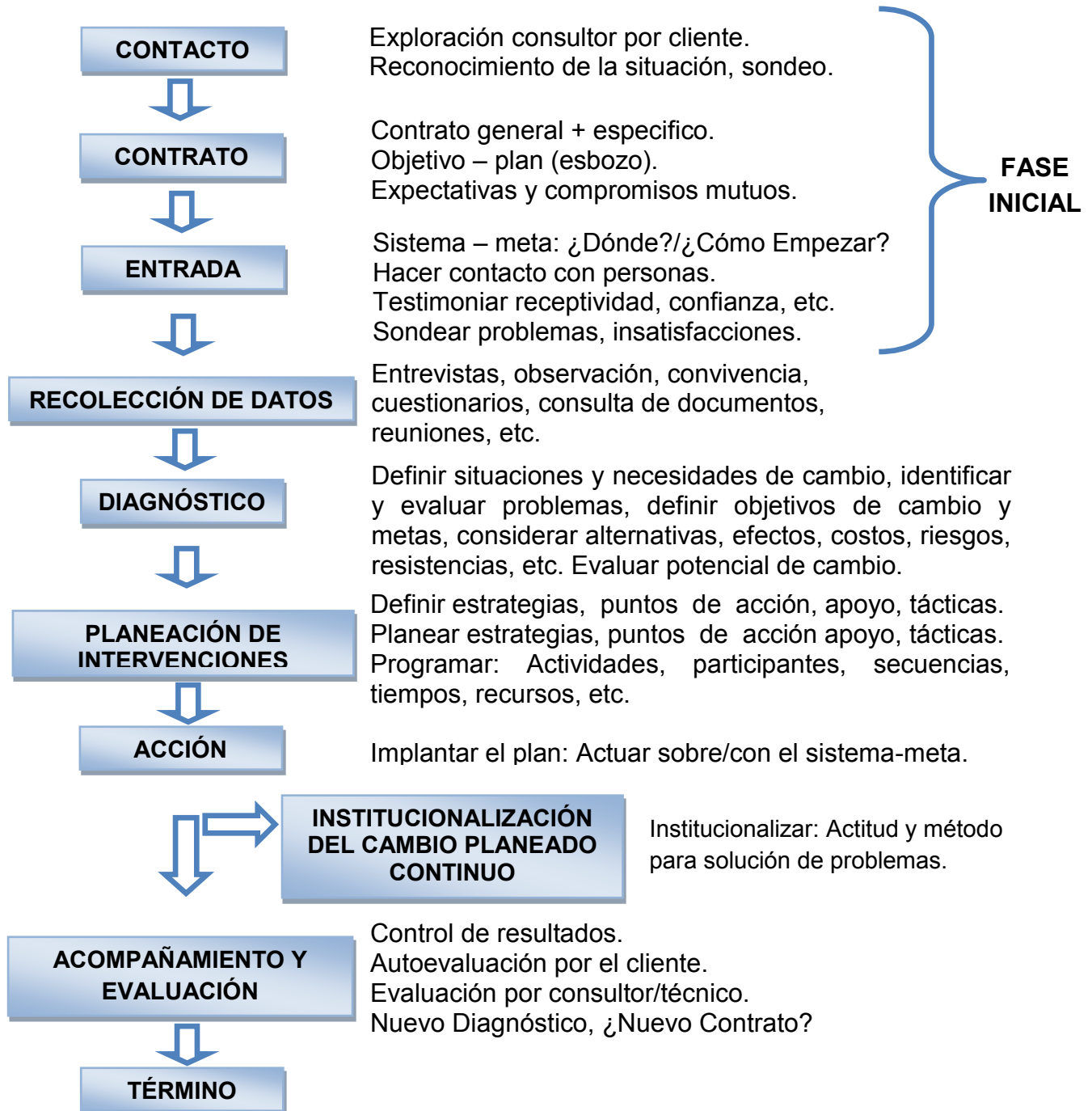


FIG. 2 Modelo de Cambio de Fernando Achilles de Faria Mello



Modelo de Cambio Organizacional tipo Grid (Malla)

Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de Desarrollo Organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su autoimagen y la realidad. Ese proceso inicia es el cambio en el ambiente interno de la organización (políticas, estructuras, sistemas, etc.)
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial: Tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivas y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.
- c) Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales como en las burocracias, lo cual provoca lo que se denomina "cultural drag" (carga cultural).



“El Managerial Grid (malla gerencial): Presupone que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:”²²

La producción: Los resultados de sus esfuerzos;

Las personas: Jefes, colegas, o aquellos cuyo trabajo él dirige.

El Managerial Grid es una malla compuesta de dos ejes:

1. El eje horizontal de Grid, que representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la producción.
2. El eje vertical del Grid, que represente la preocupación por las personas. Es también una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

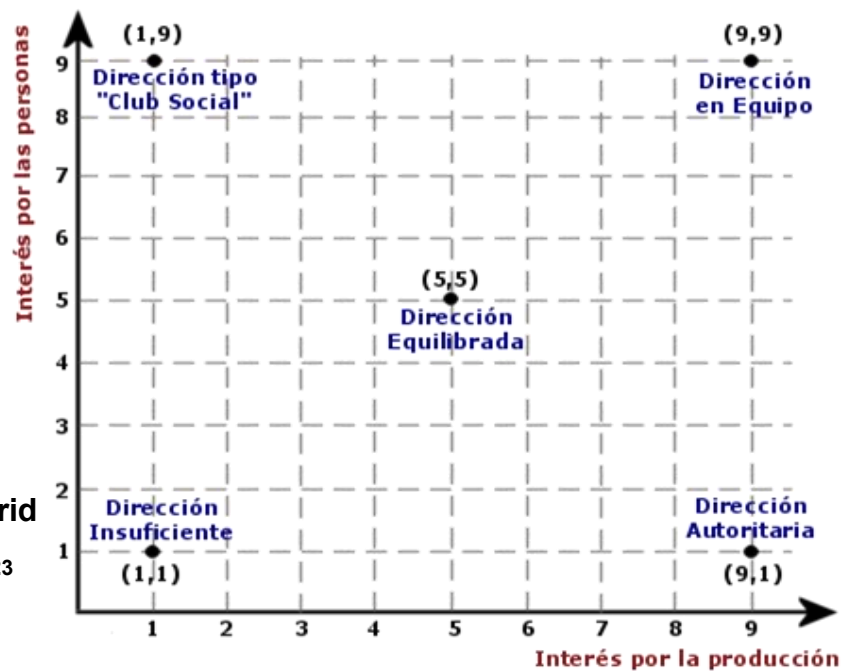


FIG. 3 “El Grid Gerencial”.²³

²² <http://www.universidadabierto.edu.mx>

²³ R. Blake, Robert y S. Mouton, Jane. “The Managerial Grid”. Pág. 10.



En el Grid gerencial existen 81 combinaciones latentes, Blake y Mouton decidieron tomar en cuenta únicamente las posiciones extremas que constaban de cuatro esquinas del plano y por el centro de la misma. La distribución es la siguiente:

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	SIGNIFICADO
1.1	ADMINISTRACIÓN POBRE.- Se refiere a que un esfuerzo mínimo no es suficiente para poder llevar a cabo el trabajo debido a que dicho esfuerzo sólo será suficiente para mantenerse en la organización.
9.1	AUTORIDAD-OBEDIENCIA.- Para lograr un alto grado de eficiencia en las operaciones es necesario poner cuidado en los resultados que arrojan las disposiciones que existen en la organización para poder lograr el trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.
1.9	ADMINISTRACIÓN DEL CLUB CAMPESTRE.- Menciona con especial cuidado a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con todo el personal de las organizaciones ayudando a que exista un ambiente agradable y trabajo satisfactorio.



<p style="text-align: center;">9.9</p>	<p>ADMINISTRACIÓN DE EQUIPO.- El trabajo que se realiza es un compromiso de toda la organización, representa el trabajo en conjunto que ayuda a fomentar las relaciones de confianza y respeto.</p>
<p style="text-align: center;">5.5</p>	<p>ADMINISTRACIÓN DE HOMBRE-ORGANIZACIÓN.- Para que exista una marcha correcta de la organización se debe de contar con el correcto equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.</p>

Cuadro 1 “Diferentes estilos de administración”.²⁴

Las tres perspectivas son:

- A. Eficiencia vigente. Se refiere a la evaluación de cuán bien están haciéndose las cosas, indicando las áreas de debilidad y fortaleza;
- B. Flexibilidad. Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y sólidamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo;
- C. Desarrollo. Son las estrategias a largo plazo (2, 5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

²⁴ *Ibidem.* Pág. 672.



Las cuatro orientaciones son:

- A. Acciones empresariales, clasificadas como internas (acciones incluidas por factores controlados directamente por la empresa);
- B. Acciones externas (influencias fuera del control directo de la empresa), por un lado;
- C. Acciones agresivas (acciones que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia) y
- D. Acciones defensivas (acciones que pretenden disminuir la resistencia del avance, repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las realizaciones de las empresas), por otro lado.

El modelo Grid consta de seis fases en las cuales se involucran las ciencias de la conducta y aspectos de los negocios, las cuales se describen a continuación:

“Fase 1 El Grid Gerencial.

En esta fase los gerentes internos de la compañía organizan un seminario del Grid para todos los gerentes integrantes de la organización en el cual los participantes evalúan su estilo actual, reciben retroalimentación acerca de sus estilos, se practican habilidades entre las que figuran la resolución de problemas, la crítica, la comunicación y el trabajo en equipo (sinergia), se aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9.9 (los gerentes aprenden a convertirse en gerentes 9.9).



Fase 2 Desarrollo de trabajo en equipo.

Se enfatiza esta parte del modelo en los equipos de trabajo, se busca perfeccionar la práctica del trabajo en equipo dentro de la organización a través de un minucioso análisis de la cultura, de las tradiciones, de las normas y de las características de trabajo administrativos de la organización, se les ayuda a desarrollar habilidades de planificación, establecimiento de objetivos, y la práctica en resolución de problemas. En esta etapa se da una retroalimentación a los participantes de su conducta individual y del comportamiento en equipo (con esta actividad se consigue que los participantes cuenten con una visión de cómo lo ven a el mismo las demás personas)

Fase 3 Desarrollo intergrupo.

En esta fase se presta cuidado a las relaciones intergrupales, se analizan las formas existentes de cooperación y competencia intergrupo. Primeramente cada uno de los grupos analiza por separado y propone como sería una relación ideal, posteriormente estos análisis se comparten entre los grupos participantes para posteriormente desarrollarse la metodología que se debe seguir para conseguir la relación ideal anhelada y finalmente legarlo a los individuos que conforman los grupos. Esta fase tiene como objetivo el concientizar a los participantes y lograr que los grupos cambien sus formas poco efectivas de relacionarse entre sí.



Fase 4 Desarrollo de un modelo estratégico ideal.

En esta fase el grupo gerencial enfoca su atención a la planeación estratégica corporativa, aquí sus planes se someterán a pruebas en donde el grupo gerencial evaluará y criticará retroalimentando dichas ideas, en esta fase el grupo tiene que diseñar un modelo estratégico corporativo ideal que defina como sería la organización si en verdad no tuviera problemas y fuera excelente, gracias a esta forma de trabajo se puede tener una visión más amplia de lo que se quiere conseguir en la organización y se podrá reconocer cuales son los aspectos culturales que son necesarios modificar para lograr la excelencia, pues al comparar el modelo estratégico ideal con la lógica corporativa real se logra identificar dichos aspectos. El objetivo de esta fase es el de dar a conocer a los participantes los conceptos y habilidades de la lógica corporativa que son de gran importancia para poder lograr la excelencia en la organización.

Fase 5 Puesta en práctica del modelo estratégico ideal.

En esta fase se pone en acción el modelo estratégico ideal. Para lograr poner en marcha lo planeado es necesario adaptar a la organización a los cambios planeados llevando a cabo estudios de transformación, esto con la finalidad de saber cómo y en qué tiempo se deben de cambiar los componentes para poner en marcha el modelo estratégico ideal, adicionalmente se forma un equipo encargado de la planeación adicional y se le delega la obligación de diseñar un departamento que recaudará en forma efectiva y tendrá la responsabilidad de mantener los gastos en forma mínima.



Fase 6 Crítica sistemática.

Dentro de esta fase se miden los resultados del modelo Grid, evaluando cada una de las fases anteriores, esta parte del modelo comienza a partir del momento en que la fase 5 funciona correctamente e inicia la transformación de la organización de acuerdo al modelo estratégico ideal, aquí se realiza un inventario de los avances que ha tenido la organización desde el inicio de la aplicación del modelo y hasta su conclusión en donde se medirá la eficiencia de este a través de resultados”.²⁵

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es un modelo bien estructurado que garantiza buenos resultados.
- ✓ Restaura y fortalece la capacidad de rentabilidad de una empresa.
- ✓ Ayuda a mejorar las relaciones de grupos y las relaciones interpersonales.
- ✓ Permite conocer los resultados obtenidos mediante una evaluación.
- ✓ Al evaluarse los resultados se logra reforzar los cambios hechos, con el objetivo de impedir una regresión.
- ✓ El programa permite que los participantes hagan una auto evaluación de sus fuerzas y debilidades.
- ✓ Es un proceso de cambio que involucra a toda la organización.
- ✓ Ayuda a que dentro de las organizaciones se observe una mejora en cuanto a la dirección de la conducta organizacional.
- ✓ Se crea una cultura en cuanto al logro de los objetivos.

²⁵ Blake, Robert. *“El Modelo de Cuadro Organizacional (Grid)”*. 1ª Edición. Pág. 17.



DESVENTAJAS DEL MODELO

Es difícil coordinarlo debido a que requiere la participación de todos los niveles de la organización.

- ✓ Logra resultados a largo plazo.
- ✓ Existen barreras por parte de las personas en cuanto al cambio.
- ✓ Requiere dedicación y esfuerzo durante mucho tiempo.



Modelo de Cambio Organizacional de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

1. Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.
2. Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
3. El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
4. Estadios del Desarrollo Organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: Diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatros estadios antes mencionados.



Lawrence y Lorsh estructuran de la siguiente manera su modelo de diagnóstico y acción:

“Etapa 1 Diagnóstico.

En esta primera etapa del modelo se comienza por la elaboración de un análisis de la situación por la que está atravesando la organización, aquí surgen las primeras alteraciones estructurales debido a que se confronta la organización y el ambiente, posteriormente se debe de conocer el estado de la relación que existe entre los diferentes grupos, es común que se detecten alteraciones de tipo estructural y de comportamiento, por último se deben de diagnosticar las relaciones entre los participantes individuales y la organización del cual se pueden generar alteraciones de comportamiento (en esta etapa se determinara la dirección que debe seguir cada modelo de cambio organizacional).

Etapa 2 Planeación de la acción.

Dentro de esta etapa se planearán las acciones que deberán de seguirse para conseguir las mejores planeadas, además se diseñan los métodos adecuados que auxiliarán al desarrollo del mismo y la secuencia que deben de seguir para lograr el cambio. Para Lawrence y Lorsh las acciones de cambio son de carácter intervencionistas, que pueden considerarse de 3 tipos:

- ✓ Los educativos. Se denominan de esta manera por que ayudan a cambiar las expectativas de los integrantes.



- ✓ Los estructurales. Tienen la función de cambiar métodos de tipo estructurales como la división del trabajo.
- ✓ Los transaccionales. Cumplen con un programa de incentivación. Por el buen desenvolvimiento de las personas.

Etapas 3 Implementación de la acción.

En esta etapa se suministran los recursos que son necesarios para poder llevar a cabo el cambio además de obtener el compromiso de los participantes dándole seguimiento al proceso de cambio.

Etapas 4 Evaluación.

Es la última etapa y la encargada de cerrar el proceso de cambio, dependiendo del resultado que arroje la evaluación es como se podrá saber las modificaciones que se deberán realizar en la planeación, en la implementación, y así sucesivamente.

Dentro de esta dinámica existirá un momento en el cual el proceso deberá de adquirir su propia dinámica desarrollándose sin ningún contratiempo”.²⁶

²⁶ Chiavenato, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. Pág. 678-681.



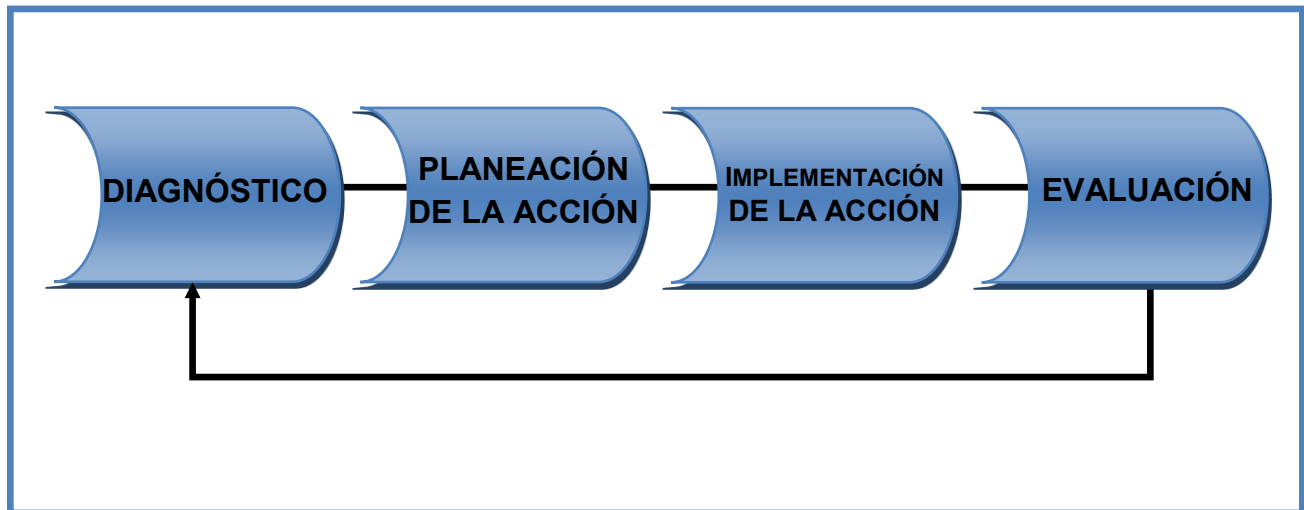


FIG. 4 “Etapas del cambio organizacional, según Lawrence y Lorsh”.²⁷

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Con la implementación de este modelo se logra la reducción de los costos.
- ✓ Se registra un incremento en la productividad
- ✓ Se consiguen concretar los cambios deseados.
- ✓ Es un modelo sencillo y de fácil aplicación.
- ✓ Permite la revisión de los resultados para hacer las correcciones pertinentes.
- ✓ Identifica cuales son las características organizacionales para tener un desempeño eficiente.
- ✓ Ayuda a que el problema sea tratado constantemente hasta su solución, ya que consta solamente de 4 etapas.
- ✓ Diagnóstica problemas ocultos de la organización.

²⁷ Figura elaborada de acuerdo al contenido del libro del autor Chiavenato, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. Pág.678 - 681.



DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ El tener una mala percepción de cualquiera de los estadios llevará a aplicar nuevamente el procedimiento.
- ✓ Ocasiona tensiones en la organización que provocan la resistencia al cambio.
- ✓ Las modificaciones exigen constantes renovaciones de diagnóstico y readaptaciones continuas.
- ✓ La organización está expuesta a presiones producidas por las modificaciones en el ambiente.



Modelo de Cambio Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

William J. Reddin presenta una teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial también denominada teoría 3-D.

Está bastante inspirado en el enfoque situacional de Mary Parker Follet. Alega él, que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada en situación de cambio.

Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

Sus principales conceptos son:

“1 EFICACIA GERENCIAL

La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. Es resultado no insumo. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función de la correcta manipulación de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que él obtiene”.²⁸

²⁸ J. Reddin, William. *“Managerial Effectiveness”*. Pág. 25.



Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz a saber:

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
<ul style="list-style-type: none">- Hace las cosas de manera correcta- Resuelve problemas- Cuida los recursos- Cumple con su deber- Reduce costos	<ul style="list-style-type: none">- Hace las cosas correctas- Produce alternativas creativas- Optimiza la utilización de los recursos- Obtiene resultados- Aumenta utilidades

Cuadro 2 Diferencias de gerentes.

2 ESTILOS GERENCIALES

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos:

- ✓ La tarea por realizar,
- ✓ Las relaciones con otras personas.



Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).



FIG. 5 “Los cuatro estilos básicos”.²⁹

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos.

- ✓ El estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones,
- ✓ Mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea.
- ✓ El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea,
- ✓ Mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea.

²⁹ www.universidadabierta.edu.mx

Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más o menos adecuada de los cuatro estilos básicos.

De esta manera:

ESTILOS BÁSICOS	ESTILOS GERENCIALES MENOS EFICACES	ESTILOS GERENCIALES MÁS EFICACES
integrado	De transición (transigente)	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Cuadro 3 Los ocho estilos gerenciales.

De ahí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D:

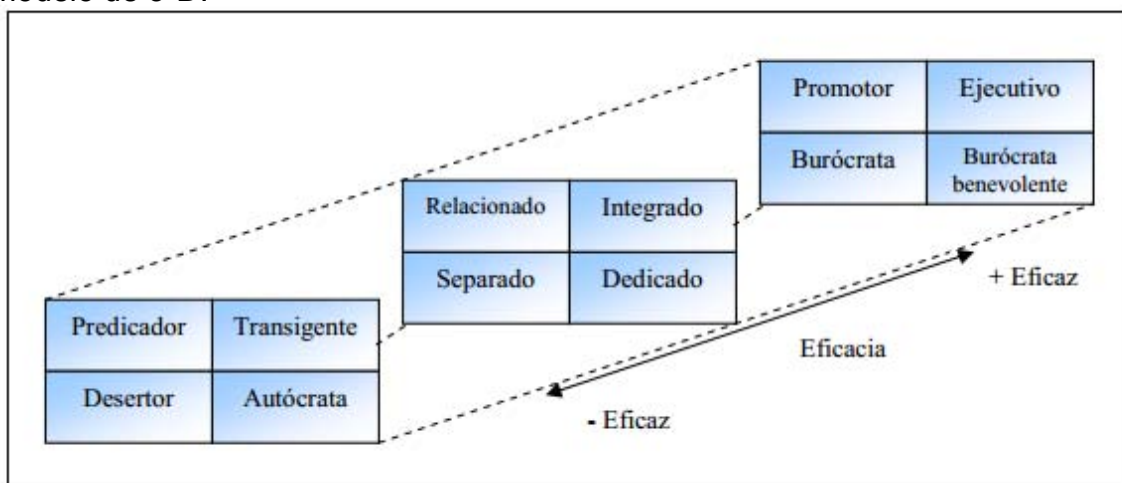


FIG. 6 El modelo 3-D

Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia.

La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

3 LAS HABILIDADES GERENCIALES BÁSICAS

La teoría 3-D tiende a desarrollar tres habilidades gerenciales básicas que son:

- A. Sensibilidad situacional: Es la habilidad para diagnosticar situaciones.
- B. Flexibilidad de estilo: Es la habilidad para adecuar las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas
- C. Habilidad de gerencia situacional: Es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

4 CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS

“La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:

- A. El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia.
- B. Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización.

El programa 3-D no es una dirección: Sólo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta a la pregunta "¿Qué hacer para hacer eficaz en esta situación?".



- C. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo.
- D. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso.
- E. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio”.³⁰

5 EL PROGRAMA DE D.O. DE LA TEORÍA 3-D

El programa de D.O. 3-D propuesto por Reddin consta de nueve etapas. Las cuatro primeras requieren necesariamente asesoría externa, según el autor, mientras que las cinco etapas restantes tienden a mejorar las interrelaciones horizontales y verticales de los equipos administrativos. “Las nueve etapas son:

³⁰ Chapiro, Jorge y Deutsch de Chapiro, Edith. *“Desarrollo de Eficacia Organizacional”*, Revista IDORT.

Jul/Ago, 1972. Pág. 7-13.



Etapa 1

Denominación: Seminarios de eficiencia gerencial.

Programado para mejorar: Eficacia gerencial.

Resultados básicos: Eficacia administrativa mejorada, flexibilidad incrementada, objetivos preliminares establecidos .

Duración: Cinco días.

Quién participa: Todos los administradores incluido el más alto dirigente. Los administradores integran equipos con otros administradores con los que, en general, no trabajan o a quien no conocen.

Se debe poner particular atención en esta etapa, ya que tiende a alcanzar dos resultados básicos:

1. Una clara percepción de los resultados que cada ejecutivo debe alcanzar en su posición.
2. Una metodología para formular y aplicar estrategias óptimas para conseguir los resultados exigidos.



Etapas 2

Denominación: Laboratorio de rol de equipo.

Programado para mejorar: Estructura el rol del equipo.

Resultados básicos: Objetivos establecidos para el equipo, equipo reorganizado.

Métodos de trabajo introducidos en el equipo.

Duración: Tres días.

Quién participa: Cada equipo administrativo, integrado por un superior y todos sus subordinados, participa y actúa como un solo equipo. Cada administrador participa como subordinado a su superior y una segunda vez como superior con sus propios subordinados.

Etapas 3

Denominación: Conferencias de eficacia gerencial.

Programado para mejorar: Fijación de objetivos generales.

Resultados básicos: Objetivos administrativos reafirmados, bloqueo superior-subordinado, relación establecida de guía y apoyo.

Duración: Medio día.

Quién participa: Cada dúo de superior-subordinado a solas.



Etapa 4

Denominación: Laboratorio de estrategia empresarial.

Programado para mejorar: Establecimiento de la estructura de la organización.

Resultados básicos: Diagnóstico organizacional hecho, estructura organizacional revisada, políticas administrativas compensadas.

Duración: Tres días.

Quién participa: Solamente el comité ejecutivo o el equipo más alto de la dirección, una vez. Esta etapa bien puede ser la primera.

Etapa 5

Denominación: Comisión de eficacia de equipo.

Programado para mejorar: Relaciones interpersonales.

Resultados básicos: Objetivos establecidos por el equipo.

Duración: Un día.

Quién participa: Igual al laboratorio sobre el rol del equipo.



Etapas 6

Denominación: Comisión de eficacia interequipos.

Programado para mejorar: Relaciones entre los equipos.

Resultados básicos: Bloqueos improductivos entre sectores organizacionales superados.

Duración: Un día.

Quién participa: Dos departamentos, funciones o equipos que desean mejorar su forma de interacción.

Etapas 7

Denominación: Comisión de eficacia divisional.

Programado para mejorar: Relaciones horizontales y verticales.

Resultados básicos: Interrelaciones horizontales y verticales mejoradas.

Duración: Un día.

Quién participa: Una cadena vertical de gerentes con relaciones de subordinación y colaboradores seleccionados.



Etapa 8

Denominación: Comisión de unidad de trabajo.

Programado para mejorar: Integración general entre los participantes.

Resultados básicos: Mejores interrelaciones entre todos los participantes.

Duración: Medio día.

Quién participa: Un superior y sus obreros.

Etapa 9

Denominación: Comisión de eficacia empresarial.

Programado para mejorar: Eficacia organizacional.

Resultados básicos: Comunicación de las políticas y objetivos globales establecidos, estabilización de la situación luego de un programa de cambio.

Duración: Medio día.

Quién participa: El presidente y todos los gerentes, y posiblemente los obreros con una serie de grupos de tamaños y composición variable”.³¹

³¹ <http://www.thecounter.com>



6 RELACIÓN ENTRE EFICACIA Y SITUACIÓN

“Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas exigidas por el superior, subordinados, colaboradores, organización y tecnología”.³²



FIG. 7 Las cinco fuerzas en toda situación administrativa.

Para Reddin, organización “es la filosofía, tradición o cultura de la organización”, o sea, “como hacemos las cosas aquí”. Tecnología “es el modo de ser administrador en una situación dada”.³³

Mientras la formación administrativa tradicional se limita a la tecnología, la escuela de las ciencias sociales no presta demasiada atención a la tecnología. Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

³² *Ibidem.*

³³ <http://www.universidadabierta.edu.mx>



El autor recomienda que cada ejecutivo analice y verifique lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría los resultados que solamente su función específica consigue para la empresa.

La eficacia es el resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo que identifique con precisión sus “áreas de eficacia” puede establecer y alcanzar objetivos claros.

Puede medir su eficacia. Reddin propone que el ejecutivo también haga lo mismo con relación a los subordinados (3 ó 4 niveles), verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de controlar las actividades, de la siguiente manera:

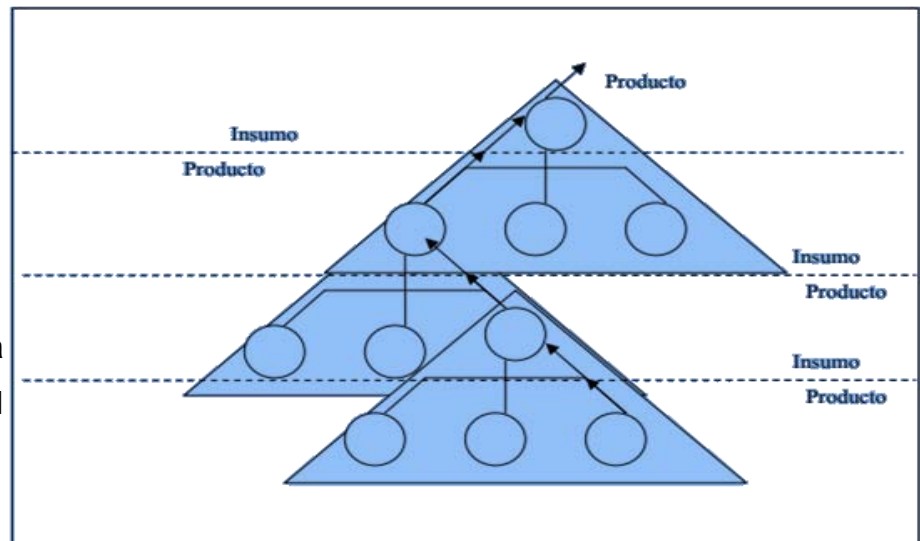


FIG. 8 “La eficacia es el resultado del producto, no del Insumo”³⁴

³⁴ <http://www.htmlgoodies.com>

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Desarrolla tres habilidades gerenciales básicas que son: Sensibilidad situacional, Flexibilidad de estilo y Habilidad de gerencia situacional.
- ✓ Involucra a toda la organización.
- ✓ Se desarrolla una metodología para formular y aplicar estrategias óptimas para conseguir los resultados exigidos.
- ✓ Mejores interrelaciones entre todos los participantes.

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es muy complejo.



Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Según Lewin el modelo de cambio organizacional lo basa en tres pasos los cuales son:

“1 El primer paso es la “Descongelación”.

El cual consiste en dar capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos a este.

2 El segundo paso es el “Avance”.

Que consiste en que la acción del cambio se ponga en marcha ya sea por medio de una estructuración organizacional, en el desarrollo se instruyeron los individuos para adaptarse y aceptarlo.

3 El tercer paso es la “Recongelación”.

En base a los dos pasos anteriores en este se busca que el cambio implantado permanezca, ya que los individuos se instruyeron para adaptarse y aceptarlo”.³⁵

³⁵ Guizar Montufar, Rafael. *“Desarrollo Organizacional. (Principios y Aplicaciones)”*. Pág. 28-31.



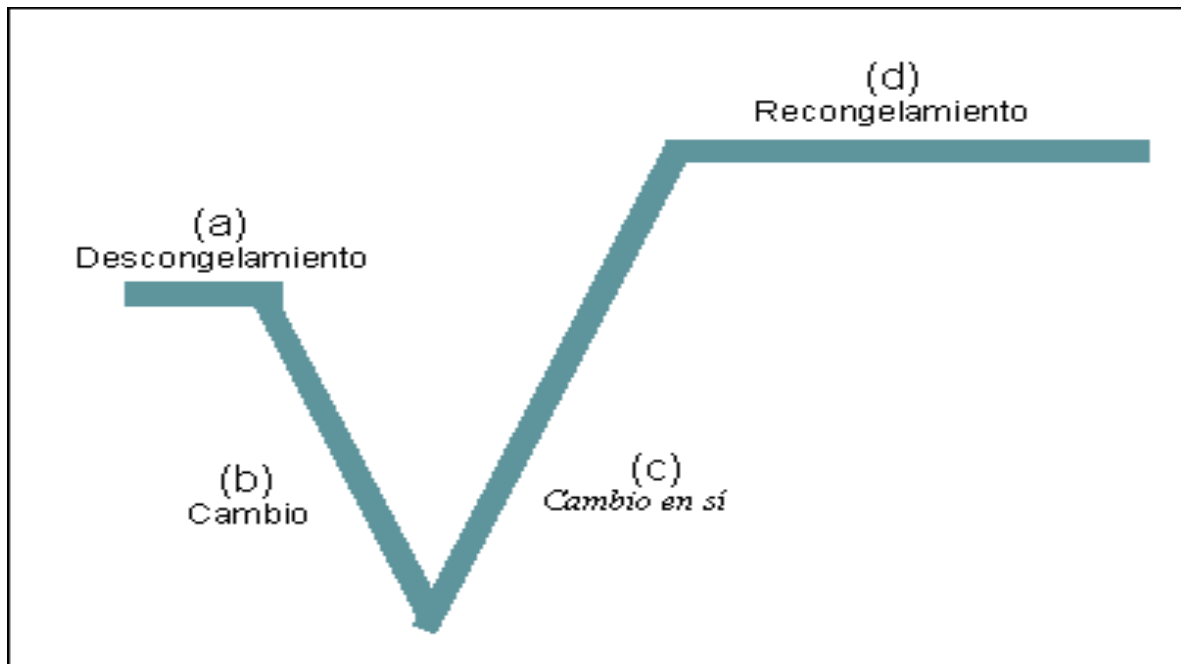


FIG. 9 Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es fácil de aplicar por tener únicamente tres pasos.
- ✓ Abarca a toda la organización.
- ✓ Da capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos.

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es bastante riguroso de acuerdo al tercer paso.
- ✓ Se da únicamente capacitación a los niveles gerenciales no tomando en cuenta en la capacitación a los demás miembros de la organización, sabiendo de antemano que estos son los que hacen posible el cambio.



Modelo de Cambio Organizacional de Paul Lawrence

En este modelo el autor lo divide en cuatro etapas las cuales son:

1 Diagnóstico.

Esta etapa nos ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización. El diagnóstico es el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Esta recolección no sólo consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se busca identificar las diversas causas del problema y sus interrelaciones; también establecer cuales son las variables del sistema que contribuyen con el problema de manera más decisiva.

2 El Planteamiento de la Acción.

El autor sugiere hacerse algunos cuestionarios en esta etapa, tales como:

¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?

¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?

¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?



Las respuestas a estos cuestionarios pueden servir como una guía hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestre la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- ✓ De una naturaleza educacional. Esto es, está diseñada 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, etc..
- ✓ Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

No importa si es un cambio estratégico o un cambio estructural, generalmente se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios cambios alternativos de acción, se puede comparar entre sí, y aquel que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

3 La Ejecución de la Acción.

Se pasa de lo teórico a lo práctico, es decir, se traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolle lo planeado.



4 Evaluación.

Es el último paso en el proceso de cambio organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo. La evaluación consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

“Dentro de éste proceso se denota que es un proceso más completo y que toma en cuenta la importancia de conocer no sólo la información que se tiene en números y en papel a la hora de hacer el diagnóstico, sino que además toma en cuenta a los integrantes de la organización para hacer una diagnosticación más completa”.³⁶

También este proceso permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción. Pero el proceso puede caer en el error de tener muchas alternativas de acción y así experimentar en la marcha buscando cual sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y por ende no avanzar con el proceso.

FIG 10
Modelo de cambio
de Paul Lawrence



³⁶ Lawrence, Paul R. y Jay W., Lorsch. “Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción”. Pág. 20.



VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción.
- ✓ Toma en cuenta a los integrantes de la organización para hacer una diagnosticación más completa.
- ✓ Ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.
- ✓ Establece cuales son las variables del sistema que contribuyen con el problema de manera más decisiva.

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Cae en el error de tener muchas alternativas de acción y así experimentar en la marcha buscando cual sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y por ende no avanzar con el proceso.
- ✓ Se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento.



Modelo de Cambio Organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell

Para los autores hay tres componentes básicos en todos los programas de cambio organizacional: Diagnóstico, acción y administración del programa, los que se describen a continuación:

1 Diagnóstico.

Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnóstico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

2 El componente de Acción.

Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. Se desarrollan los planes de acción para corregir el problema, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.

Estos planes de acción son intervenciones del cambio organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación y la toma de decisiones.



3 El componente de Administración de Programa.

Abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del cambio organizacional, vigilar los acontecimientos a largo plazo del cambio y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

De hecho estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impacto sobre los miembros de la misma. Este tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

Se contestan preguntas tales como: ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados?. ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?. Si la respuesta es si, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si la respuesta es no, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver problemas (cuarto paso) A menudo, cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercer y cuarto pasos implican una nueva redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problema. El quinto, sexto y séptimo pasos también requieren para algunos, problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales sólo son repeticiones de la secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación.



“Este es un proceso que enfatiza la necesidad de buscar los puntos fuertes de la organización para conservarlos y de alguna manera pueden ser usados para la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, este proceso no sólo se limita a resolución de problemas, sino que también sirve para no perder las oportunidades que nos presentan en el cambio, además es flexible ya que para determinadas situaciones puede ser un proceso sencillo de tres fases o hasta siete”.³⁷

La desventaja de este proceso es que el agente de cambio debe saber cuándo usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema, con esto se corre el riesgo de que se acorten o extiendan las fases y no se den los resultados esperados o se requiere de más tiempo del necesario para su ejecución.

FIG. 11 Modelo de cambio de Wendell L. French y Cecil H. Bell



³⁷ French, Wendell L. y Bell, Cecil H. *“Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”*. Pág. 130.



VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es flexible
- ✓ Identifica de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.
- ✓ Se desarrollan los planes de acción para corregir el problema, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes.
- ✓ Sirve para no perder las oportunidades que nos presentan en el cambio.

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es un proceso a largo plazo.
- ✓ El agente de cambio debe saber cuándo usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema.



Modelo de Cambio Organizacional del Lic. Luis Ferrer Pérez

Este autor propone seis pasos para llevar a cabo la implementación del 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 organización.

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 sobre los cuales se investiga, 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.

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.

Esto es, tener a la organización bien capacitada para lograr que ésta sea más eficiente y se logren los objetivos y planes establecidos y por ende se logre el éxito.

5 Ejecución.

La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo, la administración y el cambio de conducta.

6 Seguimiento y reciclaje.

Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.

Este es un proceso en el cual denota la participación de un Agente de Cambio, es un proceso muy específico y completo. Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo. Pero el autor limita su proceso en la última etapa, ya que sólo verifica si se cumplieron o no los objetivos y no denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso”.³⁸

³⁸ Ferrer Pérez, Luis. *“Guía Práctica de Desarrollo Organizacional”*. Pág. 54.



VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es un proceso muy específico y completo.
- ✓ Da a conocer la importancia de la capacitación de los individuos para que el Cambio Organizacional sea efectivo.

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ No denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso.
- ✓ Únicamente se limita a verificar si se cumplieron o no los objetivos.



Modelo de Cambio Organizacional de Edgar Schein

“El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. Edgar Schein tomó la idea de Lewin y la mejoró ya que especificó los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio:

1 En la etapa uno, la Descongelación.

La falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a las personas a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.

2 En la etapa dos, Moverse.

La persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible, esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.



3 La tarea primordial en la etapa tres, Volver a Congelar.

Es integrar las nuevas formas de conducta en la personalidad y las actitudes de la persona. La estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan, es decir, si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase relaciones significativas se refiere a las personas importantes en el ambiente social del individuo y si estos aceptan los cambios y los aprueban”.³⁹

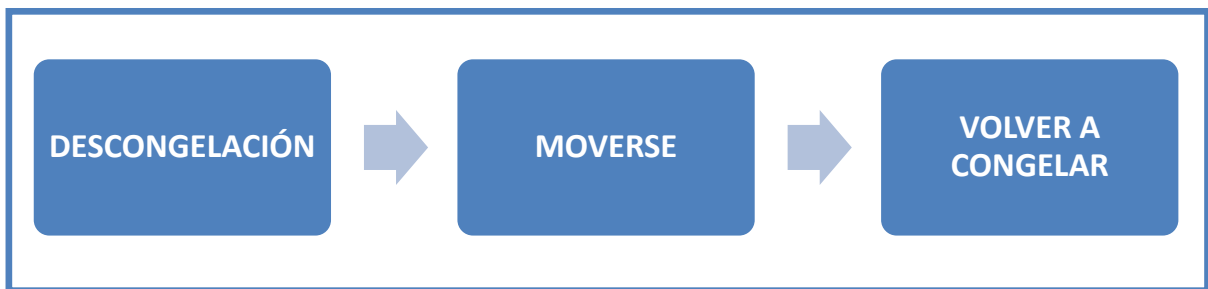


FIG. 12 Modelo de cambio de Edgar Schein

VENTAJAS DEL MODELO

- ✓ Es de fácil aplicación por ser funcional.
- ✓ Es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio.
- ✓ Especifica los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

³⁹ Schein, Edgar H. *“Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral”*. Pág. 120.



DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✓ La persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.
- ✓ Las personas necesitan información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible.



Modelo de Cambio Organizacional de Wallace John Newton Margulies

“El proceso de este autor consiste en tres pasos fundamentales que enseguida se describen:

1 Recolección de Datos

Abarca lo que es la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos, esta es una de las actividades más difíciles del Cambio Organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y la manera de identificar los asuntos más importantes.

2 Diagnóstico Organizacional.

Enfoca principalmente al proceso de solución de problemas, este abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, relación con los propósitos y objetivos.

Conlleva también a la generación de estrategias alternativas, desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.



3 Acción de Intervención.

Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso del Cambio Organizacional. Se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones.

Esta es una fase del proceso de Cambio Organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnósticos es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional.

Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la última fase del cambio organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad” .⁴⁰

FIG. 13 Modelo de cambio de Wallace John Newton Margulies



⁴⁰ Newton Margulies, Wallace John. *“El Cambio Organizacional (Técnicas y aplicaciones)”*. Pág. 113.



VENTAJAS DEL MODELO

Es un proceso muy generalizado que permite conocer los pasos básicos para poder desarrollar la aplicación del cambio organizacional dentro de una organización.

DESVENTAJAS DEL MODELO

Su forma generalizada no deja comprender de manera explícita lo que se hace en cada fase, además y aunque el autor hace la aclaración que la acción de intervención no es la última fase del proceso, no es claro en lo que pasa después de éste.



Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López

“Este proceso consta de tres etapas las cuales son:

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).

2 Diagnóstico y Planeación

Como parte fundamental del establecimiento de un Modelo de Desarrollo 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 Desarrollo Organizacional.
- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- ✓ Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- ✓ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- ✓ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen 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.

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 Desarrollo Organizacional. »⁴¹

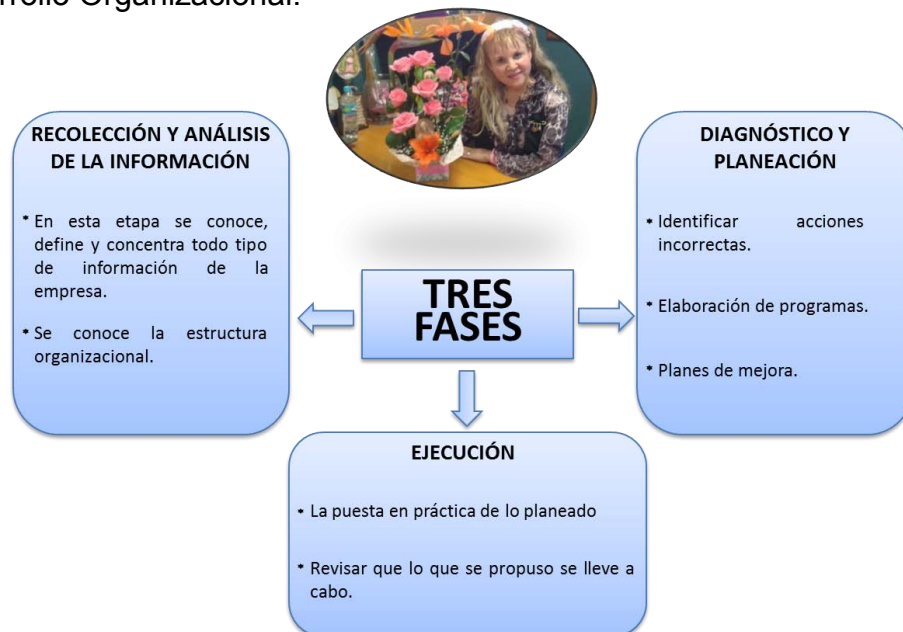


FIG. 13 Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López.

⁴¹ González López, Sandra Luz. *“Desarrollo Organizacional”*, Tercera Edición. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Pág. 49.

VENTAJAS DEL MODELO

- ✔ Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.
- ✔ Se consiguen los cambios en los valores de las personas, en la moral y en la conducta interpersonal de los empleados.
- ✔ Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.
- ✔ Se mejora la productividad en la organización.
- ✔ Se mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización.
- ✔ Se logra el cambio en la estructura de la organización, en la tecnología y en las personas que laboran en la organización.
- ✔ Es sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión

DESVENTAJAS DEL MODELO

- ✔ Si no se logra un análisis correcto de las operaciones de la organización se dificultará la aplicación del proceso.
- ✔ La cooperación de las personas es indispensable de lo contrario será difícil de aplicar el modelo.
- ✔ De no contar con un implementador que tenga los conocimientos y habilidad para llevar a cabo dicho modelo este fracasará.



3.6 FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Actualmente la mayoría de las organizaciones que quieren alcanzar la calidad total, buscan primero la calidad de su personal y hacen que ellos tengan un buen desarrollo dentro de la organización para que estén satisfechos y comprometidos con ella.

Aunque la tecnología está en evolución constante, el personal sigue siendo el pilar que sostiene a una organización, es por ello que se debe invertir tiempo, capacitación y recursos en esta área. Esto se logra mediante un programa bien estructurado de Desarrollo Organizacional, que pueda aplicarse en diferentes formas y dirigirse a las necesidades generales y específicas de cada departamento en toda la organización. Este proceso es cada vez más necesario ya que vivimos en un mundo altamente competitivo y de más alta calidad humana, tecnológica, de servicios, etc.

Es por ello que el futuro del Desarrollo Organizacional tendrá un potencial enorme ya que todas las organizaciones necesitan de directivos que utilicen enfoques orientados al personal.



El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento dentro de esta era de competitividad comercial mundial, nacional y regional. Pero la paradoja es que esa competencia es parte de una mezcla rápidamente cambiante de competitividad e interdependencias. El nuevo paradigma proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que deriven su fuerza y vitalidad de actores de equipo adaptables y dedicados a todos los niveles y todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía.

El D.O. será un actor importante que ayudará a las organizaciones a cambiar a este nuevo paradigma y a mantenerlo, así como inventar paradigmas todavía más efectivos en el futuro. El futuro del D.O. es brillante pero solo si el campo sigue evolucionando.

Algunos aspectos que resultan importantes en el futuro del D.O. son los siguientes:

- ✓ **LIDERAZGO Y VALORES:** Para que el D.O. florezca, es importante que la alta gerencia, y los consultores del D.O. asignen un valor elevado al desempeño individual del equipo y de la organización, así como los valores orientados a las personas.



- ✓ **CONOCIMIENTO ACERCA DEL D.O.:** Es probable que los grupos de la alta gerencia utilicen el D.O. hasta que estén conscientes del proceso involucrado y lo comprenden. Aún cuando el grado de este conocimiento sin duda está muy difundido, sospechamos que gran parte de él se encuentra restringido por la falta de una intuición experimental de lo que es el proceso. Nuestra impresión es que las noticias con frecuencia son engañosas sobre el campo del D.O. Aún cuando no todos los artículos o las noticias acerca de una participación exitosa de los empleados, o de un programa de mejoramiento de participación, pueden entrar detalles acerca de los orígenes de ese esfuerzo particular, nuestra "lista de deseos" incluye más informes acerca de los principales componentes de los programas de mejoramiento y de la forma en que empezaron.
- ✓ **ENTRENAMIENTO EN D.O.:** En el futuro habrá necesidad de una mayor disponibilidad de entrenamiento de grupos "T" como una intervención de entrenamiento, no como una intervención organizacional, en particular para los aspirantes a practicantes del D.O. y para los gerentes. Y no debemos pasar por alto la utilidad del entrenamiento en grupos "T" para cualquiera o todos los miembros de la organización, incluyendo a los supervisores de primera línea.



- ✓ **NATURALEZA INTERDISCIPLINARIA DEL D.O.:** El futuro del D.O. está relacionado con otras disciplinas. El D.O. ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, administración de conferencias de asistencia numerosa y otros campos.
- ✓ **DIFUSIÓN DE LA TÉCNICA:** Las técnicas y los enfoques del D.O. se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, Latinoamérica y en muchos otros lugares. En gran parte, esto es un desarrollo positivo, porque demuestra que cada vez se perciben más los procesos del D.O. como algo de gran valor.

De todo lo descrito anteriormente se desprende que el futuro del Desarrollo Organizacional continuará mientras las organizaciones e individuos sigan evolucionando, mientras estos estén convencidos de los beneficios que genera el cambio planeado para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin desestimar todas las demás disciplinas relacionadas.



3.7 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

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



A continuación señalaremos los puntos por los cuales es importante el Desarrollo Organizacional.

- ✓ La organización resuelve acertadamente los problemas.
- ✓ La organización prevé los problemas futuros y la toma de decisiones adecuada.
- ✓ La organización aprende de experiencias pasadas y se adapta al cambio más fácilmente.
- ✓ Poner a la organización en la dirección correcta, es decir alinear la empresa con la visión.
- ✓ Realizar las evaluaciones del medio externo e interno.
- ✓ Identificar los temas claves.
- ✓ Desarrollar las estrategias para abordar cada tema clave.
- ✓ Revisar procesos, sistemas, normas y procedimientos.
- ✓ Tomar las decisiones fundamentales.
- ✓ Implementar el planeamiento estratégico.
- ✓ Monitorear y evaluar permanentemente los resultados.
- ✓ Cambia la actitud de la gente.
- ✓ Facilita la adaptación a los cambios.
- ✓ Genera mayores beneficios.
- ✓ Garantiza el éxito.





CASO PRÁCTICO

Capítulo 4

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN UNA AGENCIA DE COLOCACIÓN.

PROBECARIOS

Vinculando a los Futuros Empresarios



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



4.1 ANTECEDENTE DE „SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.“

PROBECARIOS es una empresa dedicada a vincular jóvenes estudiantes y recién egresados universitarios a empresas de prestigio, con la finalidad de que adquieran experiencia y en un futuro logren insertarse con mayor facilidad al mundo laboral formal.

- ✓ **2005.** Fundación de PROBECARIOS (Sociedad Nacional Promotora de Becarios, S.C.).
- ✓ Ubicados en Mollendo #1010 Col. Residencial Zacatenco C.P. 07300 México, D.F. Inicia operaciones con sus 4 líderes y su equipo de trabajo.
- ✓ **2008.** Debido a la demanda de sus servicios cambian de domicilio para ampliar instalaciones y expandir sus servicios a otras empresas, su nuevo domicilio es Av. Insurgentes Centro Col. Tabacalera C. P. 06030 Delegación Cuauhtémoc México, D.F.
- ✓ **2010.** Incorporan a IMB como uno de sus principales clientes e integran la figura de los In Plants para prestar el servicio fuera del área metropolitana, este funge como representante de Probecarios en empresas foráneas.
- ✓ **2013 – Actual.** Renuevan oficinas y se trasladan a Av. San Luis Potosí No.199, Piso 4. Col. Roma Norte. Del. Cuauhtémoc. México D.F; CP. 06700.



✓ **NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.** Sociedad Nacional Promotora de Becarios, S.C.

✓ **UBICACIÓN.** Av. San Luis Potosí No.199, Piso 4. Col. Roma Norte. Del. Cuauhtémoc. México D.F; CP. 06700.



Inicio

Empresas

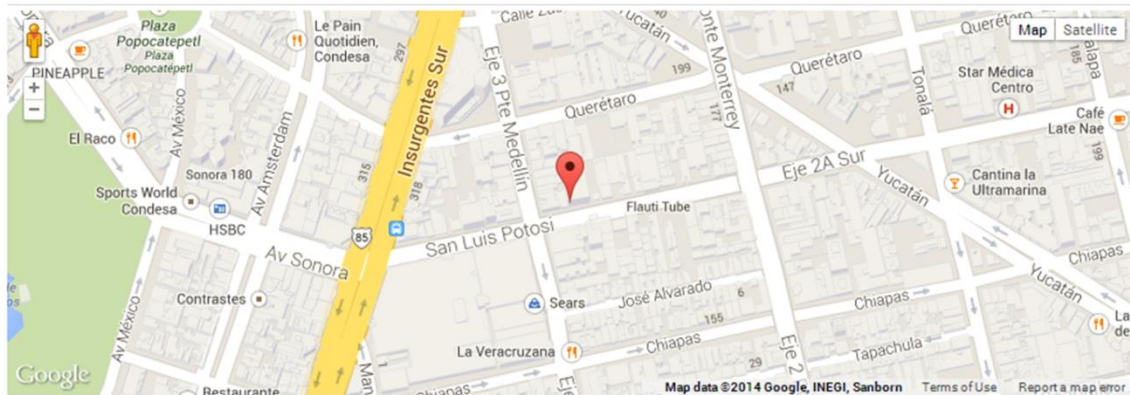
Oportunidades

Instituciones
Educativas

Acerca de
Nosotros

Acceso a
clientes

Ubicación



Av. San Luis Potosí No. 199 - Piso 4
Col. Roma, Delegación Cuauhtémoc
C.P. 06700

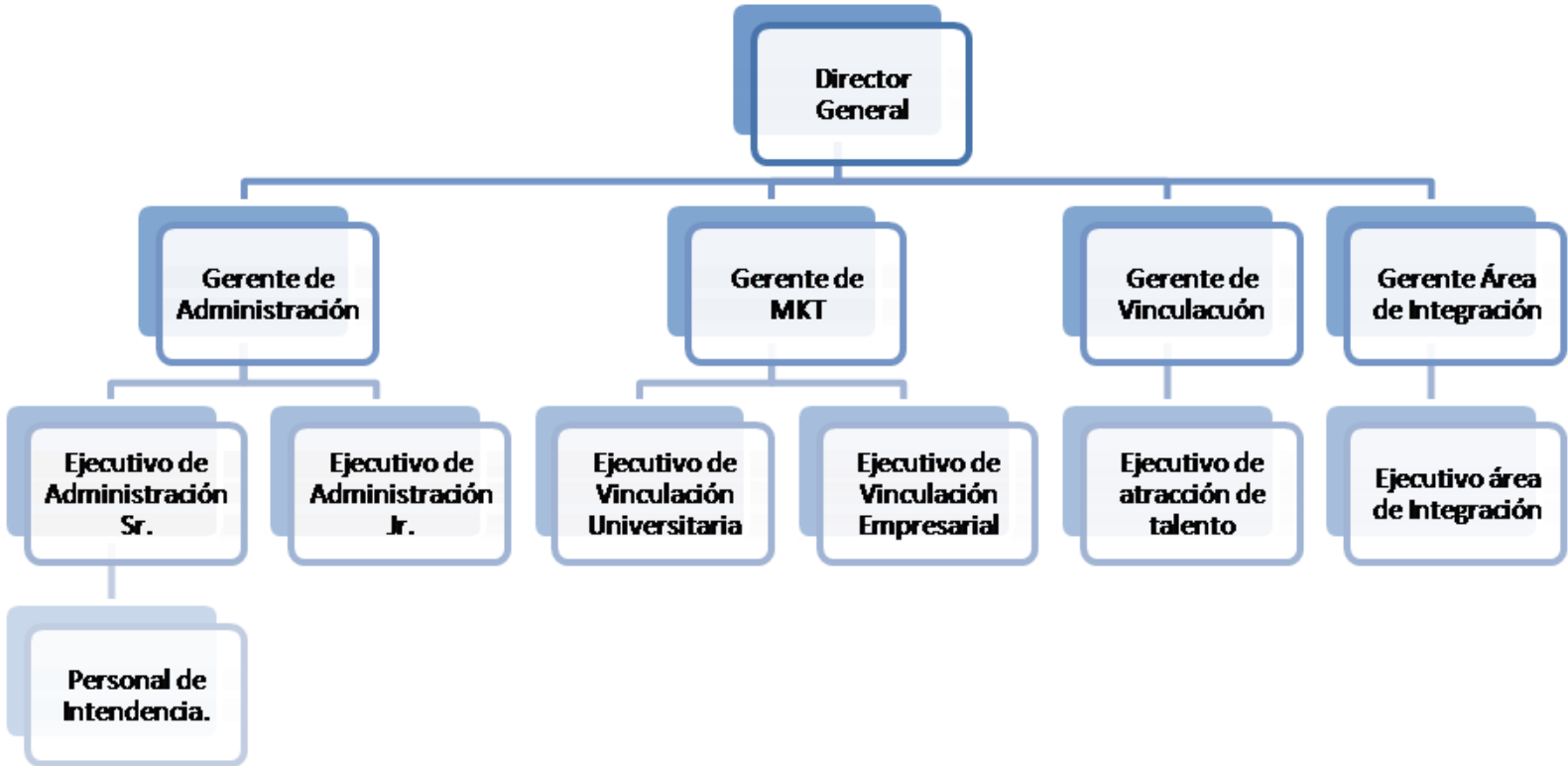
✓ **GIRO.** Agencia de Colocación.

✓ **FECHA DE INICIO DE OPERACIONES.** 22 de Junio de 2005.





ESTRUCTURA ORGÁNICA.



ACERCA DE PROBECARIOS.

PROBECARIOS® somos una organización dedicada a ofrecer soluciones relacionadas con la vinculación e integración al sector productivo de jóvenes comprometidos en desarrollar su potencial como profesionistas.

PROBECARIOS® somos una organización 100% mexicana, que gracias al esfuerzo, perseverancia y sobre todo a nuestros valores éticos profesionales, nos hemos colocado como la organización líder y de mayor reconocimiento en su ramo (D&B, 2012).

Nos preocupamos por conocer las necesidades de las empresas e instituciones educativas para ofrecerles la mejor alternativa para una gestión exitosa de su programa de becarios.

Estamos en constante comunicación con diversas instituciones educativas para promover y convocar a través de ellas a una gran cantidad de jóvenes interesados en las oportunidades de desarrollo profesional que existen en nuestros programas de becarios.



SERVICIOS QUE OFRECE.

✓ ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMA DE BECARIOS

Consiste en que su empresa nos transfiera las responsabilidades de Contratación y Administración de los Estudiantes o Recién egresados universitarios que estén o deseen estar realizando sus prácticas dentro de su empresa. Dentro de nuestro servicio y como complemento, le ofrecemos de forma gratuita el proceso de reclutamiento y selección de becarios.

✓ SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Permite filtrar y evaluar de manera exitosa a las personas que usted necesita. Para nuestro proceso de reclutamiento y selección de personal, le entregaremos una terna de candidatos y un reporte completo del finalista en donde se integran los resultados de las entrevistas y evaluaciones psicométricas.

Si lo que usted busca es un proceso de selección y evaluación que le brinde a los mejores candidatos para ocupar el puesto que tiene vacante, nuestro servicio de reclutamiento y selección de personal es el ideal para usted.

✓ RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

Consiste en que su empresa nos transfiera la responsabilidad de la publicación de sus vacantes en distintas bolsas de trabajo e instituciones educativas. Si lo que usted busca es publicar sus vacantes en los mayores medios posibles y obtener currículums pero no cuenta con el tiempo suficiente o los medios para hacerlo, el servicio de reclutamiento en línea es una solución ideal para sus necesidades.



✓ **EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS**

La Evaluación de los colaboradores o futuros empleados, además de ser un pilar fundamental para la toma de decisiones, nos permiten una adecuada gestión de los Recursos Humanos. Probecarios utiliza las herramientas y Softwares psicométricos más avanzados que hay en el mercado, brindándole información certera que lo ayudará a tomar mejores decisiones. Si usted va a contratar personal y quiere saber un poco más referente a sus aspectos psicológicos, o bien, si tiene dudas del personal que actualmente tiene, nuestro servicio de Evaluaciones Psicométricas es el idóneo para usted.

✓ **OUTSOURCING DE PERSONAL**

Nuestra experiencia en la gestión del recurso humano, nos permite ofrecer todas las posibilidades para la contratación del capital humano, asegurándonos de que las funciones se cubran por los profesionales mejor calificados y capaces de adaptarse a la cultura y el ambiente de trabajo de la empresa.

✓ **COACHING PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE BECARIOS**

Lo acompañamos fungiendo como facilitadores de cambio, de orientación y de soporte para la estructuración e implementación de su programa de Becarios. Lo podemos apoyar en la estructura Conceptual, Funcional y de Control de su Programa, contando con la plena confianza de la basta experiencia con la que cuenta Probecarios en el manejo de Programas de Becarios.



RECURSOS CON LOS QUE CUENTA. Todos los recursos necesarios para operar de manera eficiente y eficaz.

PERSONAL. 1 Gerente de Administración.

1 Gerente de MKT.

1 Gerente de Vinculación.

1 Gerente de Integración.

1 Ejecutivo de Administración Sr.

4 Ejecutivos de Administración Jr.

1 Ejecutivo de Vinculación Universitaria.

1 Ejecutivo de Vinculación Empresarial.

5 Ejecutivos de Atracción de Talento.

2 Ejecutivos de Integración.

1 Persona de Intendencia.

PRESTACIONES. Prestaciones independientes, no cuenta con las prestaciones de Ley.



VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.

✓ VISIÓN

Establecerse como una empresa sólida, que genere confianza a través de un servicio de calidad, implementando nuevas tecnologías y promoviendo la capacitación continua, logrando el reconocimiento de nuestros clientes, becarios e instituciones educativas, comprometiéndose a colaborar en la búsqueda de las soluciones a los problemas de empleo que tienen los estudiantes en el país a través de nuestro sistema de becarios.

✓ MISIÓN

Facilitar la incorporación del becario al ámbito laboral, vinculando su acervo educativo con la práctica real empresarial para su desarrollo profesional, brindándole a la empresa posibles talentos potenciales que contribuyan a su desarrollo organizacional y la economía del país.

OBJETIVOS.

- ✓ Brindar la oportunidad a los jóvenes estudiantes de poner en práctica los conocimientos adquiridos en su escuela en un ambiente vinculado al campo de estudios de su profesión.



- ✓ Contribuir activamente en la formación de las competencias primordiales que el sector productivo demanda de los jóvenes profesionistas de nuestro país, al brindarles la oportunidad de vincular su formación académica con la práctica real.
- ✓ Inspirar en la juventud mexicana una cultura de participación activa en el desarrollo económico de nuestro país.

VALORES DE LA SOCIEDAD.

- ✓ **Honestidad.** En Probecarios nos dirigimos con la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo y honrado. Siempre brindando la confianza al cliente para poder establecer relaciones duraderas y de calidad.
- ✓ **Confiability.** En Probecarios nos esforzamos porque nuestros productos y servicios cumplan con su función de manera satisfactoria durante todo el tiempo que tengamos relación con nuestros clientes.
- ✓ **Flexibilidad.** En Probecarios tenemos la capacidad de escuchar y tomar en cuenta otras ideas ajenas, ver y analizar las necesidades de nuestros clientes y buscar la mejor manera para trabajar en armonía.
- ✓ **Responsabilidad.** Probecarios inculca y promueve la capacidad de ser conscientes de nuestros actos y de sus consecuencias, somos capaces de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos antes y después de llevarlos a cabo.



POLÍTICA AMBIENTAL

PROBECARIOS® somos una organización dedicada a ofrecer soluciones relacionadas con la vinculación e integración al sector productivo de jóvenes comprometidos en desarrollar su potencial como profesionistas. Somos una organización 100% mexicana, que gracias al esfuerzo, perseverancia y sobre todo a nuestros valores éticos profesionales, nos hemos colocado como la organización líder y de mayor reconocimiento en su ramo. Con el ánimo de mantener la mejora continua en la gestión y nuestra búsqueda de la excelencia, hemos adoptado conciencia de la implicación ambiental de cualquier actividad, y también la nuestra.

Por ello hemos adoptado un sistema de gestión para minimizar el impacto ambiental de nuestro negocio y contribuir así a su sustentabilidad. Dicho sistema de gestión se sustenta con la presente política ambiental, basada en los siguientes principios:

- ✓ Protección y preservación del medio ambiente mediante la identificación de nuestros aspectos ambientales significativos y la reducción de su impacto ambiental.
- ✓ Prevención de la generación de los residuos.
- ✓ La mejora continua de nuestro comportamiento ambiental mediante el establecimiento de objetivos y metas periódicos.
- ✓ Formación y sensibilización del personal respecto a la protección ambiental como factor esencial para la mejora continua.



- ✓ Colaboración y participación de clientes, becarios, proveedores, instituciones educativas, personal y cualquier grupo de interés en la gestión ambiental y concienciación en la sustentabilidad.
- ✓ Cumplimiento estricto de la legislación vigente ambiental y cualquier otro requisito que pueda afectar a nuestros aspectos ambientales significativos.
- ✓ La dirección de PROBECARIOS pone a disposición del personal y terceros, todos los recursos y medios necesarios para materializar la presente política, así como una información periódica de los objetivos establecidos, facilitando y estimulando la participación del personal y terceros para su desarrollo y mejora.



4.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN 'SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.'

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 Modelo de Desarrollo Organizacional 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 este 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.
- ✓ Facilita la adaptación al cambio y desarrollo de la organización, principalmente de su personal, siendo este 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 y por último,
- ✓ Es un modelo comprobado que garantiza el logro de los cambios planeados con los mejores resultados.



Modelo tomado de la página:

<http://drasandraluz-do.mex.tl>



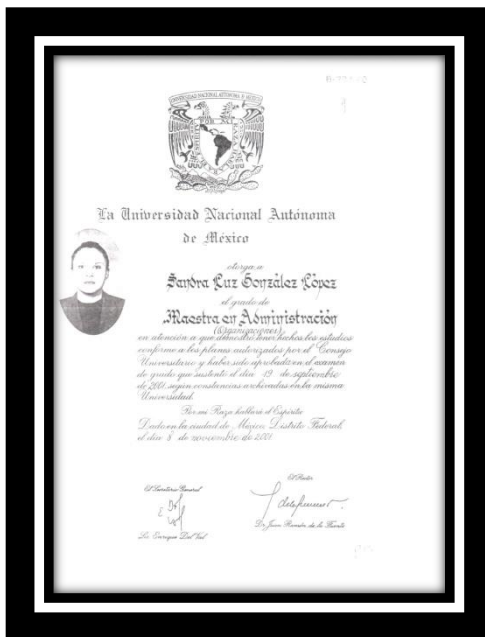
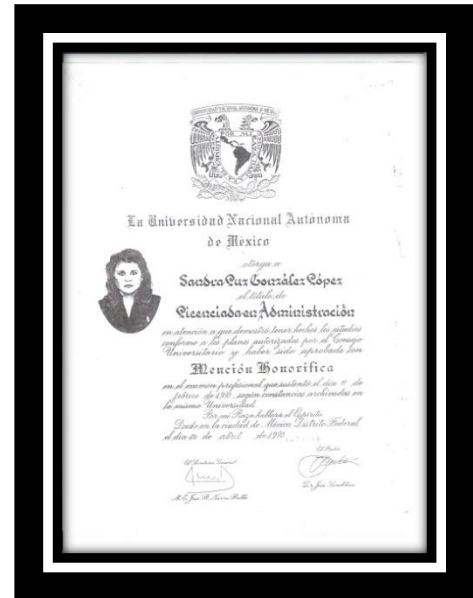
RESEÑA CURRICULAR DE LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



The graphic features a large, stylized portrait of Dra. Sandra Luz González López in the background. On the left, the text "UNAM" is written vertically in large white letters, with "DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ" written vertically below it. In the bottom left corner, there is a blue square containing the UNAM coat of arms. On the right side, three framed certificates are displayed, showing academic and professional achievements from the Universidad de las Naciones.

Cabe destacar una breve reseña curricular de la trayectoria de excelencia de la especialista en Desarrollo Organizacional, Dra. Sandra Luz González López la cual se puede consultar en el sitio web: <http://drasandraluz-do.mex.tl>.

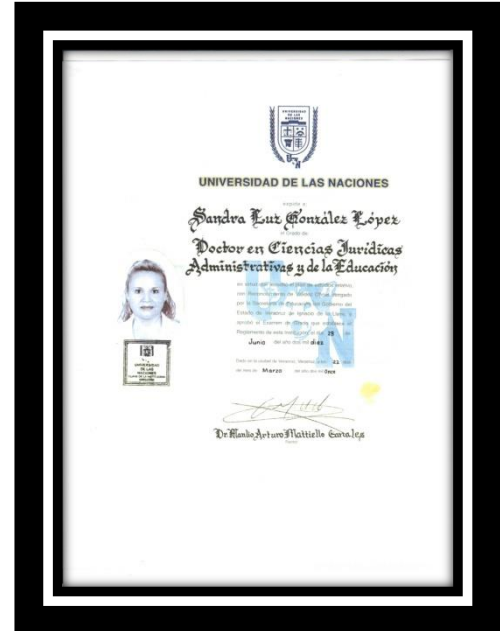
- ❖ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. En Administración con Mención Honorífica.



- ❖ 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.



A continuación se explica cada una de las fases del modelo antes mencionado, para su mayor comprensión se dará a conocer punto por punto cada una de estas fases.

FASE 1 Recolección y Análisis de la Información

En esta primera fase 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 Desarrollo 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 fase 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 Desarrollo Organizacional.



- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- ✓ Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- ✓ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- ✓ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen 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 plneado, es decir, si queremos obtener los resultados esperados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeacion. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeacion se lleva a cabo de acuerdo con lo establecido, ademas de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algun problema mayor en el proceso de implantacion de nuestro programa de Desarrollo Organizacional.



4.3 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA OBTENER UN LIDERAZGO EFECTIVO EN 'SOCIEDAD NACIONAL PROMOTORA DE BECARIOS, S.C.'

1 Recolección y Análisis de la Información.

Para la recolección de la información se trabajó directamente en las instalaciones de la empresa con razón social „Sociedad Nacional Promotora de Becarios, S.C.“ (PROBECARIOS), en donde se realizaron recorridos para conocer su forma de operar, así mismo se entrevistaron a algunos colaboradores para conocer la situación en la que se encuentra la organización.

Se consultó con los socios para recabar información acerca de su funcionamiento, antecedentes, visión, misión, estructura organizacional, etc.

De lo anterior se pudo recabar, entre otras cosas, los antecedentes que se señalan a detalle en el punto 4.1 de este mismo capítulo, retomando brevemente que su fundación fue en el año 2005 lo cual la hace una organización joven y con gran crecimiento en un corto plazo.

Para conocer la situación actual de la agencia de colocación PROBECARIOS, se empleará la matriz FODA, la cual nos permitirá recabar información para hacer un futuro diagnóstico.



Los elementos que conforman la Matriz FODA son los siguientes:

- ✓ **FUERZAS:** Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

- ✓ **OPORTUNIDADES:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?



¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- ✓ **DEBILIDADES:** Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Qué se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?



- ✓ **AMENAZAS:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fuerzas de „Sociedad Nacional Promotora de Becarios“

- ✓ Buena calidad en el servicio que ofrecen.
- ✓ Recursos necesarios para su operación.
- ✓ Son líderes en el mercado.

Oportunidades de „Sociedad Nacional Promotora de Becarios“

- ✓ Mercado mal atendido.
- ✓ Necesidad del servicio.
- ✓ Poca competencia.



Debilidades de „Sociedad Nacional Promotora de Becarios“

- ✓ Salarios bajos.
- ✓ No tienes prestaciones de Ley.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Incapacidad para ver errores.
- ✓ Capital de trabajo mal utilizado.
- ✓ Deficientes habilidades gerenciales.
- ✓ Falta de motivación de los recursos humanos.

Del anterior analisis, podemos identificar la necesidad del Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto para lograr el liderazgo que se requiere y del cual carece PROBECARIOS, asi como dejar bien definida la estructura y las lineas de comunicación y de mando, la manera de dar la motivación al personal debido a la falta de otras carencias que tiene la organización, asi como llevarla al crecimiento exitoso.



2 Diagnóstico y Planeación.

Cabe mencionar que en el diagnóstico se darán a conocer los errores, fallas, conflictos, es decir, la problemática en general y las causas que no están generando el liderazgo efectivo en donde se ha seleccionado a toda la organización, así como las sugerencias para poder llevar a cabo el cambio y resolver la problemática.

Diagnóstico del área General.

- a) No se tienen objetivos establecidos en cada una de las áreas ocasionando que no se tenga una dirección y motivación de lograr el éxito.
- b) Desorganización en el trabajo.
- c) Procedimientos no establecidos ocasionando que con el mismo trabajo se obtengan resultados distintos.
- d) Debido a la falta de objetivos, no se tienen incentivos para obtener los mejores resultados y el personal no tiene motivación al realizar su trabajo.
- e) Falta de comunicación en todas las áreas.
- f) Poca supervisión y expectativas a los resultados esperados.
- g) Falta de liderazgo.

Planeación del área General.

- a) Los gerentes establecerán los objetivos generales que guíen a la organización hacia un desarrollo, un liderazgo efectivo y el cambio de



actitud haciéndola positiva en todos los departamentos para obtener los mejores resultados.

- b) Se desarrollarán cursos de liderazgo efectivo dentro de la organización ya que no sólo se requiere de personal que tenga conocimientos del área en la que se encuentra, sino también, se requiere que sean líderes efectivos para el logro de mejores resultados.
- c) Se harán manuales de los procedimientos de cada una de las labores para unificar el trabajo, sumar esfuerzos y evitar la duplicidad de funciones y errores en la operación. Esto para saber a que área o miembro de la organización le compete cierta actividad.
- d) Se establecerán canales de comunicación efectivos y bien delimitados que eviten errores en la operación o falta de información para operar cada área.

Diagnóstico del área Administrativa.

- a) No se tienen objetivos establecidos en cada uno de los puestos ocasionando que no se tenga una dirección y motivación de lograr el éxito.
- b) Falta de controles para poder medir los resultados del personal.
- c) Desorganización en el trabajo.
- d) Procedimientos no establecidos ocasionando que con el mismo trabajo se obtengan resultados distintos.
- e) Debido a la falta de objetivos, no se tienen incentivos para obtener los mejores resultados y el personal no tiene motivación al realizar su trabajo.



Planeación del área Administrativa.

- a) El gerente de administración establecerá los objetivos específicos de la administración para cada uno de los puestos encaminados a lograr la máxima eficiencia y eficacia.
- b) El gerente de administración establecerá estándares para medir el trabajo y los resultados de cada uno de sus colaboradores, así mismo los dará a conocer a los involucrados y les dará seguimiento.
- c) Se establecerán con los colaboradores planes de trabajo para organizar mejor las labores y verificar que el tiempo asignado así como la carga de trabajo sea la correcta y la más equitativa.
- d) Se desarrollarán cursos de liderazgo efectivo dentro de la organización ya que no sólo se requiere de personal que tenga conocimientos del área en la que se encuentra, sino también, se requiere que sean líderes efectivos para el logro de mejores resultados.
- e) Se harán manuales de los procedimientos de cada una de las labores para unificar el trabajo, sumar esfuerzos y obtener los mejores resultados siempre.



Diagnóstico del área de Marketing.

- a) No se tienen objetivos establecidos en cada uno de los puestos ocasionando que no se tenga una dirección y motivación de lograr el éxito.
- b) Falta de controles para poder medir los resultados del personal.
- c) Desorganización en el trabajo.
- d) Poca supervisión y expectativas a los resultados esperados.
- e) Falta de liderazgo.

Planeación del área de Marketing.

- a) El gerente de Marketing establecerá los objetivos específicos para cada uno de los puestos del área encaminados a lograr la máxima eficiencia y eficacia.
- b) El gerente de Marketing establecerá estándares para medir el trabajo y los resultados de cada uno de sus colaboradores, así mismo los dará a conocer a los involucrados y les dará seguimiento.
- c) Se establecerán con los colaboradores planes de trabajo para organizar mejor las labores y verificar que el tiempo asignado así como la carga de trabajo sea la correcta y la más equitativa.
- d) Se desarrollarán cursos de liderazgo efectivo en el área ya que no sólo se requiere de personal que tenga conocimientos del área, sino también, se requiere que sean líderes efectivos para el logro de mejores resultados, sobre todo al momento de lograr hacer convenios con los clientes externos que se tienen como prospectos.



Diagnóstico del área de Vinculación.

- a) No se tienen objetivos establecidos en cada uno de los puestos ocasionando que no se tenga una dirección y motivación de lograr el éxito.
- b) Desorganización en el trabajo.
- c) Falta de control sobre el trabajo y las necesidades para saber si se cuenta con el personal adecuado y necesario.
- d) No existe motivación por parte del gerente para sus colaboradores.
- e) Sobre carga de trabajo.

Planeación del área de Vinculación.

- a) El gerente de Vinculación establecerá los objetivos específicos para cada uno de los puestos del área encaminados a lograr la máxima eficiencia y eficacia.
- b) El gerente de Vinculación establecerá estándares para medir la carga de trabajo y los resultados de cada uno de sus colaboradores, así mismo los dará a conocer a los involucrados y les dará seguimiento.
- c) Se establecerán con los colaboradores planes de trabajo para organizar mejor las labores y verificar que el tiempo asignado así como la carga de trabajo sea la correcta y la más equitativa.
- d) Se buscarán incentivos que motiven a los colaboradores.



Diagnóstico del área de Integración.

- a) No se tienen objetivos establecidos en cada uno de los puestos ocasionando que no se tenga una dirección y motivación de lograr el éxito.
- b) Desorganización en el trabajo.
- c) Falta de control sobre el trabajo y las necesidades para saber si se cuenta con el personal adecuado y necesario.
- d) No existe motivación por parte del gerente para sus colaboradores.
- e) Sobre carga de trabajo.
- f) Falta de liderazgo.

Planeación del área de Integración.

- a) El gerente de Integración establecerá los objetivos específicos para cada uno de los puestos del área encaminados a lograr la máxima eficiencia y eficacia.
- b) El gerente de Integración establecerá estándares para medir la carga de trabajo y los resultados de cada uno de sus colaboradores, así mismo los dará a conocer a los involucrados y les dará seguimiento.
- c) Se establecerán con los colaboradores planes de trabajo para organizar mejor las labores y verificar que el tiempo asignado así como la carga de trabajo sea la correcta y la más equitativa.
- d) Se buscarán incentivos que motiven a los colaboradores a realizar mejor su trabajo, mantener una actitud positiva y un clima de trabajo en armonía.



- e) Se generara un mejor ambiente de trabajo asi como comunicación con todos los colaboradores.

3 Ejecución.

Se deben llevar a cabo las recomendaciones realizadas para formar equipo de alto rendimiento y supervisarlas con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización y así obtener los resultados esperados. Con esto debemos solucionar las problemáticas detectadas y adaptar a la organización a los cambios que surgen en la actualidad, es por eso, que debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✔ Contar con el (los) agente(s) de cambio que este(n) en el desarrollo de todo el proceso.
- ✔ Dar a conocer la Visión, Misión y Valores en toda la organización para familiarizar a los trabajadores de la misma y se sientan identificados y con sentido de pertenencia hacia la organización.
- ✔ Difundir en cada una de las áreas los nuevos planes estratégicos de trabajo, asi como políticas, programas y procesos que hagan el trabajo más eficiente y que de los mejores resultados.
- ✔ Dar a conocer los estándares de trabajo que se implementaran, asi como la carga y las recompensas que traera llegar a los resultados esperados.
- ✔ Supervisión y retroalimentación durante todo el proceso de cambio que nos lleve al Desarrollo Organizacional y el Liderazgo Efectivo deseado.



- ✔ Generar un clima de trabajo que motive a los empleados a tener una actitud positiva, de compromiso y con la disposición para lograr los cambios planeados.
- ✔ Comunicación efectiva en toda la organización.
- ✔ Dar a conocer los logros, avances y cambios del proceso de Desarrollo Organizacional.
- ✔ Implementar adecuadamente el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, el cual nos dará la obtención de los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

BENEFICIOS.

- ✔ Genera los mejores resultados al seguir correctamente todo el modelo ya que hace al personal positivo y con el deseo de alcanzar las metas y los objetivos.
- ✔ Comunicación correcta y efectiva logrando la eficiente operación de toda la organización.
- ✔ Cumplimiento de todas las metas y objetivos establecidos con anterioridad.
- ✔ Personas de alto rendimiento capaces de trabajar y adaptarse a los nuevos cambios que la organización requiera.
- ✔ Mejora el ambiente y clima laboral.
- ✔ Motivación del personal lo que generará que den su mejor esfuerzo y se logre el mejor resultado en sus labores.



- ✔ Generación de nuevas ideas y compromiso por parte de todos los miembros.
- ✔ Ser una empresa competitiva y con crecimiento y fortalecimiento en el mercado.
- ✔ Obtención del Liderazgo Efectivo el cual se vea reflejado en sus resultados.
- ✔ Mejor organización por parte de todos los integrantes lo cual aumenta la productividad y reduce los tiempos de trabajo.
- ✔ Incremento de la calidad en todos los servicios que se ofrecen así como la incorporación de otros.
- ✔ Actitud positiva en toda la organización.



CONCLUSIONES

EL haber aplicado el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López nos permitió analizar a detalle una agencia de colocación constituida bajo una sociedad civil, así como cada una de sus partes para detectar sus debilidades y fortalezas, es decir, identificar los problemas que existen, su afectación y su posible solución.

Después de haber realizado la exhaustiva investigación para la recolección y análisis de la información se logró formular un diagnóstico y una planeación llena de acciones a seguir para llegar a los resultados esperados, todo se llevó paso y paso gracias a contar con un gran Modelo exitoso de la Dra. Sandra Luz González López el cual es veraz, oportuno y hecho para organizaciones mexicanas.

El modelo de la Dra. Sandra Luz González López permite formar equipos de alto rendimiento y un liderazgo efectivo, factores que nos permiten enfrentarnos al cambio del entorno en el que nos desarrollamos y tener el éxito garantizado.

Los beneficios que se logran en todo el personal se ven reflejados en el desarrollo que tiene la organización, los recursos se maximizan y todos se sienten comprometidos a lograr los objetivos en un clima laboral adecuado y avanzando siempre en ideas y nuevas propuestas que son las que nos mantendrán como líderes en el mercado. Dicho modelo nos garantiza un liderazgo efectivo en todas y cada una de las áreas y personas de la organización obteniendo con esto, resultados también efectivos.



El implementar el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, nos asegura la permanencia en el mercado estando siempre dispuestos, con actitud positiva y comprometidos a mejorar día a día. Con este modelo la organización seguirá su operación de manera correcta y en cumplimiento de metas y objetivos, con personal altamente comprometido con ser los mejores líderes de calidad tanto en la organización como en el mercado, con lo cual se comprueba la hipótesis que a la letra dice: “Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá obtener un liderazgo efectivo en una agencia de colocación”.



BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Archilles de Faria Mello, Fernando. (1996). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. México: Limusa.
- ✓ Argyris, Chris y Donald, Schon. (1978). Organizational Learning. Estados Unidos: Addison-Wesley.
- ✓ Audirac Camarena, Carlos Augusto y de León Estavillo, Verónica. (1994). El ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- ✓ Blake, Robert. (1973). El Modelo de Cuadro Organizacional (Grid). 1ª edición. Bogotá: Editorial fondo Educativo Interamericano.
- ✓ Casares Arrangoiz, David. (1994) Liderazgo: Capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Chiavenato, Idalberto (2008). Comportamiento Organizacional. La Dinámica de las Organizaciones. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.
- ✓ Clive, Rassam y Oates, David. (1992). El mundo de la Consultoría Gerencial. Colombia: Machi.
- ✓ Ferrer Pérez, Luis. (1976). Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- ✓ French, Wendell L. y. Bell, Cecil H. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México: Prentice-Hall.
- ✓ Fulmer, Robert M. (1996). Administración y Organización. México: Trillas.
- ✓ González López, Sandra Luz. (2012). Desarrollo Organizacional. 3ra Edición, 1ra Reimpresión. México: UNAM.
- ✓ Guizar Montufar, Rafael. (1998). Desarrollo Organizacional. (Principios y Aplicaciones). México: McGraw-Hill.



- ✓ Hernández Sampeiri, Roberto. (1987). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- ✓ Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C. (INITE). (2009). Organización y Estructuras Organizacionales. Tercera Edición. México: INITE.
- ✓ J. Reddin, William. (1971). Managerial Effectiveness. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- ✓ Linker, Rensis, New Patterns Of Management. Citado por Gibson / Ivancevich / Donnely. (1996). Las organizaciones. 8va Edición. Colombia: McGraw-Hill.
- ✓ Lussier, Robert N y Achua, Christopher F. (2002). Liderazgo: Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades. Australia: Thomson Editores.
- ✓ Lusthaus, Charles. (2002). Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Canadá: International Development Research Center.
- ✓ Margulies, Newton. (1974). Desarrollo Organizacional: procesos y tecnología. México: Diana.
- ✓ Newton Margulies, Wallace John. (1998). El Cambio Organizacional (Técnicas y aplicaciones). México: Trillas.
- ✓ R. Schemerhorn, John Jr. (2004). Administración. México: Limusa.
- ✓ Robert R., Blake y S. Mouton, Jane. (1964). The Managerial Grid. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín. (1993). Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México: Hispanoamericana.
- ✓ Shein, Edgar H. (1998). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ✓ Stephen P., Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Person.
- ✓ Stephen P., Robbins. (1995). Las Organizaciones del Mañana. México: Prentice Hall.
- ✓ UNITEC. (1999). Comportamiento Organizacional 2. México: Instituto de Investigación de Tecnología Educativa.



- ✓ Warner W., Burke. (1990). Desarrollo Organizacional. México: Sistemas Técnicos de Edición.
- ✓ Warren G., Bennis. (1973). Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.

TESIS.

- ✓ González López, Sandra Luz. Tesis de Maestría, Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de fauna nociva. (2001). México: UNAM.
- ✓ González López, Sandra Luz. Tesis Doctoral, Propuesta del Modelo que permita el crecimiento de una empresa privada. (2010). México: UNAM.
- ✓ Rosas Gayosso, José Guadalupe, Tesis de Licenciatura, Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para formar equipos de alto rendimiento en la Escuela Lic. Mario Colín Sánchez. (2013). México: UNAM.

PUBLICACIONES.

- ✓ Comunidad UNAM. Dra. González López, Sandra Luz. Liderazgo Efectivo. (2011). Pág. 7, Volumen 24. México: UNAM.
- ✓ Comunidad UNAM. Dra. González López, Sandra Luz. Empresas Mexicanas buscan líderes del siglo XXI. (2012) Pág. 25, Volumen 25. México: UNAM.

APUNTES.

- ✓ Dra. González López, Sandra Luz. Administración de organizaciones. (2012) México: Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

PAGINAS DE INTERNET.

- ✓ www.probecarios.com
- ✓ drasandraluz-do.mex.tl
- ✓ www.universidadabierta.edu.mx



GLOSARIO

BI	Business Intelligence. Negocios Inteligentes.
BSC	Balanced Scorecard. Cuadro de Mando Integral.
CRM	Customer Relationship Management. La administración basada en la relación con los clientes.
D.O.	Desarrollo Organizacional.
ERP	Enterprise Resources Planning. Planeación de recursos de la empresa.
IBM	International Business Machines. Empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría
MKT	Marketing. Mercadotecnia o mercadología.
NTL	National Training Laboratories. Laboratorios Nacionales de Entrenamiento.
O.R.	Orientado a las relaciones.
O.T.	Orientado a las tareas.
PROBECARIOS	Sociedad Nacional Promotora de Becarios, S.C.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.

