



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

APLICACION DE UNA TECNICA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN UN DEPTO. DE COMPRAS
DE UNA SRIA. DE ESTADO

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

OSCAR ALEJANDRO GALLARDO TORRES

Profesor: SERGIO CONTRERAS PEREZ



México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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 está 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.

TEMA I.-	GENERALIDADES.-	PAG.
	INTRODUCCION.....	1
	CONCEPTO Y DEFINICION	2
	SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORG.	3
	CARACTERISTICAS BASICAS	4
	OBJETIVOS	6
	PASOS PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8
TEMA II.-	VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	12
TEMA IV.-	DIFERENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -	15
	CON:	
	a) Desarrollo Gerencial	
	b) Entrenamiento	
	c) Investigación de operaciones	
	d) Administración por objetivos	
	e) Planeación de recursos humanos	
TEMA V.-	TEORIA DEL CAMBIO	17
	Evolución y Revolución	
	Estrategias	
	Reacciones de los cambios y como se vence	
	Fases del Cambio	

TEMA VI.-	MEJORES SOLUCIONES PARA DIFICULTADES TEORICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
	Maximizacion de utilidades en la organizaci3n Estrategias, Tacticas y Actividades	
TEMA VII.-	FIJACION DE OBJETIVOS Y PLANEACION	27
	Planeaci3n del Sistema D. O. Responsabilidades y autoridades Habilidades Espec3ficas Desarrollo Sistem3tico	
TEMA VIII.-	FASES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL "GRID"	36
TEMA IX.-	MANIFESTACION DE LAS DIFERENTES FASES DEL CAMBIO	46

APLICACION DE UNA TECNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN UN DEPTO. DE COMPRAS DE UNA SRIA. DE ESTADO .

TEMA I.-	DETERMINACION DEL AREA CON PROBLEMAS	78
TEMA II.-	DEFINICION DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES	78
TEMA III.-	DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA ACTUAL	79
TEMA IV.-	ANALISIS DE LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRACTICAS DEL SISTEMA ACTUAL	85
TEMA V.-	DIAGNOSTICO	86
TEMA VI.-	SELECCION Y PROPOSICION DE LA TEORIA D.O. A APLICAR..	87
TEMA VII.-	DISEÑO Y OPERACION DEL NUEVO SISTEMA	90
TEMA VIII.-	EVALUACION DE RESULTADOS	91
	CONCLUSIONES	92

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

TEMA I.- GENERALIDADES.

1.1 INTRODUCCION.

Tomando en cuenta las innovaciones más recientes que han surgido, dentro de la corriente neohumano relacionista, la cual se basa en una coordinación de objetivos, que deben ser cuantificables, determinables y medibles, es decir, las finalidades que se -- buscan en toda empresa, así como, que sean debidamente redacta-- das, surge una técnica de administración que nos presenta un modelo de desarrollo, así como, un sistema de cambio, más no es por su estructuración conceptual un método que cubra una serie de procesos administrativos, sino que está basada en la teoría "Y", ó -- desarrolladora modificando ciertos aspectos dentro de la organización, mediante el análisis de dos factores esenciales que son: Factor humano y producción; es decir, se atiende por una parte las -- necesidades del ser humano y por otra los sistemas de producción.

Podríamos decir también que tal transformación constiti tuye una respuesta a las necesidades de modificación a nuestro -- mundo tecnológico tan complejo.

El desarrollo organizacional, es una técnica desarrollada recientemente descubierta en la década de 1961 a 1970, para facilitar el acondicionamiento y coordinación de la cuestión humanística, - al medio organizacional o institucional logrando la mayor eficiencia - posible dentro de la organización, mediante el proceso de planeación y control que constituyen el D.O., más no solamente busca atender a los factores humano y producción, sino buscar técnicas de cambio planeado, basada en diversas ciencias del comportamiento (Psicológicas, Sociológicas y de Antropología Social) con la negativa que no han considerado dentro de su marco conceptual otras disciplinas como son: la Contabilidad, Ingeniería Industrial, la Administración y el Derecho, que son las que por su propia naturaleza atienden a la producción.

Pero para que tal cambio no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio. Es decir, cambio planeado de ritmo controlado.

1.2 CONCEPTO Y DEFINICION.

Entre cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y situación

organizacional a través de planificación, procesamiento y control en la organización, partiendo de la Alta Gerencia, a los Mandos superiores, a los mandos Intermedios y a los niveles ejecutantes u operativos.

Se le define también como el cambio social planeado, pretendiendo cambiar todo aquello susceptible de ser cambiado, tanto el Desarrollo Organizacional como la administración por objetivos no son técnicas, sino toda una forma de administrar, cuya integración implica a todos los componentes de la organización.

1.3 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Todo ello surge por la necesidad de:

- Crear un grupo administrativo más eficiente y un valoramiento más humanista por parte del factor gerencial.
- Alcanzar la integración de calificados, así como de un equipo de producción con alto grado de tecnificación.
- Conflictos intergrupales e intragrupal.

- Lograr que alcance un alto grado de competencia económica desarrollándose de manera esencial como lo habíamos enunciado anteriormente en la década de 1961 a 1970.

Exponiendo así mismo, que la realización de los objetivos del Desarrollo Organizacional, va a implicar el establecer -- una integración de los medios, una adecuada comunicación de me--tas, el motivar de manera primordial la cuestión humanística, así como el llevar la debida dirección. La parte final requiere una -- medida y evaluación de resultados, reestableciendo las acciones -- hacia los objetivos propuestos, o bien llevando a cabo su análisis-- y revisión si las circunstancias lo requieren. Dándose por supuesto que su integración implica a todos los componentes de la organización.

1.4 CARACTERISTICAS BASICAS.

- Hay un programa planeado que involucra todo el sistema.
- Adecuar un proceso educativo para lograr el cambio, haciendo incapié en el comportamiento experimentado.
- La alta gerencia está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de él.
- Hay un esfuerzo para mejorar la eficiencia.

- Es un esfuerzo a largo plazo (2 ó 3 años).
- Las actividades son orientadas hacia la acción.
- Debe realizarse tomando en cuenta la demanda e inventario.
- Referente en su mayoría a (agentes internos).
- Compartimiento experimentado (aprendizaje basado en experiencia).
- Las actividades son orientadas hacia la acción.
- Se enfoca hacia actitudes o a compartimientos cambiantes.
- Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional trabaja principalmente en grupos.
- Relación entre el agente de cambio y componentes del sistema de clientes, en colaboración recíproca.
- Se refiere al convencimiento de ambas partes de llegar a un sistema de cambio más humano, más democrático y eficiente.
- Compartimiento de metas normativas.
 - Fortalecimiento de relación interpersonal.
- Mejor adecuación entre los equipos de trabajo; y entre cada uno de los miembros en sí.
- Mejoramiento en la competencia, administrando de forma que resulte más eficaz.
- Renovar métodos de solución a problemas. Con éticas más racionales.

- Desarrollo de sistemas orgánicos como son:
 - . Confianza mutua.
 - . Que se tome a la persona como tal y como parte integrante de la organización.
 - . Estimulación de los grupos de trabajo.
 - . Hacer conocedores y partícipes tanto de las actividades -- realizadas dentro de la empresa, así mismo de sus responsabilidades.
- Control y responsabilidad compartidos, así como autoridad discrecional por parte del personal.
- Solución de conflictos através de negociaciones y no por medio de la represión, el arbitramiento o lucha.

Tomando parte importante en toda teoría de Desarrollo Organizacional, el factor elección, ante diferentes alternativas, para una mejor toma de decisiones, aspecto de suma importancia para todo buen administrador. En la mejor estrategia de control que pueda utilizarse através de la experiencia para obtener los mejores resultados y óptimos rendimientos.

1.5 OBJETIVOS.

- FIJACION DE OBJETIVOS.

Toda empresa tiende a fijación de objetivos en todos los niveles, como algo fundamental de sus prácticas, todos los componentes de la empresa se comprometen al mejoramiento sistemático de realización y fijación de objetivos, así como planes para lograrlo.

La organización como un todo, se compromete en diversas actividades sistemáticas para la obtención de sus objetivos, ya sea objetivos individuales, de equipo ó en sí de toda la organización.

En sí, la fijación de objetivos implica establecer que se unanímice e integren los medios, fijación y comunicación de logros - el saber estimular y motivar al personal, así como dirigirlos, todo ello seguido de la medida y evaluación de respuestas, tomándose como factor esencial a dicho personal, ya que sin duda alguna es el activo más valioso.

- OBJETIVOS OPERACIONALES DEL D.O.

- 1) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse.
- 2) Creación de mecanismos de continuo mejoramiento:
 - . Distribución de recursos.
 - . Retroinformación.
- 3) Avanzar hacia la colaboración y poca competencia.

- 4) Hacer aflorar el conflicto y manejarlo.
- 5) Tomar las decisiones en las fuentes de información.

1.6 PASOS PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Algunos aspectos primordiales del Desarrollo Organizacional se pueden enunciar en los siguientes pasos:

- Presencia de algún tipo de problemas.
- Detección del problema, así como identificación del mismo, el cual requiere de una serie de reglas que van -- desde una simple observación participante, hasta cuestionarios o entrevistas, procurando que ésto no se observe desde un aspecto subjetivo, es decir, analizado por una persona ajena al problema para que éste se aprecie desde un aspecto más objetivo.
- Una vez identificado el problema, los niveles gerenciales tomarán las decisiones más convenientes y las medidas correctivas que consideren más adecuadas pero, para ello, los niveles de dirección deben estar plenamente concientes de la esencia del problema, así mismo, estar abiertos de forma racional a admitir cualquiera que sea-

la causa del problema, de lo contrario no podrá llegarse a ninguna resolución.

- Habiendo establecido lo anterior podrá trazarse un plan a seguir.

- . Determinado por un grupo de consejeros conocidos como agentes de cambio, los cuales lo conforman consultores externos (ajenos a la empresa). Con conocimientos o estudios sobre diversas ramas del comportamiento como son Psicología, Sociología, etc., ya que se refiere a problemas de la empresa en relación al personal, es decir, son meramente humanísticos. Sin exceptuar cuestiones generales de tipo funcional, éstas pueden ser, administración, ingeniería o cualquier especialidad.

La intervención del consultor interno es vital, ya que actúa como elemento móvil entre la apreciación objetiva y la cuestión conflictiva real, así mismo será el coordinador de funciones y transmisor primordial de informes y posibles soluciones.

- Diagnóstico objetivo.

Es la identificación exacta del problema, ofreciendo soluciones para la decisión final, llevado a cabo por los consultores.

- El resultado del diagnóstico deberá ser expuesto para todos los incunventes tanto directores de la organización, - así como las demás personas involucradas.

A este proceso se le conoce como Feed-Back (retroalimentación o retroinformación), cuestión esencial ya que viene a favorecer grandemente la motivación al personal de la empresa, ya que se está llegando a una resolución con participación e integración de todo el equipo.

- Solución práctica al problema.
 - . Ejercicios de adaptación.
 - . Dinámica de grupos, como ejemplo tenemos el Role-Playing, que son representaciones de dramatización.
 - . Juntas de confrontación, una forma de sacar los problemas a la luz sin agravarlos.
 - . Ejercicios de sensibilización.
 - . Ejercicios de toma de decisiones.
 - . Juegos de negocios
 - . Cursos de entrenamiento (administración, producción, mercadotecnia, etc.)

Con orientación y asesoría de los consejeros no solo tratando a un grupo en cuestión sino a todo un sistema e aquí donde ra-

dica lo esencial del Desarrollo Organizacional, que es extensivo, es decir, no resuelve únicamente problemas específicos sino que constituye todo un proceso que, una vez enunciado, se convierte en una filosofía de aplicación general, tratando de mantener un programa dinámico y que el Desarrollo Organizacional no debe ser estático o ser esporádico.

- Por otro lado, es verdaderamente importante el proceso de evaluación, pues deben estarse registrando y controlando los adelantos y situaciones del programa.
- Por lo tanto, considerando los pasos anteriores, podemos determinar que el sistema D.O. consta de 3 etapas esenciales que son las siguientes:
 1. Diagnóstico y recopilación de datos.
 2. Alternativas de solución y su aplicación.
 3. Evaluación de los resultados.

Considerando que el agente de cambio debe tener los siguientes conocimientos:

1. Conocimiento conceptual para diagnosticar todo el campo de las ciencias del comportamiento.
2. Teorías y métodos de cambio organizacional.

3. Conocimientos de agentes de ayuda.
4. Orientación para las funciones éticas y estimativa - del papel del agente de cambio.

VALORES QUE PRESUPONE Y QUE LO SUSTENTAN.

Como ya habíamos enunciado anteriormente, el desarrollo organizacional, es un esfuerzo planificado de toda la organización, administrando desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización; por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Proceso para el desarrollo organizacional

ALTA GERENCIA	DEFINICION DEL PROBLEMA	IMPLEMENTACION
SUBSISTEMA A INTERVENIR (GRUPOS)	ESTRATEGIAS a,b,c,d, etc.	EVALUACION
ADIASTRAMIENTO EN SENSIBILIZACION	PLANEACION	RETROINFORMACION

VALORES.

- Conceptos básicos de la bondad de las gentes.
- Eliminación de valorizaciones negativas y tendencias a conven
cense que son de recursos humanos.
- Formación de la gente (eliminación del concepto de que las-
personas son inmutables y tendencia a considerar que estan -
en formación.
- Formación de la gente, en el plan de eliminar las resisten--
cias y temores a las diferencias individuales por medio de -
una confrontación.
Temor a diferencias individuales.
- Eliminación de la idea de usar al individuo através de instruc-
tivos de trabajo y tendencia a considerarlo como una persona
en su plenitud.
Optimizar la utilización de los recursos de la gente.
- Expresión de sentimientos.
- Eliminación del concepto jerárquico.
- Eliminación a la renuncia de enfrentarse a los demás y tratar
de que haya un confrontamiento con bases firmes y que sea -
buena.

Promover la confrontación adecuada.

- Temor a exponerse a riesgos, tendencia a afrontar los riesgos.
- Eliminación de la tendencia a atribuir a las competencias y tendencias de emplear la colaboración o cooperación.

DIFERENCIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACION CON:

- . Desarrollo Gerencial.
- . Entrenamiento,
- . Investigación de operaciones.
- . Administración por objetivos.
- . Planeación de recursos humanos.

- Desarrollo Gerencial:

Crecimiento de habilidades personales, se forma por medio de cursos especializados, para que exista una mejora o no, depende del grado en que la persona aplique los conocimientos de ese curso.

Está enfocado al desarrollo de las personas y el Desarrollo Organizacional, está enfocado al desarrollo de la organización.

- Entrenamiento:

Básicamente, se refiere a darle a una persona elementos para que el trabajo que desarrolle lo desempeñe en forma óptima.

Lo que ya se realiza, hacerlo mejor.

La diferencia entre el D.O. y el entrenamiento, formas de innovación para adaptar al cambio.

- Investigación de operaciones:

Está enfocado hacia las cosas, los procesos y mejorar esas operaciones.

Diferencias con el desarrollo organizacional, está en el aspecto humano (ciencias del comportamiento).

- Administración por objetivos:

Hay cierta negociación entre supervisión y supervisado, éstas se plantean objetivos que proponen a la gerencia.

Es una forma de actuar o trabajar, trabajan sobre objetivos específicos.

Forma de trabajar en consecución de objetivos del puesto o la función.

Diferencias con el Desarrollo Org.: Modificación o formas
Novedosas de actuación

- Planeación de Recursos Humanos:

Sólo se habla de Recursos Humanos y de una planeación de los objetivos genéricos de la investigación.

Diferencia con el D. O.: Se busca tener los suficientes Recursos Humanos para poder cumplir los objetivos que tiene planeados la organización.

TEORIA DEL CAMBIO.

El sentido constructivo de los cambios, bien pueden ser de revolución o evolución.

Revolución - Cambio fundamental en un ordenamiento de cosas.

Evolución - Cambio progresivo gradual.

Desarrollo - Hacer pasar a un estado más perfecto.

REVOLUCION .

VENTAJAS:

- . Resultados a corto plazo.
- . Capacidad y adiestramiento en mayor grado.
- . Determinación de recursos innecesarios.
- . Oportunidad de desarrollo.
- . Cohesión grupos informales.

DESVENTAJAS:

- . Mayor riesgo.
- . Toma de decisiones.
- . Resistencia al cambio por el personal.
- . Control.
- . Problema de adaptación.
- . Confusión.
- . Capacitar al personal.
- . Implicaciones a otros subsistemas.
- . Determinación de destino de recursos innecesarios.

EVOLUCION.VENTAJAS:

- . Menores riesgos.
- . Adaptación de manera paulatina al cambio por el personal.
- . Se capacita favorablemente al personal.
- . Debida planeación para sistemas y subsistemas.
- . Determinación de los recursos Únicamente necesarios.
- . Resultados favorables en la toma de decisiones.
- . Implantación de los mejores mecanismos de control.

DESVENTAJAS:

- . Resultados a largo plazo.
- . Menor oportunidad de desarrollo.

METODOS PARA INDUCIR LOS CAMBIOS.

 EQUILIBRIO CUASI
 ESTACIONARIO

FUERZAS
 RESTRICTIVAS

Nivel actual
 de Producción

FUERZAS
 IMPULSORAS

ESTRATEGIAS.

- Aumentar las fuerzas impulsoras - Motivación, mayor incentivo, menor supervisión.
- Disminuir las fuerzas restrictivas - Desmotivación, menor - incentivación, mayor supervisión.
- Combinar ambas estrategias.
 - . Para cambiar un subsistema o parte del mismo, deben cambiarse también aspectos relevantes del medio.

- Para cambiar la conducta en cualquiera de los niveles de una organización jerárquica es necesario lograr cambios complementarios y de refuerzo en los niveles de la organización que estén arriba y abajo de ese nivel.
- El lugar donde debe iniciarse el cambio en los sistemas, debe ser donde se presente mayor presión o tensión.
- Si se hacen necesarios cambios de jerarquía a fondo o se desea hacerlo, en el cambio ordinariamente debe comenzar con el cuerpo que establecen las políticas.
- Al planear el cambio debe tomarse en cuenta tanto los grupos formales, como los informales de una organización.

LA REACCION A LOS CAMBIOS Y COMO SE VENCE.

Básicamente, existen tres formas de afrontar los cambios:

Aceptar: (reacciones)

- Cooperación
- Interés, integración hacia el logro de objetivos.
- Confianza
- Mejor comunicación, participación, involucración.

Negación: - (reacciones)

- Sabotaje - hostilidad
- Conflicto - desconfianza
- Temor

Indiferencias, (reacciones)

- Aislamiento, desconocimiento
- Apatía

Comunicación

NEGACION

Motivación

INDIFERENCIA

Incentivos

- Participación en la decisión del cambio.
- Apoyo del cambio en personas dignas de méritos
- Ambiente libre de amenazas y juicios.
- Creación o crecimiento de aptitudes, destrezas, conocimientos requeridos para el cambio.
- Confianza en los motivos del cambio.

En sí la teoría del cambio.

Es toda modificación que realiza la empresa, dentro de

su estructura, mediante una planificación y estrategias establecidas por la dirección.

FASES DEL CAMBIO.

Existen organismos que se oponen a las innovaciones y otros que las fomentan:

Como ejemplos tenemos:

- Fábricas totalmente automatizadas.
- Organismos que contienen personas que se han formado por lo común para ejecutar un conjunto de cosas estrictamente predeterminadas y para hacerlo en forma que inspiren confianza.
- Con objeto de asegurarse de la repetición fidedigna de las operaciones prescritas, se requieren fuertes defensas contra las innovaciones.
- Los esfuerzos tendientes a ello se catalogan como errores, indisciplina, irresponsabilidad, etc.

Entre otros, Kurt Lewin establece los siguientes principios:

- 1) Determinación de la necesidad de efectuar un cambio.
- 2) Implantación de vínculos con motivo de los cambios.
- 3) Operaciones tendientes a realizar los cambios.
- 4) Generalización y estabilización de los cambios.
- 5) Manera de terminar las relaciones.

NOTA:

Las tres primeras operaciones por realizar que requieren de un descongelamiento; mientras las dos últimas de un congelamiento.

MEJORES SOLUCIONES PARA DIFICULTADES TEORICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Está en encauzarlo en forma directa con la teoría del sistema abierto. Afirman algunos autores, que toda organización es verdaderamente dependiente del ambiente en que ésta se desarrolle conformando parte esencial los individuos que de ella forman parte y portadores del vigor, energía de toda actividad realizada dentro de ésta. El efecto final y su relación con el ambiente unen otros elementos que en integración al comportamiento y proceder permiten preveer a la organización como un sistema integral.

EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones sobreviven mientras incorporen en todas sus formas, volúmenes de energía de los que envían al ambiente como producto, ya que un problema principal y característico de las organizaciones humanas, consiste en las diferentes formas en que se importa energía. Absorbiendo generalmente energía de - dos formas como mínimo.

- 1) La gente como recurso o medio transportador de energía, y los materiales, ya que traen en sí la inversión energética - de abastecimiento o extracción parcial, aunque otros muchos la importan através de vapor, electricidad o agua.

Consistente dicho coeficiente de eficiencia en la utilización de la energía de que dispone y como la invierte, para realización de cada producto. Resumiento dicha eficiencia en el potencial - del diseño de sistema y nivel de utilización en la práctica ese potencial.

EFICIENCIA.

No es un hecho que solo ocurra una vez, es un ciclo --

que se prosigue por un período indeterminado que incluye extenso - rango de circunstancias, tamaños y estructuras organizacionales. - Dicha eficiencia genera crecimiento, desarrollo, aunque desde luego existen límites, ya que para cualquier organización y tecnología existe un momento o tamaño óptimo.

Eficiencia organizacional es el primero de los componentes, que se define como proporción entre producto e insumo energético, informando la cantidad de insumo organizacional que asume - como producto, y la que pueda quedar absorbida por el sistema.

MAXIMIZACION DE UTILIDADES EN LA ORGANIZACION.

Asegurando que si la organización aumenta su eficiencia también por consecuencia aumenta su efectividad, sin dejar de ser - la primera, únicamente un aspecto de la efectividad organizacional - ya que la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y dedicada a los aspectos económicos y técnicos de la empresa.

Por otro lado, hablando de los sistemas abiertos de los que hablamos con anterioridad, podemos definir a la organización como sistemas abiertos que dependen de agentes externos (existentes - en el ambiente, para conseguir los insumos energéticos que requieren

trabajo, materiales, etc.) y enviar el producto organizacional, dedicándose a actividades concernientes al ambiente, mercado, abastecimiento, por lo que la capacidad de ganancia está dada, tanto por el diseño del sistema interno y realización como por las transacciones que se llevan a cabo entre la organización y el medio ambiente.

Presentando a la efectividad como el máximo de utilidades que la entidad recibe por todos los medios.

ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Una estrategia importante a seguir para el mejoramiento de toda organización es primeramente la de evaluar los diferentes -- componentes del sistema como son:

- Por un lado, los grupos de trabajo como son, Gerencia, Departamento de producción o investigación, fuerza de trabajo, etc.
- Analizar los procesos que se están llevando a cabo como son, toma de decisiones, comunicaciones, estilos, relaciones ambientales de trabajo, solución de conflictos, fijación de objetivos, métodos de planeación, etc.

Con las siguientes intervenciones o estrategias a seguir:

- Trabajar por equipos.
- Trabajar en relaciones intergrupales entre subsistemas.
- Trabajar en métodos de planeación y fijación de objetivos más amplios.
- Trabajar en capacitación a actividades que aumenten el conocimiento, destreza y habilidad.

Siguiendo las siguientes tácticas:

- Fortaleciendo las relaciones de trabajo y solución a conflictos, planeación de las acciones de trabajo, propiciando dicha mejora a través de ambientes diferentes del sitio de trabajo con el fin de alejarse de las presiones diarias, requiriendo ritmo y énfasis diferentes al de operaciones normales, determinando por sí mismo efectivamente.

FIJACION DE OBJETIVOS Y PLANEACION.

Toda empresa tiende a fijación de objetivos en todos los

niveles. Como algo fundamental de sus prácticas, todos los componentes de la empresa se comprometen al mejoramiento sistemático de realización y fijación de los objetivos, así como, planes para lograrlo, la organización como un todo, se compromete en diversas actividades sistemáticas para la obtención de sus objetivos, ya sea objetivos individuales, de equipo o bien en sí de toda la organización.

PLANEACION DEL SISTEMA D. O.

Planificación del cambio en la organización; planeación de la organización y desarrollo de sistemas, son responsabilidades de la dirección operativa cuya finalidad es ayudar al desarrollo de la organización donde utilice toda su capacidad para el feliz logro de sus objetivos, através del adecuado uso de sus recursos tanto humanos como materiales.

La función de estos grupos y sistemas operativos es proporcionar asistencia técnica a la administración, realizando así el papel de consultores, estructurando, diseñando y evaluando la cuestión organizacional.

METAS.

- 1) Pretender a plenitud, através del reforzamiento de sus recursos tanto humanos como materiales que se llegue al logro de sus objetivos fijados primordialmente.
- 2) Lograr que el ambiente de trabajo se solidifique en base a la confianza y el respeto en todos sus miembros integrantes.
- 3) Anticiparse a los posibles conflictos, y llevar a la práctica - las soluciones que se consideren pertinentes.
- 4) Llevar a cabo las tareas de implantación de autoridades y responsabilidades más convenientes, que promuevan la participación individual de cada uno de los miembros de la organización.

RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES.

- Contribuir con la administración. A el diagnóstico de los conflictos y hacer posible la realización de sus objetivos para mejorarlos.
- Analizar que tan óptima ha sido la organización, así mismo - comprobar que tan efectivo ha resultado el sistema, así como los programas de acción.

- Iniciativa a nuevos cambios dentro del sistema, cuando se requieran así para la mejora de las relaciones laborales.
- Coordinación de las funciones recién establecidas.

CLIENTES.

- Proporcionar asesoría a la rama de clientes en:
 - . Identificación de objetivos, asimismo las negativas y barreras que obstaculizan dicho logro.
 - . Analizar las posibles causas.
 - . Exponer y acordar posibles soluciones a los conflictos que se susciten, así como lograr la superación de los problemas identificables.

PROCEDIMIENTOS.

- . Determinación exacta del proyecto a realizar con el cliente.
- Recopilación de datos, así como la información más acertada en relación a los objetivos.
- Proporcionar cualquier determinación que se haya realizado al cliente, para aclaraciones posteriores.

- Proponer un plan específico para la identificación, resolución y evaluación de resultados.
- Dar fin al proyecto cuando se consideren favorables los resultados.

HABILIDADES ESPECIFICAS.

INFORMACION GENERAL.

- Identificar políticas, procedimientos y prácticas a seguir de la organización clientes.
- Comprobar la eficacia de la organización en relación a sus medios externos.
- Fijación de objetivos.
- Fijación de normas de actuación.
- Afinación del factor administrativo como es, empleo, - análisis de quejas, etc.
- Análisis y valoración de los programas vigentes.

PROCEDIMIENTOS.

PRACTICAS ESPECIFICAS.

- 1) Identificación del conflicto tanto de aspecto intrapersonal, interpersonal, intergruppal u organizacional.
- 2) Recopilación de información.
- 3) Retroinformación.
- 4) Diseño de posibles soluciones.
- 5) Planes específicos de acción.
- 6) Análisis y evaluación de resultados como podría ser, el qué tan eficiente resultó el proyecto.

DESARROLLO SISTEMATICO.

Es un diseño planeado de habilidades, conceptos, tácticas, técnicas y estrategias a seguir para modificar la situación de una determinada empresa. Lográndose através de los miembros -- componentes de la organización que realizaron actividades técnicas y habilidades de administración humana y empresarial, es un enfoque voluntario de convencimiento propio, con gran participación por parte del sector gerencial, que buscará los mejores rendimientos -- através de la motivación, para la obtención de mejores resultados.

Asimismo, para la adaptación del alcance de dicho desarrollo, son necesarios diversos requerimientos como son los siguientes:

- Es necesario estar consiente del movimiento de la empresa, - es decir, participación y actividad completa de todos y cada uno de los miembros de la empresa en la que éstos se vean obligados a comprometer toda su vitalidad y movilizar toda su energía de manera integral, logrando de tal manera la modificación de la empresa, de un estado, al fortalecimiento y evolución de éste, orientándolo así a la obtención de mayores utilidades y se engrandezcan la cultura empresarial en mejor toma de decisiones y resolución de problemas.
- 1) Pudiéndose tomar algunos miembros independientes como un todo, teniendo la capacidad de cambiar por su propia iniciativa.
 - 2) Otro factor importante como condición a un desarrollo sistemático es la dirección, dicho cambio debe estar estimulado por los directivos, ya que éstos autorizan, delegan y aprueban, es decir, es muy importante que dichos directivos estén concientes del cambio, ya que de tal for

ma, en su papel de líderes impulsarán al crecimiento para el desarrollo de la empresa, de lo contrario, -- mientras el directivo no se concientice no podrá llevar se a cabo dicho cambio, ya que mientras éstos no ma nifiesten una actitud entusiasta y positiva, no podrá -- transmitir dichas inquietudes a sus subordinados.

- 3) La tercera condición es la que requiere de un esfuerzo conjunto.

Este punto se refiere al hecho de dar a conocer las -- perspectivas y necesidades de cambio a todo el perso-- nal, sin dejar de obligarse a sí mismos, los encarga-- dos de obtener los resultados más favorables, ya que -- al hacerles partícipes de los nuevos proyectos al cam-- bio, sabrán el porque y para que de dicho cambio, sin tiéndose todos los componentes de la compañía respon-- sables y comprometidos a responder en su conjunto co-- mo un todo. De no ser así, o sea, de no compartir -- los prospectos, es posible que el personal no responde-- ria de tal forma resistiéndose al cambio.

- 4) Aplicación de formas sistemáticas de análisis y reflexión, ya que através de esos análisis pueden identificarse las diferencias que surgan.

- 5) Para modificar una empresa es netamente necesario analizar, comprender y comprometer a los miembros en el cambio de todas las actividades, que no se presentan actualmente como lo que deberían ser, recurriendo a la búsqueda del más mínimo detalle; debe adentrar en todos los pormenores por más significantes que éstos sean, es decir, profundizar y penetrar en todos y cada uno de los movimientos realizados por la empresa, ya que el hecho de que algo parezca bien, se considere que es correcto o que se está en lo cierto, no es una prueba suficiente para que sea verdadero, solamente através de estas observaciones cuidadosas es posible detectar lo que posteriormente puede llegar a ser una crisis de satisfacción.
- 6) Es vitalmente necesario también que todos sus directivos realicen un estudio de la situación en que se encuentra su propia empresa, bajo términos específicos y operacionales, como son: análisis de mercado, fabricación, investigación y desarrollo en finanzas y personal, así como la dirección y supervisión de metas de toda la empresa. La meta para el desarrollo organizacional, es examinar la acción para identificar y evaluar

el concepto sobre el cual se basa dicha acción, en el -
cual puedan llevarse a cabo reforzamientos de los con-
ceptos convenientes y reemplazándose los no aceptables.

- 7) Es asimismo, una condición básica, proceder en forma ordenada y por etapas.

El buen funcionamiento de todo organismo depende preci-
samente de la forma en que está organizado, planeado, paso por pa-
so, pudiendo de tal forma controlar todas las actividades, así como
todos los adelantos que se vayan realizando para el desarrollo satis-
factorio de la compañía de manera ordenada y por etapas, la prime-
ra, es conocer la dinámica del comportamiento, surgiendo como base
para etapas más avanzadas una afirmación de esta secuencia, es que
el desarrollo organizacional "Grid" comienza tratando los factores de
cultura que causan el retardo, cuando estos factores se reducen, se
actúa en áreas de la empresa donde se añade un impulso que motiva
a la compañía a nuevos horizontes de realización.

FASES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL "GRID".

- 1) Se estudia al Grid Gerencial como patrón teórico, encargado -
a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de

la empresa.

- 2) Se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo, llevándose a cabo un proceso de prueba, en el que se tome en cuenta la dinámica del trabajo desarrollada actualmente, comparada con la aplicación del modelo del cuadro organizacional Grid Gerencial para perfeccionar los métodos de posibles soluciones a problemas.
- 3) Se toman las mismas bases de lo anterior, pero en relación al trabajo interno, entre las unidades organizacionales que se requiere de la colaboración y coordinación para la obtención del mayor éxito posible.
- 4) Estudia las características de las estrategias a seguir.
- 5) Tácticas de realización en base al paso o fase anterior.
- 6) Evaluar los cambios concentrándose en un estado de pre-Fase 1 a la post-Fase 5. Para estabilizar su ejecución y para la asignación de nuevos prospectos y objetivos a efectuar en el futuro.

ESTRATEGIAS.

Existen una serie de estrategias a surgir con la implan—

tación del sistema Desarrollo Organizacional.

Podrían ser objeto de fallo o bien estrategias de fracaso o resultados negativos, diversos factores como son los siguientes:

- 1) Las constantes diferencias entre lo planeado por parte de la gerencia, con respecto a valores y estilos y la forma de responder en cuestión administrativa de manera real. Es decir, el comportamiento que se realiza realmente, ésta condición no habla del hecho del que la empresa responda de manera distinta a los proyectos expuestos por la alta gerencia.
- 2) Cualquier programa planeado sin alguna base estable sobre objetivos de cambio, ya que toda planeación de actividades debe hacerse con fijación sistemática de metas.
- 3) Confusión de fines y medios.- Esta condición se refiere al hecho de que los gerentes lleven a cabo actividades innecesarias, en lugar de aplicar tareas más directas a lo que realmente son las necesidades y requerimientos de la empresa, encausándolo a ciertas actividades que a través del desgaste de energía no llevan a resultados provechosos.

- 4) Marco de referencia a corto tiempo.- En este aspecto es un factor bastante negativo la impaciencia orientada a encontrar los resultados en un corto tiempo, tal situación puede arruinar todos los esfuerzos, aún si se efectúan cambios dramáticos en corto tiempo. Exponiendo un marco de tiempo razonable para la obtención de resultados más significativos.
- 5) Que no exista conexión alguna entre los esfuerzos de ciencias del comportamiento y esfuerzos orientados a los servicios, administración, investigación y operaciones. Se efectúan esfuerzos sistemáticos que modifican las operaciones de la compañía que no se coordinan a nivel de Staff, provocando una falta de eficiencia y competencia bastante negativa dentro de los Staff (consultoría), no aprovechando la unión conjunta de energías que provocaría resultados más satisfactorios que los que se adquieren tomando las distintas asignaciones de manera independiente para la planeación sistemática y conducción del cambio.
- Se llevará a cabo la transformación de actividades que no se regulan a un nivel de STAFF. Todo ello conlleva a un mal funcionamiento y por consiguiente malos resultados en los sistemas operativos de los STAFF, desaprovechando

vechando el conjunto de energías que puede llevarse a cabo en el impulso unánime para la planeación al cambio - en la organización.

6) Dependencia en exceso. (Factores externos).

Se ha llegado a una dependencia en grado extremo por -- parte del sector gerencial, los cuales deben estar al día en el mane_ jo de la empresa en todos sus ramos para hacer real la aplicación - de los procesos, programas y soluciones más propios a sus necesida_ des sin estar delegando toda la responsabilidad y estar en plena de-- pendencia de los consultores o especialistas.

7) Factores Internos.

Este índice se refiere un tanto al anterior, presentando - gran similitud, enfatizando en que la gerencia de línea permite que- el esfuerzo del cambio planeado sea manejado enteramente por la or_ ganización o por los especialistas de staff.

8) Gran impulso al cambio por parte de los niveles altos de la organización.

Todos los niveles de la alta gerencia responderán de la - mejor forma para perfeccionar todo el funcionamiento, todas las acti_

vidades que dentro de ésta se ejecutan, así, el desarrollo de trabajo absorbiendo tiempo y esfuerzo, ocasionando através de ello graves problemas de comunicación y disgregación social entre el grupo de poder (directivos) y el medio de la organización.

Ya que si los cambios en los altos niveles no son informados y transmitidos al nivel inmediato, sera mucho más complejo realizar un esfuerzo integrado de desarrollo organizacional.

Intentar modificar todo un sistema que ya está establecido con una serie de innovaciones pretendiendo lograr un cambio en su organización.

Se han suscitado casos en los que se ha llegado a un fracaso rotundo, por la no debida aplicación de mecanismos para lograr el cambio, ya que no se consideran las modificaciones apropiadas al tipo de organización, implantando otros que no van de acuerdo al funcionamiento de una empresa dada, como podrían ser nuevas estrategias en mercadotecnia o modificaciones en el manejo financiero, diversas alteraciones en el manejo de su personal que no puedan resultar satisfactorias, cambios sistemáticos para el proceso de ventas, así de toda la forma de dirección por la que pueda inclinarse una terminada empresa en la que no se reciban o redituan los resultados esperados.

- Confundir buenas relaciones como fin, con buenas relaciones - como medio.

Es completamente negativo el que se tome en cuenta de - manera conjunta las relaciones laborales como un fin u objetivo a llegar, sin tomar en cuenta todos los planes realizados y medios ejecutados, asimismo las suborganizaciones que de igual forma trabajan - para la obtención de dichos objetivos, sin tomarlo únicamente como - un hecho final.

Otra condición básica para el fracaso, es que se trate de llegar a soluciones rápidas a través de la aplicación de cualquier ensayo, con la finalidad de agilizar las soluciones sin que necesariamente sean las más efectivas.

- Determinación de una estrategia no apta a utilizar.

Esto se refiere al hecho de aplicar una estrategia particular que dio resultados en otros tiempos y en otra empresa, inadecuando dicha intervención en otra organización o a diferentes condiciones - sin haberse anticipado al análisis de que tan eficiente o adecuada puede responder en la segunda organización, es decir, no tomar experiencias pasadas que lograron resultados favorables y satisfactorios -

en la aplicación de dichos conceptos en momentos o casos similares en otra empresa sin haber previsto la adecuación de dichos procedimientos .

- DIVERSAS CONDICIONES PARA EL EXITO.

A continuación se presenta una serie de procedimientos - a seguir que es un compendio de esfuerzos exitosos como son los si guientes:

- Existe una presión en promover la invención de nuevos — prospectos a soluciones y ésto trasciende a futuros compro misos con los nuevos cursos de acción a utilizar.
- A la adquisición de resultados favorables se tiende a re- forzar y fortalecer el sistema, motivándose con mayor - intensidad a la promoción de nuevas prácticas que pueden resultar exitosas.
- Existe una presión sobre los altos niveles de la gerencia que nos lleva y conduce a despertar para la acción.
- Resulta para toda organización lo bastante favorable las in tervenciones bien sea de nuevos miembros integradores de

la empresa o bien ya sea de consultores especializados - y jefes de staff que nos conformen constantemente con -- sus valiosas aportaciones para reorientar en la consideración de problemas internos.

- Existe la experimentación con posibles soluciones a problemas que conllevan a una búsqueda de resultados de -- los experimentos.
- Se puede especificar un diagnóstico para ahondar en las - zonas más problemáticas, pudiendo canalizar todos nues-- tros esfuerzos a problemas en concreto a través de análi-- sis específicos.
- Es verdaderamente necesario el que se trabaje y se reac-- cione con presiones del ambiente, tanto en la sección interna como el factor externo, para la obtención de resultados exitosos.

Debe considerarse de igual manera para la adquisición de respuestas aceptables el que se tome en cuenta a los hombres claves, consultores, ejecutivos de línea, etc. que puedan resultar verdaderamente valiosos a la empresa, haciendo la diferenciación de los componentes que resultaron realmente convenientes y aportadores positivos--

a la empresa y los que únicamente obstaculizan su desarrollo, respondiendo como verdaderos parásitos, dejando, apoyando, respaldando e impulsando a los integrantes que están deseosos de realizar - verdaderos diagnósticos del problema, fortaleciendo y ayudando para su crecimiento, por lo que considero plenamente básico el trabajo - conjunto de línea y staff, para la identificación del problema en forma cooperativa.

- Por otro lado hay que tomar en cuenta como condición al éxito, que existen resultados intermedios tangibles.
- Hay alguna disposición de afrontar los riesgos a través del ensayo e implantación de nuevas formas y modalidades de reafirmar las relaciones, tanto internas como externas.
- Existen perspectivas favorables con resultados a largo plazo.
- El sistema de incentivos y estímulos a su personal, recompensándolos por sus esfuerzos de cambio y mejoramiento de igual - forma, con resultados todos ellos a corto plazo.
- Afrontar las realidades de la situación en que se encuentra la - empresa, haciendo partícipes a todos sus componentes, incitándolos con nuevos prospectos al cambio.

NOTA: En relación a nuestro agente del cambio.

El ambiente adecuado entra con el agente del cambio y la alta gerencia.

Se busca ese ambiente y se debe conservar a lo largo de todas las actividades del cuadro. Hay que promover el ambiente -- adecuado, pero en todos los pasos del cuadro, de lo contrario solo - en una parte de grupos se logra el ambiente adecuado, éste debe llegar hasta el final del proceso. El ambiente propicio implica una - comunicacibn adecuada.

Se debe promover valores y objetivos del desarrollo organizacional para tener un ambiente adecuado. Este es un medio para lograr el objetivo que es desarrollar organizaciones.

Se dice que un grupo es óptimo de acuerdo a las escalas que se fijan, esto es subjetivo (el ambiente adecuado) porque lo que es propicio para una persona puede no serlo para otra.

MANIFESTACION DE LAS DIFERENTES BASES DEL CAMBIO.

FASE 1) Introducción.

Donde se muestra los procedimientos y metas a alcanzar,

- Establecimiento de relaciones.

Referente a la intervención de las personas implicadas - que persiguen la obtención de dicho plan al cambio, en combinación con el agente de cambio y la serie de procesos a seguir.

- Reconocimiento de las motivaciones y necesidades.

Toda organización en sí debe estar conciente y plenamente enterada de las necesidades y requerimientos de la empresa, estudiando todos los factores influyentes y causas que originaron o impulsaron a la organización para crear la iniciación al cambio.

- Determinación de las funciones y perspectivas.

Desde el inicio de la reunión de los dirigentes que se unen para este fin, deben especificar el papel que desempeñaron cada uno en particular para concientizar cuando y cuanto puede aportar cada uno y en que forma va a participar previendo la intervención de cada uno en especial.

- Descripción del sistema o sistemas del cliente.

A través de éste se pretende caracterizar a cada componente de la estructura orgánica de la empresa unificándola a un todo, y la que debemos encauzar con gran ímpetu al estudio y dedicación promoviéndola como un organismo dinámico, lleno de vitalidad y en constante evolución, manifestándola asimismo como un sistema socio-tecnológico.

- Especificación de las relaciones del cliente.

Este inciso nos habla de la relación que tiene el cliente con sus objetivos, motivaciones, estímulos, problemas, etc. Es muy importante la forma de captación de sus problemas por parte de los directores de la organización, así de manera primordial forma de enfrentarse a éstos y la forma de enfocarlos y modificar las actividades hacia las resoluciones más factibles al cambio.

- Especificar las fuentes de donde se obtendrá la información.

Dependiendo de los problemas que el cliente determine que sean los existentes en la organización, será la información que se necesite pedir, bien sean presupuestos, registros, resultados, -- perspectivas, etc.

FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO.

Analizando por otro la función específica del agente de cambio, es en esta sección el papel que va a desempeñar el agente de cambio, será el de consultor y de investigador, llevar a cabo toda una asesoría de las personas integradoras, estudiando la mejor forma de resolver las problemáticas.

DIVERSAS ESTRATEGIAS A UTILIZAR.

a) Entrevistas.

Este agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, con la finalidad de recopilar la mayor información posible, adquiriendo información tanto de forma personal como recopilación grupal, observando y apreciando los adelantos sociales de cada grupo, estos grupos detectarían cuales son las áreas conflictivas, actuando en ese momento el consultor que se encargará de la asesoría, facilitando los principios sobre los que hay que basarse para resolver sus problemáticas.

Todo ello complementado con una recopilación de aportaciones por parte de diversos clientes, el cual indicara -

la situación real de la organización y las metas a las que se pretende llegar, surgiendo una serie de contrariedades por el sinfín de aportaciones, por lo que se debe seguir y aplicar las debidas medidas con el fin de evitar la disminución en su eficiencia.

Por lo tanto, la gerencia deberá llevar a cabo toda una secuencia de procedimientos y programas a emplear para así movilizar a todo el personal, llevándose a cabo un proceso denominado "CONFRONTACION". que viene a ser un mecanismo que nos proveerá de:

- La debida informacion, clara, concisa y necesaria para que se tomen las decisiones más apropiadas al tipo de empresa que se refiera.
- Impulsar de manera individual a sus integrantes pretendiendo que respondan a un llamado e instinto de superación.
- Contribución por parte de todos los niveles de la organización con aportaciones verdaderamente necesarias a esta y colaboración de manera integral.
- Bases sólidas que nos lleven a la utilización de otros mecanismos.

- Un debido funcionamiento de la organización en su conjunto.

NOTA: Estos deben ser conformados por métodos rápidos y efectivos.

Para iniciar dicho procedimiento debe partirse de los requerimientos necesarios para los grupos de trabajo, de darles la basta información de las metas de la confrontación manifestando temas como compartimientos de responsabilidades, comunicación, cooperar para el logro de las metas, haciendo partícipes a todo el personal - y hacerlo sentir parte integrante de la organización, ya que de hecho son factores esenciales para el desarrollo de toda empresa, el componente denominado "Personal".

Como siguiente paso, tendremos el desglosamiento, distribución y acomodamiento de todo el personal, llevando a cabo una --- asignación de puestos después de haber realizado todo un análisis para la determinación del puesto más conveniente, de acuerdo a las características de cada sujeto, realizando una clasificación de los diversos miembros a cada una de las áreas funcionales. Conformando unidades de trabajo de todas las áreas funcionales.

Consignando a cada unidad una conciencia de las metas y objetivos a alcanzar, pretendiendo que dicha conciencia trascienda a la persecución de nuevos objetivos a nivel empresarial total, es decir, que se unan y fortalezcan en un todo nuestros esfuerzos a nivel totalitario que conforme a toda la empresa en un solo motivo, en un solo esfuerzo, todo ello logrado através de una determinación de necesidades de los obstáculos de los requerimientos, motivos, perspectivas, fallas y facilidades de la situación existente en la actualidad, previendo las condiciones bajo las cuales la empresa pueda tener mejor desarrollo y trabajo de forma más efectiva.

Existirá como siguiente etapa a seguir, un reportero que tomará nota de toda la información y de los resultados o conclusiones a los que llegó su unidad, de la cual él es representante. El que dirige dicha reunión en la que comparten la información obtenida, haciendo un agrupamiento y clasificación de datos, después se repartirán las conclusiones a todos los medios integrantes, reuniendo a todo el equipo en la asamblea general donde se efectúa una revisión de todo lo recopilado, determinando prioridades.

Se señalará a cada grupo sus funciones y actividades, dependiendo de su departamento original, así se distribuirá a todos los-

miembros del grupo que le corresponda según la rama a la que pertenecen, dependiendo de la función que desempeñen, (finanzas, mercadotecnia, manejo de equipo, ventas, etc.).

Cada unidad estará también dirigida por cada jefe de departamento, por lo que tendrán que ejecutar las siguientes obras:

- . Debater todos los conflictos que incumban a su área, determinando las actividades primordiales a desarrollar, examinando todas y cada una de las características para las cuales está capacitada la empresa.
 - . Definir los problemas que con mayor importancia puedan influir en la organización, en los que la gerencia debe poner mayor atención, ya que pueden afectar en mayor grado.
 - . Determinar la forma en como va a participarle a sus subordinados las conclusiones a las que se llegaron en las reuniones efectuadas para un debido proceso de planeación.
- Astí, de tal manera los gerentes llevarán a cabo diversas actividades como son, el solicitar a cada unidad funcional requiriendo que manifieste sus acciones a las que se ha comprometido a la parte restante del grupo, enumerando los ob-

jetivos que cada conjunto en particular considera de mayor prioridad.

- El representante se comprometerá através de todo un sistema de planeación de metas, a los procedimientos que se requieran.
- Conjuntamente, se comparten los planes por manifestar las conclusiones y puntos de acción en dicha reunión de confrontación que se llevó a cabo.

- Como siguiente paso a seguir tenemos:

REUNION DE ALTOS NIVELES GERENCIALES.

De forma inmediata, el grupo en general, planeará las primeras acciones a seguir, cuya información debe ser mandada a todo el grupo gerencial con la mayor brevedad posible.

- Constatar los progresos.

Se lleva a cabo un examen exhaustivo de todos los logros y progresos obtenidos que deberá ejecutarse por el grupo del alto nivel gerencial.

LA SEGUNDA FASE DE LA PLANEACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

- Recopilación de los datos informativos y diagnósticos.

Esta segunda fase será promovida por el agente de cambio, que tomando como base y guía de ejecución toda la información recopilada y adquirida por la fase anterior, asimismo, proporcionará conclusiones, fortaleciendo con una retroalimentación al sistema, cuyas metas y objetivos que persiguen, como actividades a realizar entre otras, son las siguientes:

a) Delimitar zonas conflictivas.

Como habíamos enunciado con anterioridad, el agente de cambio hará un análisis debido de las zonas de mayor conflicto, enlistando una serie de mecanismos a seguir en los que especificará los primordialmente problemáticos, cuyos requerimientos para satisfacer y sofocar la problemática es más urgente por lo que necesita de mayor prontitud que las otras, sin restar importancia a las secundarias, ya que éstas si se descuidan, pueden trascender a mayores conflictos, si no se previenen solventan las necesidades para sofocarlos y expandirlos, impidiendo y obstaculizando que esto se agrave.

b) Debe especificarse de igual forma las causas y consecuencias que han originado estas negativas, para que de tal forma puedan preverse las dificultades y obstáculos con los que podamos toparnos y que no con detenimiento analizamos.

c) Determinación de objetivos.

Este paso debe estar bien calculado, especificando el por qué puede resultar más conveniente la fijación de ciertas metas, así llevando a cabo un análisis de los pros y contras de cada objetivo, que se persigue, fijando límites y demás alternativas a seguir para la obtención del mejor logro.

d) Definir y especificar disponibilidad y motor para el cambio.

Resulta meramente importante estar en razonamiento pleno de la real situación económica, organizacional de la empresa, para verificar y constatar la capacidad real de la organización, para su enfrentamiento a diversos factores delimitando el campo a seguir, viendo los elementos con los que cuenta efectivamente la empresa, capacitándo

la y restableciéndola, así como fortaleciendo las habi-
lidades y facultades verdaderas de la organización.

ALTERNATIVAS A SEGUIR.

Por parte del agente de cambio, en sí toda acción del agente de cambio seguirá consistiendo en la de asesor, consultor e investigador.

a) Entrevistas.

Estas pueden realizarse bien sea a nivel grupal o a ni-
vel personal, éstas se elaboran con la reafirmación de datos y la debida participación de dichos informes a los participantes, pre-
tendiendo que éstos conozcan y perciban todos los conceptos, espe-
rando se implanten dichos procederes y captación de nuevas técni-
cas a realizar dentro de la organización.

b) Investigación.

Pretende fortalecer sus conocimientos a través de la --
evaluación de otros nuevos descubrimientos, analizando causas y -
consecuencias, que se declaren en relación a los primeros diagnós-
tics definidos con primordialidad, para que puedan estudiarse des-

de distintos puntos de vista y diversos conceptos, los mismos - problemas a afrontar.

c) Observación.

En referencia a las deducciones y resultados previstos a través de la serie de datos obtenidos con anticipación en el análisis y desglose de sus entrevistas realizadas, es que puede llegarse a la determinación de procederes, conductas, limitaciones, reacciones y desenvolvimiento de todos los entes dependientes a la organización, el asesor captará y asimilará nueva información de manera permanente, pretendiendo reafirmar y retroalimentar a cada sector, y aún más a cada individuo, en especial, participe de la promoción al cambio.

d) Estructuración del proceso de confrontación.

Tomando como cimientos los resultados de la observación, el instructor, asesor (factor agente de cambio), elaborará una estructuración o diseño de la conformación y funcionamiento del desarrollo de todas las actividades para que en plan grupal se pueda solventar favorable y satisfactoriamente los problemas definidos específicamente.

e) Discusiones grupales.

Este paso se refiere al hecho de tener discrepancias y diferir en los diversos puntos a tratar de forma grupal, con - cuyas intervenciones y aportaciones diversas puede llegarse a po - sibles soluciones, así como se podrá aplicar un diagnóstico de - los procesos sociales observados en las mencionadas secciones, todo ello logrado através de la disquisición profunda de las diver - sas aportaciones.

f) Revisiones de asesoría.

En este paso se considera y especifica que el agente de cambio puede ser uno o varios asesores, y la combinación de los informes obtenidos y conclusiones determinadas es que fortalece y enriquece el enfoque del diagnóstico através de la gran di - fusión de conceptos que se planteen y se tomen en cuenta.

TERCERA FASE.

PLANEACION Y EJECUCION.

Cuyas funciones son las siguientes:

a) Distribución del tiempo.

Se requiere haber una medición del tiempo que establezca las condiciones temporales bajo las cuales se va a trabajar, sin que dicha adaptación intervenga en el manejo y funcionamiento normal de las tareas a desempeñar dentro de la organización. Todo ello a través de un establecimiento de horarios considerando fechas, conjuntamente con el ordenamiento y clasificación de actividades.

b) Posibilidades.

Todo el personal de manera conjunta, determinarán e implantarán los diferentes puntos a tratar, así las perspectivas y secuencias a seguir dependiendo de las posibilidades vivientes considerando tiempo, lugar, espacio, etc.

c) Clasificación.

Determinar a través de una debida evaluación, la clasificación de las tareas y actividades a realizar proponiendo soluciones de cambio a los factores de mayor importancia, ordenando de manera primordial los que requieran de mayor exigibilidad, pretendiendo puedan realizarse los cambios mencionados con la mayor rapidez posible, pretendiendo satisfacer las necesidades de mayor urgencia a la máxima prontitud posible. Y en consideración a la mul

titud de necesidades es que se llegue a las mejores resoluciones, to mando en cuenta que la forma de tomar las decisiones y de abordar los problemas será diferente en cada caso, ya que el problema es di ferente, con ésto hacemos hincapié en la infinidad de soluciones que deben tomarse dependiendo de la diversidad y magnitud del problema, confirmando que no puede tomarse una "X" determinación y solución a un problema específico que a otro de diferente índole, ni aun así, aunque éstos presenten ciertas semejanzas o similitudes entre sí, -- evitando caer en errores con la no debida aplicación de soluciones a un determinado conflicto.

d) Identificación de las zonas de apoyo.

Definitivamente, debe especificarse de forma clara y preci sa la delimitación de las zonas que nos presenten mayor aceptación a cualquier modificación, asimismo, delimitar las zonas menos factibles o de menor tolerancia al cambio.

Papel del agente de cambio en esta tercera fase.

En esta tercera fase se vuelve más influyente la interven ción del agente de cambio, ya que se vuelve mas participativa y con tributiva a los procesos de cambio, ya que en ésta puede responder -

como sujeto consultor, maestro, entrenador y asesor.

Diligencias y estrategias a seguir.

1) Diseño del modelo:

Este modelo se refiere específicamente a la pauta esencial de la cual vamos a partir para comenzar a establecer con buenos cimientos el proceso de cambio, el cual viene a caracterizar los principales conceptos y pasos fundamentales en la planeación.

2) Participaciones:

El agente de cambio asesora, bien sea a una persona en especial o en particular o a los grupos de forma directa, promoviendo a éstos para que enfoquen de la forma más productiva el desglosamiento de sus criterios.

3) Cambio individual:

Este puede realizarse bien sea por la determinación de un mecanismo definido y determinado de modificación de comportamiento.

Surgiéndose y conformándose con base en la enseñanza -

de las gráficas gerenciales y estableciendo distintos ejercicios, se califican procederes, llevándose a cabo la implantación de programas de capacitación al personal recurriendo de igual forma a ejercicios de sensibilización.

Dichos ejercicios de sensibilización se refieren al hecho de adaptar a todo el personal que conforma la organización a un laboratorio de intercambio o entrenamiento grupal, pretendiendo se alistén en el manejo de efectos sociales, conociéndose así mismos, con estudio de sus reacciones y procederes, así como estudio concienzudo de la conducta de nuestros semejantes.

Por otro lado, debe aclararse que los objetivos a seguir deben razonarse, tanto de manera particular como forma grupal, - tanto a corto, mediano y largo plazo. Aportando el agente de cambio toda su ayuda y colaboración en todo momento que se requiera, pretendiendo lograr la máxima eficiencia en su trabajo.

4) Entrenamiento en grupos.

Dinámica de grupos.

La dinámica de grupos o aprendizaje experiencial es una herramienta fundamental del desarrollo organizacional y de otras dis

ciplinas como la pedagogía, la sociología y la psicología.

La dinámica de grupos se aplica a situaciones de investigación, diagnóstico, integración de grupos y en toda situación que implica cambio o proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta disciplina propone un método de cambio y aprendizaje significativo que incluyen los aspectos técnicos y emocionales de las personas y grupos.

Todo ello para que estemos capacitados de manejar y aplicar los principales conceptos de comunicación, aprendizaje, experiencia y dinámica de grupos a situaciones de diagnóstico organizacional, capacitación e integración de equipos de trabajo.

Encauzada a identificarse con el cambio dentro de la organización. Esto se refiere tanto al desenvolvimiento de cada grupo entre sí.

Todo ello debido a que los procedimientos son diferentes en todos los procesos sociales en que intervienen, cuando cada grupo tiene contacto con otro grupo y cuando cada grupo en sí se toma o analiza en forma separada. Dentro de este punto intervienen varios --

factores como son entre otros:

- El que cada unidad grupal realiza un establecimiento de planes a seguir, bien sea corto o largo plazo, considerando a cada individuo integrante, en particular, al grupo en su conjunto y a la organización en su totalidad.

- Desarrollo Organizacional del Grid.

Cambio planeado, estableciendo y considerando algunas de las fases establecidas por Blake.

- Laboratorio de solución a problemas, reducción del trabajo; - evolución de grupos, establecimiento de objetivos por grupo, - etc.

- Ejecución.

El llevar a cabo la aplicación de habilidades de cada ente, participante de la empresa, pretendiendo optimizar sus funciones, -- adiestrando en el manejo de asignaciones específicas en combinación a aportaciones técnicas y sistematizadas para el desenvolvimiento y debido desarrollo de tareas autorizadas.

5) Modificación de estilos. (En relación a toda su estructura en general).

Modificaciones a niveles gerenciales de jerarquización de los centros de poder, en las líneas de información, en sí de todos los cambios necesarios para el mejor funcionamiento en la conformación, en sí de todos los cambios necesarios para el mejor funcionamiento en la conformación de la organización como son:

- En el tipo de actividades a realizar, previendo tiempos y cantidades de trabajo, en la medición de dichas tareas y eficiencia en el trabajo.
- Modificación en los sistemas de incentivos, estímulos y motivaciones, pretendiendo alcanzar mejores rendimientos.
- Compartimiento de responsabilidades, control tanto en el personal como en la calidad de nuestras funciones para la mejor obtención de resultados.
- Aplicación de cambios en los sistemas de elaboración de manera temporal, pretendiendo romper con los patrones de costumbre, con el fin de motivar más a todos los empleados integrantes de la empresa, evitando que se caiga en patrones de rutina.

CUARTA FASE.

IMPLANTACION DEL CAMBIO.

- 1) Pretende que cada participante de la organización desarrolle al máximo sus capacidades, estableciendo entre sí una política de mutua competitividad, conllevando ello que se propicie un ambiente de perfeccionismo en la aplicación de sus habilidades técnicas - por cada uno de los integrantes, propiciando con ello que se llegue a un alto grado de efectividad en todos los niveles de la organización.

Todo ello proporciona de igual forma, que se llegue a una independencia empresarial, evadiendo cada vez con mayor ímpetu - la intervención o asesoría por parte del consultor, logrando que poco a poco vaya logrando sus objetivos a través de su auto-independencia. Requiriendo de la colaboración del consultor únicamente como parte coordinadora, más no dependiente.

Por lo tanto, el papel que elabora el agente de cambio, será - únicamente como entrenador y consultor, es decir, sugiere, promueve, participa, opina, más no ordena.

Dentro de la empresa, éste propone la participación de nuevos-agentes de cambio afines a la organización, es decir, asesoría-interna, que estén en constante control y vigilancia en las innovaciones.

Estableciendo de diversos cursos de acción, como son la confor

mación de seguimientos o procesos de entrenamiento y capacitación del personal en todos los ramos.

Evaluación sistemática de los alcances obtenidos, renovando diagnósticos de la real situación de nuestra organización.

Llevar a cabo la implantación de nuevos procedimientos y programas de diagnóstico, evaluación pretendiendo que se identifique con gran anticipación el surgimiento de un problema para tomar las debidas medidas de prevención y contrarresto de la problemática que pueda afectar cualquier ramo de nuestro cambio planeado.

En conclusión a lo estudiado y especificado con anterioridad, podemos determinar que dicho proceso de cambio debe estar en constante evolución, precisamente porque en sí toda vida es un constante cambio y proceso de modificaciones de manera permanente, y como todo nuevo sistema en la vida, necesita de un análisis a fondo que nos permita expedir un "X" diagnóstico, desglosando dicho diagnóstico, através de un estudio calificativo que nos permita emitir un juicio evaluatorio, para que en base a ello determinar mecanismos y estrategias que nos permitan mejorar nuestra situación, proporcionándonos y proviéndonos de todos los medios necesarios que nos permitan poco a poco llegar a un perfeccionamiento de aptitudes, habilidades y procederes, para que después de llevado a cabo una superación

sistemática, así como adelantos técnicos e interpersonales, para después de ello, manifestar un proceso reevaluatorio que proporcione nueva información y así repetidamente nuevas perspectivas al cambio, con establecimiento de nuevos diseños, nuevas metas, objetivos, requerimientos, etc. Analizando los procedimientos y recursos a utilizar, convirtiéndose todo ello en una cadena cerrada o círculo vicioso, en constante evolución.

ESQUEMA GENERAL DE LA PLANEACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

F A S E S	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
I. Introducción	<p>Establecer relaciones.</p> <p>Reconocer las propias motivaciones y necesidades.</p> <p>Definir papeles y expectativas.</p>	<p>Consultor</p> <p>Investigador</p>	<p>Entrevistas en forma individual y de grupo.</p> <p>Relaciones de consulta</p>

F A S E S	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
	<p>Definir la relación del cliente, con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones.</p> <p>Definir el sistema o (s) del cliente.</p> <p>Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.</p>		<p>Discusión de grupo. Sesiones de confrontación.</p>
<p>II. Reunión de la información y diagnóstico.</p>	<p>Definir las áreas en donde existen problemas.</p> <p>Determinar el problema del cambio.</p> <p>Determinar los objetivos del cambio.</p>	<p>Consultor</p> <p>Investigador</p>	<p>Entrevistas y retroalimentación</p> <p>Investigación y retroalimentación</p> <p>Observaciones y retroalimentación.</p> <p>Diseño de confrontación.</p>

FASES	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
III. Planeación y ejecución	Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.	Consultor	Discusiones en grupo.
	Distribuir el tiempo.		Reuniones de asesores.
	Disponibilidad	Maestro	Establecer un modelo.
	Establecer prioridades.		Intervenciones. Cambio individual.
	Determinar los tipos de intervención que se necesitan.	Asesor	Estilos Gerenciales.
	Identificar los puntos de apoyo para la acción.		Entrenamiento de sensibilización.
			Coaching.
			Establecimiento de objetivos.
		Orientación y consejo.	

F A S E S	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGEN- TE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
			Entrenamiento en grupo y cambio - entre grupos.
			Planeación de vida
			Desarrollo organizacional del Grid.
			Laboratorio de interrelación de grupos.
			Simplificación del trabajo.
			Laboratorio de soluciones de problemas.
			Establecimiento de los objetivos del grupo.

F A S E S	FUNCIONES Y	PAPEL DEL AGEN <u>TE</u>	ESTRATEGIAS
		DE CAMBIO	

Entrenamiento.

Cambio estructural.

Cambios en el flujo
de trabajo.

Apreciación y eva-
luación.

Cambios en el sis-
tema de premios y
recompensas.

Mejoramiento del -
trabajo.

Establecer un mo-
delo Matriz.

Establecer otros mo-
delos organiza-
cionales.

F A S E S	FUNCIONES Y OBJETIVOS	PAPEL DEL AGEN- TE DE CAMBIO	ESTRATEGIAS
IV. Estabiliza- ción del -- cambio.	Autocompeten- cia. Cambio de las relaciones de - consulta o tér- mino de las -- mismas.	Consultor Entrenador	Desarrollar consul- tores internos. Desarrollar un en- trenamiento conti- nuo. Celebrar reuniones de crftica. Establecer mecanis- mos para una con- tinua evaluación y cambio.

UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

I. ANALICE LA ACTUAL ORGANIZACION.

- A. Preparación de Organigramas.
- B. Preparación de manuales de organización.
- C. Completamiento de la lista de verificación organizativa.

II. DETERMINE OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

- A. Requerimientos de personal gerencial.
 - 1. Necesidades de reemplazos.
 - 2. Necesidades de crecimiento.
 - a) Crecimiento histórico.
 - b) Expansión planeada.
 - 3. Necesidades de mejoramiento de desempeño.
- B. Inventario de personal gerencial.
 - 1. Inventario de las capacidades actuales.
 - 2. Aplicación de los desempeños actuales.
 - 3. Estimación del crecimiento potencial.

III. ESTABLEZCA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.

A. Fuentes Internas.

1. Programas de Adiestramiento.
2. Rotación del trabajo.
3. Asignación en Comités.
4. Consejería.
5. Secuencia promocional planeada.

B. Fuentes Externas.

1. Programas universitarios.
2. Reuniones profesionales.
3. Conferencias industriales.

IV. EVALUE EL PROGRAMA.

- A. Continua apreciación de desempeños.
- B. Encuestas de opiniones y actitudes.
- C. Feed-back (retroalimentación) a los Pasos I y II.

SEGUNDA PARTE

CASO PRACTICO

Una vez que se ha expuesto una síntesis de los dos conceptos más importantes que comprende la teoría del sistema "Desarrollo Organizacional", llegamos a la segunda parte de éste trabajo, que tiene por objeto proponer una de estas técnicas en la solución de un problema específico dentro de un área de una secretaría de Estado, para lo cual se propone el siguiente:

- I. Determinación del área con problemas.
- II. Definición de los problemas existentes.
- III. Hacer el diagrama del sistema actual.
- IV. Analizar las políticas, los procedimientos y las prácticas del sistema actual.
- V. Establecer un diagnóstico.
- VI. Selección y proposición de la teoría D.O. a aplicar.
- VII. Diseño y operación del nuevo sistema.
- VIII. Evaluación de resultados.

I. Determinación del área problemática.

Se ha escogido para este trabajo, como práctica, la dirección de Adquisiciones de una Secretaría de Estado, esta dirección está enclavada dentro de la Oficina Mayor y tiene por objeto la de dotar de los recursos materiales a todas las dependencias de esta Secretaría, necesarios para el desempeño de sus funciones dentro de un marco legal y financiero establecido.

II. Definición de problemas.

En diversas entrevistas realizadas a nivel de director, subdirector y jefe de departamento, a fin de conocer los problemas existentes, aquéllas revelan lo siguiente:

1. Cancelación o modificación de un 30% de los pedidos fincados al proveedor, debido al incremento de precios.
2. Retrasos en las entregas.
3. Desinformación.- La unidad de control no proporciona la información requerida en el momento oportuno.
4. Indefinición de responsabilidades.

III. Descripción del sistema actual.

Una mirada al organigrama de la estructura operativa actual nos muestra que la dirección de adquisición se encuentra organizada por funciones y con una unidad de registro a nivel Staff o Asesoría. (ver figura).

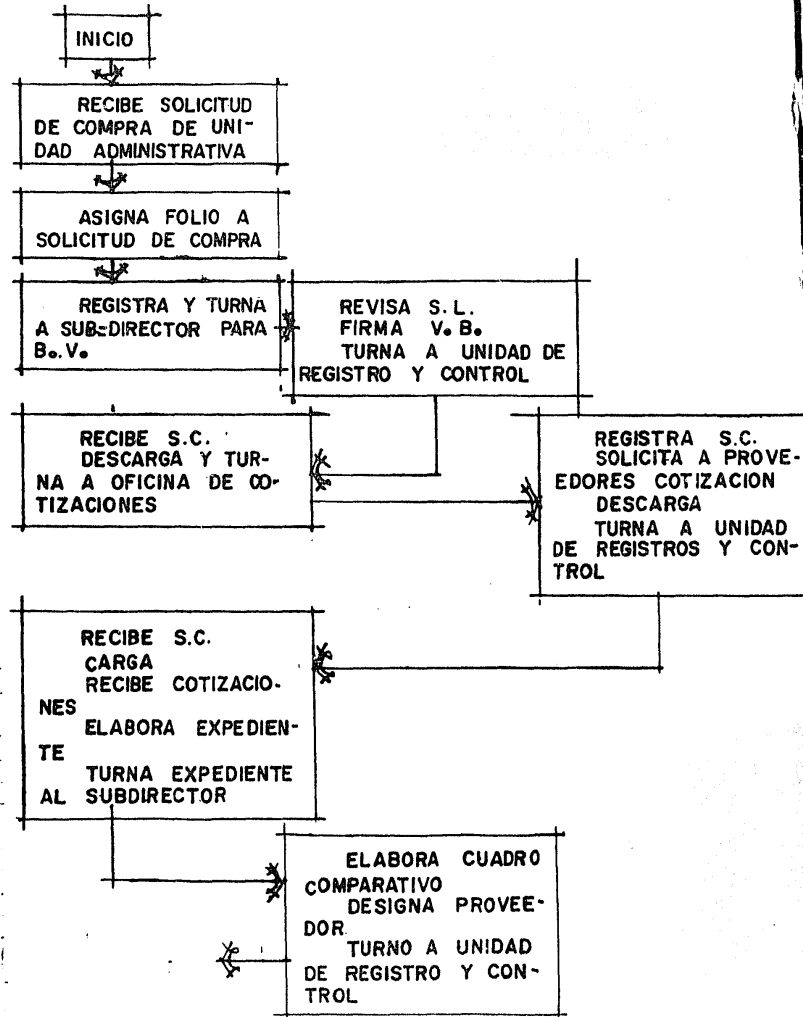
Es decir, que dentro del proceso completo de compra, cada oficina realiza una función parcial y que a continuación se detalla.

Unidad de registro y control.

Es la encargada de registrar y controlar, desde su recepción en el momento de su recepción hasta la formalización y -

**UNIDAD DE
REGISTRO Y CONTROL**

SUB-DIRECTOR OF. COTIZACIONES

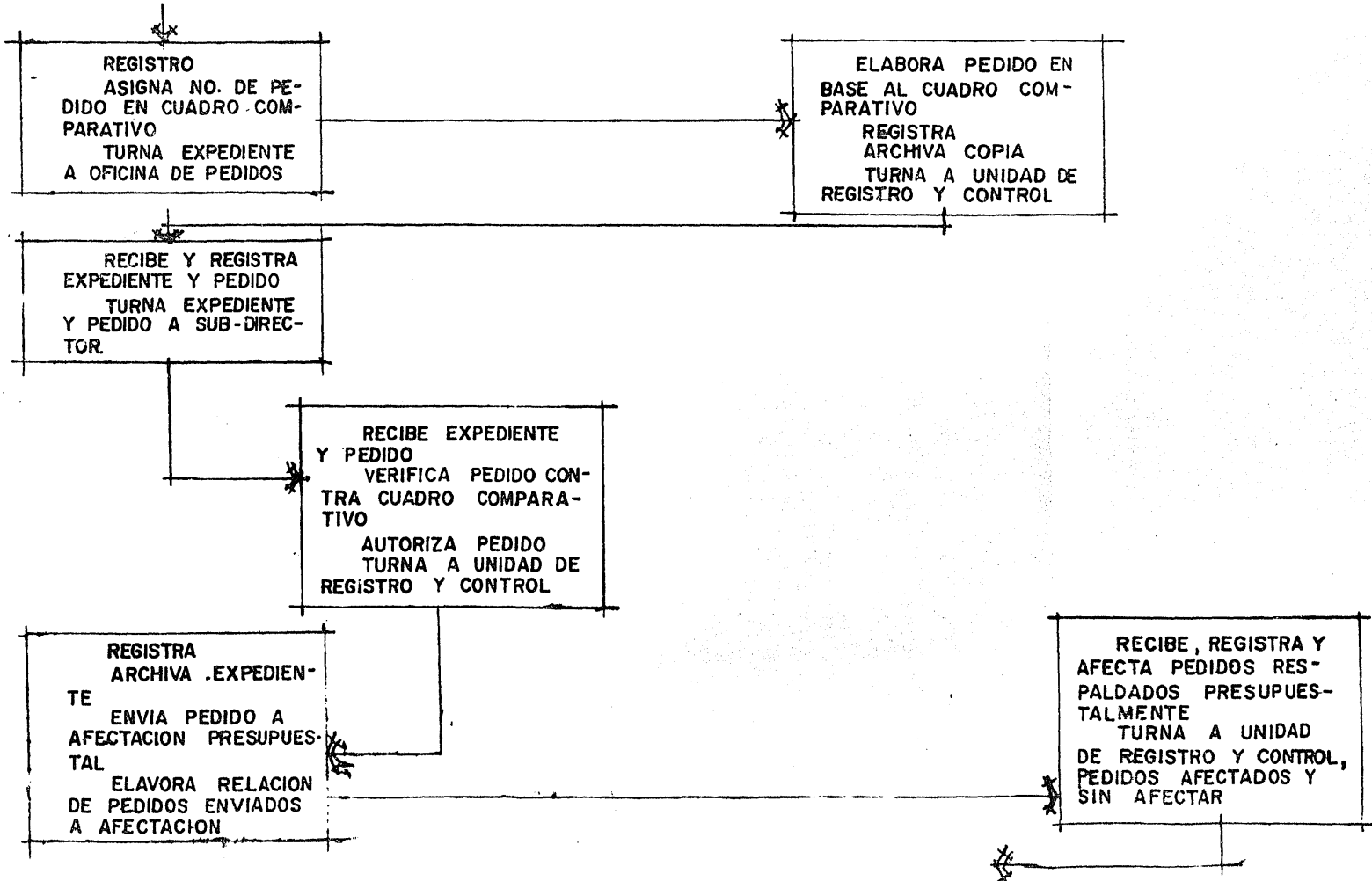


UNIDAD DE
REGISTRO Y CONTROL

SUB-DIRECTOR OF. COTIZACIONES

OF. PEDIDOS

DIRECCION DE
PRESUPUESTO

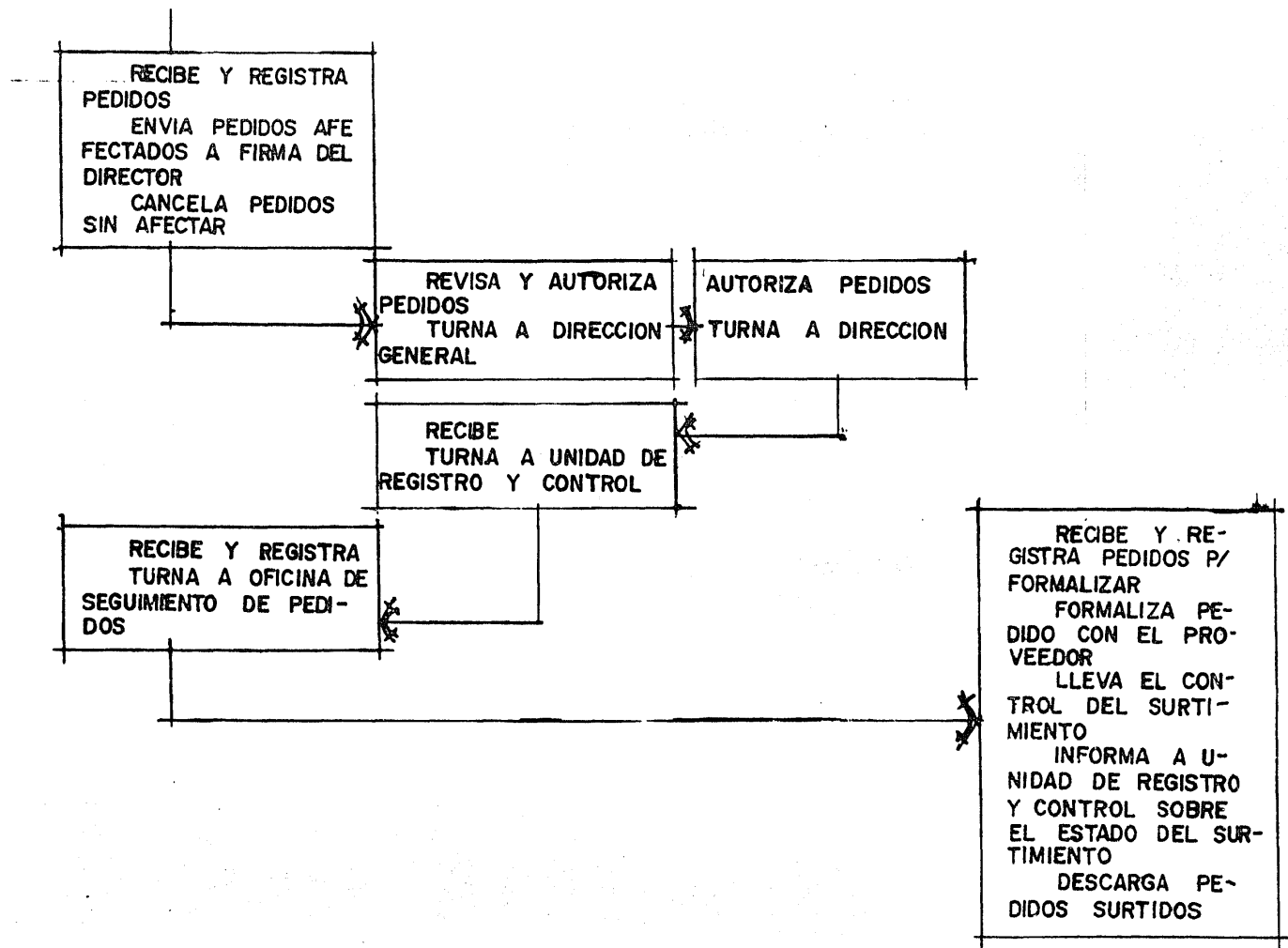


UNIDAD DE
REGISTRO Y CONTROL

SUB-DIRECTOR

DIRECTOR GRAL.

OF. DE SEGUIMIENTO
DE PEDIDOS



surtimiento del artículo por parte del proveedor, de las solicitudes - de compra de cada una de las unidades administrativas (llamadas dependencias) en que se divide la secretaría de estado.

Esta unidad también se encarga de proporcionar la información requerida, así como de llevar el archivo y resguardo de la documentación relacionada con cada solicitud de compra.

Se integra un jefe de unidad, una recepcionista de documentos, una mecanógrafa y un auxiliar.

Oficina de cotizaciones.

Tiene por tarea la de solicitar a los proveedores las cotizaciones de los artículos requeridos, así como la búsqueda constante de nuevos proveedores, consta de un jefe de oficina y 5 cotizadores.

Oficina de Pedidos.

Es la oficina que se encarga de mecanografiar los pedidos y de proporcionar relación de pedidos elaborados, está integrada por un jefe de oficina y 5 mecanografas.

Oficina de lineamiento y seguimiento de pedidos.

Recibe, afecta presupuestalmente, formaliza y lleva el -
seguimiento de los pedidos fincados.

Diagrama de flujo y narrativa de procedimientos.

A continuación se expone con mayor detalle el proceso -
completo de compra mediante la narrativa del procedimiento y el dia-
grama de flujo para poder elaborar un análisis que nos permita detec-
tar las causas que originan los problemas planteados.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:UNIDAD U OFICINADESCRIPCIÓN ACTIVIDAD

Unidad de Registro y Control

- . Recibe solicitud de compra.
- . Asigna folio a solicitud de compra
- . Registra y turna a la subdirección
para Vo. Bo.

Subdirección.

- . Revisa solicitud de compra.
- . Firma de Vo. Bo.
- . Turna a unidad de registro y control.

UNIDAD U OFICINADESCRIPCION ACTIVIDAD

Unidad de registro y control

- . Recibe solicitud de compra del subdirector.
- . Descarga.
- . Turna a departamento de compras - (oficina de cotizaciones).

Departamento de compras

- . Registra solicitud de compra.

Oficina de cotizaciones.

- . Se solicita cotización.
- . Descarga.
- . Turna a unidad de registro y control.

Unidad de Registro y control.

- . Recibe solicitud de compra.
- . Carga solicitud de compra.
- . Recibe cotizaciones.
- . Elabora expediente.
- . Turna expediente al subdirector.

Subdirección.

- . Elabora cuadro.
- . Asigna proveedor.
- . Turna a unidad de registro y control.

Unidad de registro y control.

- . Registra.
- . Asigna número de pedido en cuadro comparativo.
- . Turna expediente a oficina de pedidos.

UNIDAD U OFICINA.DESCRIPCION ACTIVIDAD.

Oficina de Pedidos.

- . Elabora pedido en base a cuadro comparativo.
- . Registra.
- . Archiva copia.
- . Turna a unidad de registro y control.

Unidad de Control.

- . Recibe y registra expediente y pedido al subdirector.

Subdirección.

- . Recibe expedientes y pedido.
- . Autoriza pedidos.
- . Turna a unidad de registro y control.

Unidad de Registro y control

- . Envía pedido a elaboración presupuestal.

Dirección de Presupuesto.

- . Recibe, registra y afecta pedidos respaldados presupuestalmente.
- . Turna a unidad de registro y control pedidos afectados y sin afectar.

Unidad de Registro y Control.

- . Recibe y registra pedidos.
- . Envía pedidos afectados a firma del subdirector.
- . Cancela pedidos sin afectación.

UNIDAD U OFICINADESCRIPCION ACTIVIDAD

Dirección.

- . Revisa y autoriza pedidos.
- . Turna a dirección general.

Dirección General.

- . Autoriza pedidos.
- . Turna a dirección.

Dirección.

- . Turna a unidad de registro y control.

Unidad de Registro y Control.

- . Recibe y registra pedidos.
- . Turna a oficina de seguimiento de pedidos.

Oficina de Seguimiento de
Pedidos.

- . Recibe y registra pedidos para formalizar.
- . Formaliza pedidos con el proveedor.
- . Efectúa el control del surtimiento.
- . Informa a unidad de registro y control, sobre el estado del surtimiento.
- . Descarga pedidos surtidos.

SE CIERRA EL CICLO.

ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL.

Examinando el diagrama de flujo del sistema actual, se observa que las causas que originan los problemas implicados, son de tipo estructural por las siguientes razones:

- Existen demasiados registros, flujos y reflujos de y hacia la unidad de control que origina lentitud y el consiguiente retraso en el fincamiento y surtimiento de los pedidos.
- La organización es de tipo funcional, es decir, que cada oficina realiza una función específica dentro del proceso total de compra y no se tiene una visión global de la situación que guarda en un momento dado, una solicitud de compra o un pedido, y esto repercute en que no se proporcione con rapidez la información requerida por los niveles superiores.
- Este tipo de organización, impide también que el área de cotizaciones no pueda depurar su catálogo de proveedores y no tenga un conocimiento de los proveedores que no cumplen con las entregas en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega contratados. Ya que no existe una retroalimentación que permita a esta oficina mejorar su catálogo. Se descarta la posibilidad de implantar una retroalimentación, ya que originaría mayores gastos de mobiliario y más papeleo.

- . La responsabilidad en las entregas se diluye entre los jefes de oficina, ya que cada una de éstas cumple una función específica y se alega condicionamiento o dependencia de las otras oficinas.

- . Periódicamente, solicita la dirección informes sobre las compras de cada dependencia y sobre algún artículo específico y - también con el total de compras hechas a determinado proveedor. Cuando ésto sucede, la unidad de registro y control se ve poco menos que imposibilitada para proporcionar dichos informes, ya que el archivo se encuentra ordenado por expedientes de solicitudes de compra y es necesario buscar expediente por expediente cada vez que llegue un requerimiento de este tipo.

Por lo anterior, se concluye; que los problemas en cues
tión son:

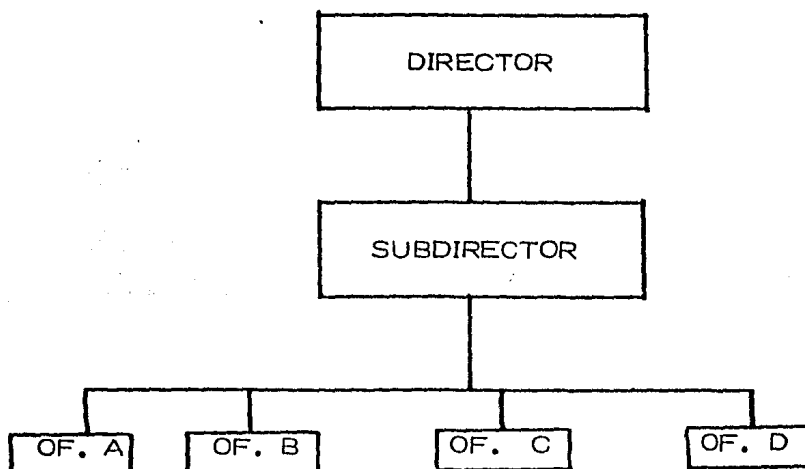
- Retraso en las entregas.

- Desinformación e indefinición de responsabilidad, tienen su origen en el tipo de organización actual, por lo que se propone una reorganización que mejore el sistema actual.

PROPOSICION DE UNA NUEVA ESTRUCTURA.

A fin de atacar los problemas en cuestión, se propone una reorganización del sistema actual; un sistema que elimine tantos pasos, que agilice los requerimientos de la Secretaría, que no haya difusión de responsabilidad y que proporcione oportunamente la información requerida. En base a un examen a los manuales de procedimientos, la propuesta es una reorganización de las oficinas en tipo lineal en vez de tipo funcional, éstas oficinas estarían divididas por líneas de artículos similares y realizarían las funciones completas del proceso de compra, es decir, recepción, registros, cotización, presentación de cuadros comparativos, elaboración, afectación, fincamiento y seguimiento de pedidos.

El nuevo organigrama sería como sigue:



JEFE DE OFICINA.

- Cotización de los artículos asignados.
- Coordinación de concursos.
- Presentación de informes a la subdirección, de los asuntos con venientes y concernientes a la oficina.
- Supervisión del sistema de registro y archivo de la documentaa ción de la oficina.
- Elaboración y presentación de cuadros comparativos .
- Búsqueda de nuevos proveedores.

CONTRATISTA.

- Elaboración del registro y archivo de la documentación.
- Afectación, fincamiento y seguimiento de los pedidos.

SECRETARIA.

- Mecanografiado de los pedidos y de toda la documentación requ rida.

La descripción narrativa del procedimiento y el diagrama de flujo de las compras, sería como sigue:

Descripción narrativa del nuevo procedimiento:

OFICINAS.

- Recibe solicitud de compra.
- Folio solicitud de compra.
- Registra solicitud de compra.
- Solicita cotización a los proveedores.
- Recibe cotizaciones.
- Elabora cuadro comparativo.
- Turna a subdirector.

SUBDIRECTOR.

- Revisa cuadro comparativo.
- Autoriza pedido.
- Turna a la oficina en cuestión.

OFICINA DE COMPRAS.

- Revisa y asigna folio a pedido.
- Elabora y registra pedido.
- Envía a afectación presupuestal.

DIRECCION DE PRESUPUESTO.

- Afecta pedidos con respaldo presupuestal.
- Devolver pedidos con insuficiencia presupuestal.

OFICINA DE COMPRAS.

- . Recibe pedidos afectados.
- . Cancela pedidos sin afectar.
- . Envía pedidos a firma de director.

DIRECTOR.

- . Firma pedidos.
- . Envía a oficina de compras.

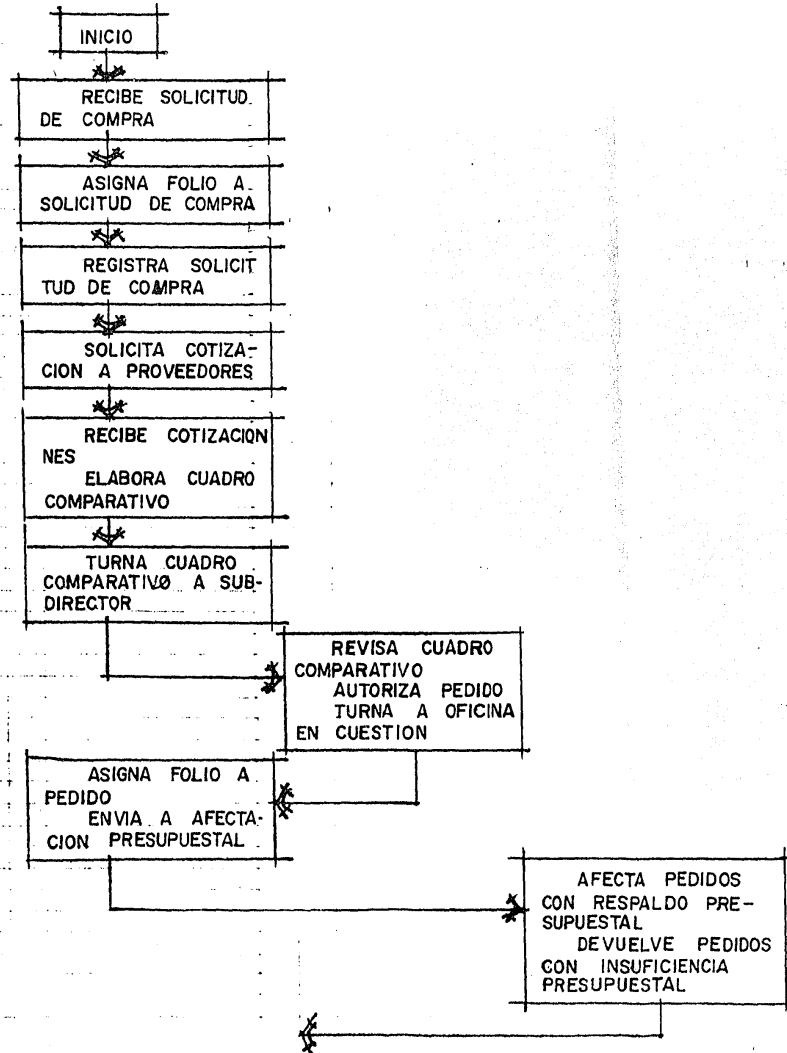
OFICINA.

- . Recibe pedidos autorizados.
- . Registra.
- . Formaliza pedidos con el proveedor.
- . Efectúa el seguimiento de los mismos.

EL NUEVO DIAGRAMA DE FLUJO SERIA COMO SE INDICA EN EL CUADRO No. 2.

Como se puede ver, con la nueva reorganización se eliminan nueve viajes de la documentación hacia el exterior.

Con el objeto de comprobar la efectividad del nuevo siste-



OFICINA "A"

SUB - DIRECCION

DIRECCION DE
PRESUPUESTO

DIRECTOR

RECIBE PEDIDOS A-
FECTADOS
CANCELA PEDIDOS
SIN AFECTAR
ENVIA PEDIDOS A
FIRMA DEL DIRECTOR

X
X

X
X

FIRMA PEDIDOS
ENVIA A OFICI-
NA

RECIBE PEDIDOS
AUTORIZADOS
REGISTRA
FORMALIZA Y EFEC-
TUA EL SEGUIMIENTO

ma, se llevaron a cabo las siguientes prácticas:

- Se improvisó una oficina igual a una de las cinco que funcionarían en la realidad.
- Se escogió un lote de quince solicitudes de compra, que se tramitarían simultáneamente con el mismo lote por medio del sistema con lo que se pretendía tratar de obtener los tiempos requeridos desde su inicio hasta su terminación de dichos pedidos.
- Los resultados obtenidos fueron los siguientes:
 - . El lote de pedidos en estudio, se realizó en un promedio -- desde su inicio hasta su fincamiento, de quince a veinte -- días, por otra parte, el lote en su curso normal ocupó en su realización un promedio de 30 a 45 días.
 - . Asimismo, se observó que la información requerida por los niveles superiores, se suministraban con mayor rapidez al tener el jefe de oficina la visión completa del trámite de la documentación.

Con lo anterior, puede apreciarse, que con el nuevo sistema existe mayor control sobre todas las funciones, ya que son eje

cutadas por la misma oficina, asimismo, menor fuga de responsabilidades, ya que puede determinarse fácilmente de quien depende cada uno de los pasos de todo el funcionamiento, de igual forma existe una mayor integración de toda la oficina encargada y mayor coordinación de sus elementos. Por consiguiente, resulta el nuevo proyecto que se plantea, bastante más eficiente que el sistema anterior.

C O N C L U S I O N E S

El desarrollo organizacional es un conjunto de teorías que abarcan todo el ámbito de la administración y que pretenden dotar a las organizaciones de los elementos necesarios que les permitan prever, detectar y realizar los cambios que exigen las constantes modificaciones del ambiente social en que se desenvuelven. Una de las características de la sociedad actual, es la rapidez con la que se presentan situaciones cambiantes en todos los aspectos de la vida, lo — cual pone en juego la existencia de las instituciones que permanecen estáticas; partiendo de ésto, es que han surgido las teorías D. O. — que tratan de proporcionar a las organizaciones la suficiente flexibilidad para adaptarse a esta situación. Este estudio en su primera parte ha presentado una síntesis de las técnicas y procedimientos que — comprenden dicho sistema.

Estos estudios se iniciaron en la segunda mitad de la década de los 60's en los Estados Unidos en donde han tenido amplia aplicación y confirmación. La fundamentación de esta rama de la administración, es una conjunción de diversas disciplinas, entre ellas: la antropología, la sociología, la psicología y la economía política. Existen varios principios fundamentales relativos a las relaciones del hombre—

con la organización, los cuales se pueden enmarcar en los siguientes puntos:

1. Considerar cada ser humano, es una persona que tiene una variedad de necesidades que son importantes para el desarrollo de su trabajo y de su vida.
2. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como partes dentro del proceso de producción.
3. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
4. Tratar de aumentar la eficiencia del organismos en todas sus funciones.
5. A los miembros de los organismos para que influyan en el mejoramiento del desempeño del trabajo y en el medio ambiente de la organización.
6. Procurar un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

El sistema de desarrollo organizacional en nuestro país,

ha tenido una amplia difusión en el sector privado, lo que no ha ocurrido en el sector público por las características del sistema. En la segunda parte de este trabajo, se ha considerado el ensayo de una de estas técnicas en una dirección de adquisiciones de una secretaría de Estado, la cual se ha visto afectada en sus funciones por la situación inflacionaria que prevalece en el país.

Considero, que el sector público podría mejorar la eficiencia administrativa si se aplicarán algunas de las siguientes técnicas:

- **Desarrollo de Equipos.**

Esta técnica puede ser muy útil dentro del sector público en donde constantemente se suceden cambios políticos y donde es muy notable el ingreso de nuevos equipos. Con esta técnica éstos alcanzarían con mayor rapidez los conocimientos requeridos para la ejecución de las tareas.

- **Diagnóstico de Organizaciones.**

Crear unidades permanentes dentro de cada organismo gubernamental capaces de detectar, analizar, evaluar y proponer soluciones a los problemas administrativos.

- **Formación de relaciones intergrupales.**

Los conflictos de grupos son muy comunes dentro del sector - público, siendo ésto un campo muy vasto para la aplicación de esta técnica.

Considero que la administración pública presenta un potencial de aplicación muy alto, en lo que se refiere a las técnicas - anteriores.

BIBLIOGRAFIA

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL
NEWTON MARGUDIES
AWTHOWG P. RAIA
EDITORIAL DIANA

- TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
STEPHEW MICHAEL
FRED LUTHAWS
W. WARNER BURNS

- GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
LUIS FERRER PEREZ

- TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION
WARNER B. BROWN
BENNIS J. MOBERG
ED DIMUSA

- ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES
JOSEPH A. LETTERER
ED. LIMUSA