

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**MODELO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO PROPUESTA
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN,
EMPLEO Y BOLSA DE TRABAJO DENTRO DE
UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N:
ANDRÉS BRAVO RAMÍREZ
DIANA MENDOZA GUADARRAMA**

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS

Por ponernos pruebas duras y al mismo tiempo darnos la suficiente fuerza, tolerancia e inteligencia para hacerles frente, por guiar nuestro camino en los momentos buenos y malos y sobre todo porque cuando creíamos que todo estaba perdido siempre nos regalaste una oportunidad más.

A LA UNAM

Por abrir sus puertas y adoptarnos para toda la vida, porque en ella conocimos a los mejores maestros y compañeros del mundo, por informarnos y formarnos como seres humanos y profesionistas, pero sobre todo porque realmente nos sentimos orgullosos de ser universitarios.

A LA FESC

Por todos los conocimientos, principios y valores inculcados por los profesores, compañeros y amigos y por los momentos buenos y malos que pasamos dentro y fuera de sus aulas, los cuales nos ayudaron a crecer y madurar, logrando con ello alcanzar uno de nuestros más grandes objetivos.

A NUESTRA ASESORA

Por dirigir y guiar correctamente el presente trabajo, por las pláticas, ideas, sugerencias y comentarios a lo largo de todo éste proceso y sobre todo porque más que una asesora fue siempre nuestra amiga.

AL JURADO

Por el tiempo aportado en pláticas, consejos y sugerencias para que éste trabajo pudiera concluir con éxito. MUCHAS GRACIAS

AL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

Por facilitarnos la información necesaria y por confiar en nosotros para desarrollar el presente trabajo.

Diana y Andrés

A MIS PADRES (Francisco e Ignacia)

Por haber escogido la profesión más difícil del mundo: ser padres
gracias por regalarme lo más valioso que tengo: la vida
gracias por cuidarme, educarme, aconsejarme, desvelarse, reír y llorar conmigo y sobre todo
por hacer de mi una persona de provecho.

A MIS HERMANAS

Por ser siempre un buen ejemplo a seguir, por ser mis confidentes, cómplices y amigas, gracias
por reír y llorar juntas, por su confianza y apoyo en cada momento de mi vida; espero nunca
defraudarlas.

Marina: Porque sin darte cuenta me apoyaste y estuviste conmigo en el momento más difícil de
mi vida.

Norma: Por todas las noches que pasaste ayudándome con alguna tarea o estudiando para un
examen, pero sobre todo por darme a las dos personitas que más quiero en este mundo.

Oralia: Porque me inspiras mucha confianza y seguridad y porque siempre que estás a mi lado
nunca me hace falta nada (en todos los aspectos).

Francis: Porque toda mi vida no hubiera sido igual sin una hermana tan loca como tú, gracias
por ser como eres, por tu confianza y sobre todo porque nunca te has dejado vencer.

Blanca: "Mi hermana", por tu confianza, respeto y cariño, porque me has enseñado que la
perseverancia y el sacrificio son buenos cuando se trata de conseguir lo que más quieres; te
admiro y respeto.

A MIS SOBRINOS (TOÑIS Y GABYS)

Porque desde que llegaron a mi vida le han dado un toque mágico, con solo una de sus sonrisas
pueden cambiar mi mundo y volverlo más alegre, son los niños más hermosos e inteligentes,
adoro sus risas, sus juego y sus ocurrencias, envidio su inocencia y admiro su capacidad de
amar.

Diana

A MIS PADRES (CIRO Y DEMETRIA)

Por dejarme entrar en sus vidas, por que fue gracias a ustedes que puedo cumplir una de mis metas, gracias por compartir conmigo desvelos, enfermedades, alegrías y decepciones, porque fue en esos momentos en que me di cuenta de su gran amor hacia mi, gracias por darme la vida y compartirla con mis cuatro hermanos. Les agradezco infinitamente los valores que me inculcaron y que me ayudaron a ser mejor persona. LOS AMO.

A MIS HERMANOS

Hector, Juan Carlos, Danny y Guadalupe, por los momentos que hemos compartido todo este tiempo, pasando tristezas, alegrías e ilusiones, porque a pesar de todos los obstáculos que nos puso la vida nunca dejamos de creer y ser felices, gracias por su infinita paciencia y apoyo en esos momentos difíciles, gracias por su entendimiento al no poder disfrutar momentos en los que deberíamos estar juntos.

A MI FAMILIA

Porque en diversas circunstancias y situaciones me apoyaron y aconsejaron para culminar mi carrera, gracias por estar siempre conmigo.

A MI ABUELITO PEPE

Porque todos los días me demostraste tu amor hacia mi, haciendo que cada día me sintiera protegido por tu cariño, porque sin ti no hubiera seguido el ejemplo que tu me enseñaste; luchar y conseguir lo que quiero, ya que tú lo demostraste hasta el último día de tu vida. Este esfuerzo es por ti y espero que seas feliz en donde quiera que estés.

A MIS ABUELITOS (JORGE Y LUPITA)

Por cuidarme y protegerme en los momentos difíciles, por sus palabras de aliento para seguir adelante y no caer. Gracias abuelita lupita por la ternura que siempre me muestran y por el ejemplo que todos los días me das de ser feliz y luchar cada día que pasa.

Andrés

A TI (J.M.M.)

Por compartir conmigo seis años de tu vida, los cuales han sido los más hermosos de la mía, gracias por todos los momentos que pasamos juntos, sin duda alguna fueron las mejores experiencias de mi vida, gracias por amarme y enseñarme a amar, gracias por cuidarme, protegerme, quererme y consentirme, pero sobre todo gracias por tu paciencia y tolerancia que hizo que tu y yo mas allá de otra cosa fuéramos los mejores amigos del mundo. Siempre creí haber tenido suerte cuando te encontré, pero ahora me doy cuenta que dos almas nunca se encuentran por casualidad, recuerda que todas las cosas que uno hace las debe hacer bien, lo que tú hiciste por mi estuvo muy bien. GRACIAS

DIANA

A TI (C.N.Y.)

Por estar junto a mi estos cinco años y meses, porque a pesar de todas las adversidades por las que hemos pasado nunca me has dejado solo, gracias por enseñarme lo que es el amor y por compartir esta vida juntos, gracias por tu comprensión y paciencia para entenderme; espero que éste sea uno de los tantos momentos en que estaremos juntos.

Con todo mi amor.

ANDRÉS

A ANDRÉS

Porque más que un amigo eres mi alma gemela, sabes lo que pienso, sabes lo que voy a decir y cómo voy reaccionar; además no necesito hablar contigo porque nos entendemos con solo mirarnos, gracias por estos diez años de amistad, por secarme las lagrimas (varias veces), gracias porque sin llamarte tú estas siempre presente, gracias por compartir conmigo todas esas risas, lágrimas, angustias y desesperaciones que tuvimos por éste trabajo, pero sobre todo gracias porque mi mano nunca está sola cuando te tengo a mi lado.

DIANA

A DIANA

Porque sin ti este proyecto que culminamos juntos no hubiera sido posible, gracias por tu paciencia, esfuerzo y dedicación, porque en estos diez años de amistad me demostraste lo que es un verdadero amigo, porque con esos pequeños detalles que tú me demostrabas comprendí que eres una verdadera amiga en la que se puede confiar y pasar toda la vida compartiendo momentos malos y buenos, porque fue gracias a ti que comprendí que hay problemas y circunstancias que son difíciles de resolver, pero que siempre habrá una persona que te ayudará a resolverlas y que esa persona se llama Diana. Gracias por comprender todas mis loqueras y estar en esos momentos, espero que podamos compartir más retos juntos.

ANDRÉS

A MIS AMIGOS

Arely, René, Daniel, Norma A., Eduardo, Cristián, Ernesto, Carlos, Felipe, Alejandro, Norma E., Javier, Erika, Jessica, Vanessa, Chiris, Aidé, Silvia, Hidilberto, Santiago, Emmanuel, Jaime, Bety, Tammara, Ana, Salomón, Jesús Rivas, Juan, Adolfo, Eduardo, Maricela, José Juan, Jesús Fuentes, Jenny, Jesús Delgado, Noemi, Paty, Mónica y Celia

Porque todos y cada uno de ustedes ha estado en nuestra vida y ha formado parte de ella al escucharnos, consolarnos, apoyarnos, ayudarnos, etc., los llevamos siempre con nosotros en nuestra mente y en nuestro corazón, esperamos nunca haberlos defraudado y haberles correspondido de la misma manera.

Diana y Andrés

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO GENERAL	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Concepto de Organización	5
1.2 Características de las Organizaciones	8
1.3 Recursos de las Organizaciones	9
1.4 Objetivos de las Organizaciones	12
1.5 Principales Clasificaciones de las Organizaciones	13
CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Concepto de Estructura Organizacional	22
2.2 Elementos de la Estructura Organizacional	24
2.3 Tipos de Estructura Organizacional	26
2.3.1 Estructura Formal	27
2.3.2 Estructura Informal	29
2.3.3 Estructura Lineal	31
2.3.4 Estructura Funcional	33
2.3.5 Estructura Línea – Staff	35
2.3.6 Estructura Divisional	38
2.3.6.1 Proyectos	38
2.3.6.2 Productos	39
2.3.6.3 Territorial	41
2.3.6.4 Cliente	42
2.3.7 Estructura Matricial	43
2.3.8 Estructura por Comités	45

2.4	Concepto de Organigrama	48
2.5	Tipos de Organigrama	51
2.5.1	Organigrama Vertical	52
2.5.2	Organigrama Horizontal	52
2.5.3	Organigrama Circular	52

CAPÍTULO 3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1	Concepto de Desarrollo Organizacional	61
3.2	Características del Desarrollo Organizacional	64
3.3	Objetivos del Desarrollo Organizacional	66
3.4	Valores del Desarrollo Organizacional	68
3.5	Aplicaciones del Desarrollo Organizacional	69
3.6	Proceso del Desarrollo Organizacional	71
3.7	Principales modelos de Desarrollo Organizacional	74
3.7.1	Modelo de Ralph Kilmann	75
3.7.2	Modelo de Kurt Lewin Collier	77
3.7.3	Modelo de Investigación – Acción	79
3.7.4	Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley	82
3.7.5	Modelo del Cuadro Organizacional Grid	84
3.7.6	Modelo de Lawrence y Lorsh	93
3.7.7	Análisis de los distintos modelos de Desarrollo Organizacional	95

CAPÍTULO 4. EL CAMBIO Y EL AGENTE DE CAMBIO

4.1	Cultura Organizacional	99
4.2	Qué es el cambio	101
4.3	El proceso del cambio	104
4.4	Qué es la resistencia al cambio	107
4.5	Cómo disminuir la resistencia al cambio	109
4.6	Concepto de Agente de cambio	113

4.7	Tipos de Agente de cambio	114
4.8	Habilidades y Características del Agente de cambio	116
4.9	Aptitudes del Agente de cambio	120
4.10	Funciones y Habilidades del Agente de Cambio	121
4.11	Importancia del agente de cambio en el proceso de Desarrollo Organizacional	123

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

5.1	Antecedentes del Instituto Mexicano de la Juventud	126
5.1.1	Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo	137
5.2	Modelo de Desarrollo Organizacional como propuesta para incrementar la productividad en el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo	142
5.2.1	Diagnóstico	147
5.2.2	Planeación	150
5.2.3	Implementación	154
5.2.4	Evaluación	167

CONCLUSIONES	171
---------------------------	-----

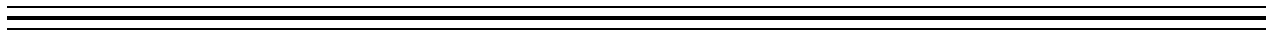
BIBLIOGRAFÍA	172
---------------------------	-----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años han surgido cambios en el País que sin lugar a dudas afectan directa e indirectamente a las Organizaciones, lo que ocasiona que se vean en la necesidad de adoptar nuevas alternativas administrativas que las lleven a una mejora continua.

Actualmente el Instituto Mexicano de la Juventud y en especial el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo ha tenido cambios forzosos que afectan la productividad en el servicio, ocasionando problemas en su estructura, funciones, integrantes y clima organizacional.

Al implantar el Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh se busca principalmente incrementar la productividad en el servicio, como resultado de contar con una estructura definida que evite la duplicidad de funciones, defina la unidad de mando y señale las tareas y funciones de cada integrante, logrando un equilibrio entre los individuos y la Organización.



OBJETIVO GENERAL

Proponer el modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh para incrementar la productividad en el servicio que ofrece el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo dentro de una Institución Gubernamental.

HIPÓTESIS

Si se implanta el modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh en el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo del Instituto Mexicano de la Juventud, entonces incrementará la productividad en el servicio que éste ofrece.

INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre habitó por primera vez la Tierra se vio en la necesidad de relacionarse con los demás seres humanos, esto con el paso del tiempo dio origen a las Organizaciones, cuyo principal objetivo es brindar bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus consumidores.

Todas las Organizaciones están integradas por recursos que pueden ser financieros humanos o tecnológicos, una de las tareas más difíciles de los Administradores es alcanzar día con día niveles más altos de productividad, esto se ve complicado, ya que todo el tiempo surgen cambios externos e internos que provocan reacciones e impiden el buen funcionamiento de la Organización, lo que provoca un desequilibrio en cuanto a estructura, cultura, comportamientos y funciones.

Después de la Segunda Guerra Mundial surgió la necesidad de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral, lo que dio origen al Desarrollo Organizacional, cuyo principal objetivo es adaptar a las Organizaciones a los diferentes cambios que se presentan en el medio ambiente en donde se desenvuelve, mediante un proceso de planeación que le permita lograr con éxito sus objetivos.

El Desarrollo Organizacional, materia de éste trabajo es un proceso innovador que involucra a toda la Organización en su conjunto, ya sea estructura, personal, procesos, procedimientos y sobre todo cultura organizacional, es un proceso educativo que se ayuda de las Ciencias del Comportamiento para comprender, analizar, diagnosticar, planear y evaluar la situación de una determinada Empresa o Institución, además de que capacita al personal que labora dentro de ella para reaccionar

favorablemente en un futuro a cualquier cambio inesperado, todo esto con la asesoría de un Consultor o Agente de Cambio, quien sirve como intermediario entre la Empresa y el proceso de cambio.

En el presente trabajo de Tesis se enfoca el proceso de Desarrollo Organizacional a una empresa Gubernamental y en especial al Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, con el fin de aumentar la productividad en el servicio que brinda.

En el capítulo 1 se aborda el tema de las Organizaciones, concepto, características, recursos con los que cuenta y las principales clasificaciones; esto con el fin de ubicar al Instituto Mexicano de la Juventud dentro de cada uno de los apartados.

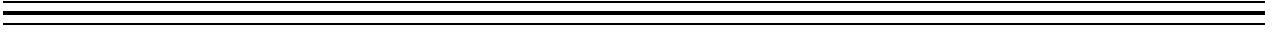
Dentro del capítulo 2 se mencionan los principales tipos de Estructuras y Organigramas, lo que nos ayudará a ubicar y lograr un mejor estudio acerca del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, conocer las tareas y funciones de cada integrante y las líneas de comunicación que existen de responsabilidad y autoridad.

En el capítulo 3 nos adentramos en el tema de ésta tesis: Desarrollo Organizacional, estudiaremos sus conceptos, características, beneficios, los modelos más representativos, así como la finalidad e importancia que tiene sobre las Organizaciones, ya que todas usan métodos y procesos para lograr sus fines y así cumplir con sus objetivos.

El capítulo 4 se refiere al cambio, sabremos qué es y su proceso, conoceremos la resistencia al cambio y cómo disminuirla dentro de toda Organización, también analizaremos los conceptos de agente de cambio, sus

características, los diferentes tipos que existen y sobre todo la importancia de éste en el proceso de Desarrollo Organizacional.

Por último en el capítulo 5 conoceremos los principales antecedentes del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de trabajo del Instituto Mexicano de la Juventud, lo que nos ayudará a implementar el modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh, teniendo como base su estructura, procesos, actividades, funciones, clima organizacional, etc., logrando así incrementar la productividad en el servicio que éste ofrece.



GENERALIDADES
DE LAS
ORGANIZACIONES



CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

Desde que el hombre habitó por primera vez la tierra ha tenido la necesidad de satisfacer sus propias carencias, éstas pueden ser emocionales, espirituales, intelectuales o económicas, logrando con ello desarrollar su gran capacidad de comunicación y razonamiento, entablando relaciones de cooperación, comunicación e interdependencia con otros seres vivos y así poder alcanzar objetivos que se pueden lograr mejor en forma colectiva que individualmente; esto dio origen a las organizaciones.

Con el fin de entender mejor el término "Organización", a continuación se presenta un panorama general; qué son, cómo se identifican, con qué recursos trabajan, por qué fueron creadas y lo principal, para qué nos sirven a nosotros como seres humanos en nuestra vida cotidiana.

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

A continuación se presentan algunos conceptos recopilados por Lourdes Münch y José García, con el propósito de analizarlos y emitir un concepto que ayude a entender mejor lo que es una Organización:¹

Para el Diccionario de la Real Academia Española una Organización es: "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y

¹ Münch, Galindo Lourdes y García Martínez José, "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, México, 2001, p. 44



dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

Isaac Guzmán Valdivia dice que: “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.

Para José Antonio Fernández Arena es: “La unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

Lourdes Münch y José García mencionan que la Organización es un: “Grupo Social en el que a través de la Administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

Por otra parte, algunos de los principales estudiosos de la Administración también dan su propio concepto:

Idalberto Chiavenato menciona: “Las organizaciones son concebidas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos”.²

José Méndez la conceptualiza como: “Entidad estructural económica determinada por el tipo de actividad que desarrolla (mercantil o industrial) y

² Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la teoría general de la Administración”, McGraw-Hill Interamericana, S.A., México, 2001, p.509



por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma. Su fin es obtener beneficios, que pueden ser colectivos o privados”.³

El concepto de Etzioni es: “Las Organizaciones son agrupamientos sociales (agrupamientos humanos) constituidos y reconstituidos de forma deliberada para buscar metas específicas”.⁴

Analizando los conceptos anteriores se puede concluir que: **Una organización es el conjunto de recursos que con base en una estructura y por medio de la administración buscan conjuntamente satisfacer sus necesidades y con ello lograr un fin común.** La definición se basa principalmente en:

- ☉ Una organización es un conjunto de recursos.
- ☉ Los recursos están involucrados unos con otros, de tal manera que siempre están interactuando.
- ☉ Dichas interacciones siempre están ordenadas y coordinadas por medio de una estructura.
- ☉ Toda organización busca principalmente satisfacer las necesidades de su personal como de sus consumidores; además de los requerimientos de la comunidad en donde se establece (creación de empleos, desarrollo urbano, etc.).

Del anterior concepto se pueden desglosar los siguientes puntos: **La organización está integrada por recursos que pueden ser humanos, técnicos, materiales y financieros y que necesitan de la administración para coordinarse y dirigirse con el fin de satisfacer**

³ Méndez, José, Monroy Fidel, et al., “Sociología de las Organizaciones”, McGraw-Hill, México, 1996, p.71

⁴ Hall, Richard, “Organizaciones: Estructuras y Procesos”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996, p.31



necesidades colectivas e individuales y así lograr los objetivos planeados.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

No existe una organización igual a otra, todas son diferentes entre sí; sin embargo cuentan con características que permiten clasificarlas en ciertos grupos o tipos. Entre las principales se encuentran:

- ☉ ***Se da una división del trabajo.*** Al ser la fuerza de trabajo la base de toda organización, la división será el proceso en el que se realice el trabajo, asignando al personal tareas de acuerdo con sus habilidades y conocimientos, cumpliendo así con sus objetivos.

- ☉ ***Se cuenta con la especialización.*** Los miembros que integran una organización, al contar con una división de trabajo desarrollan habilidades y conocimientos, haciéndose más profundos en la medida que se cuente con alta tecnología y gran cantidad de personal

- ☉ ***Están orientadas al logro de objetivos.*** Toda organización es creada por un fin y para lograrlo persiguen varios objetivos, las decisiones que se tomen dentro y fuera de ella deben de ir encaminadas al logro del mismo.

- ☉ ***Tienen estructuras.*** Que son los medios regularizados y prescritos para que las diversas actividades administrativas operantes estén coordinadas.

- ☉ ***Se cuenta con una jerarquía.*** Lo que sirve para tener un orden dentro de los niveles de autoridad.



- ☉ **Se tienen canales de comunicación.** Dichos canales hacen posible que los integrantes de toda organización coordinen sus tareas y responsabilidades para lograr objetivos comunes; siendo la base: el trabajo en equipo.

- ☉ **Las organizaciones también pueden ser rígidas o flexibles.** Esta característica puede permitir ó no integrar ideas, procesos o instrumentos nuevos que permitan realizar mejor el trabajo, todo ello encaminado al logro de sus objetivos.

- ☉ **Pueden ser complejas o sencillas.** Entre mayor sea la división del trabajo dentro de una empresa, más niveles jerárquicos habrán y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar a las personas y sus actividades.

1.3 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Para todas las organizaciones es importante contar con determinados recursos que le ayuden a lograr un buen funcionamiento y así poder alcanzar sus objetivos.

☉ **Recursos Materiales**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, éstos pueden ser edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.



Dentro de los recursos materiales también encontramos la materia prima, materias auxiliares que forman el producto, productos en proceso y los productos terminados.

☉ **Recursos Técnicos o de Sistemas**

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Agustín Reyes Ponce menciona que: "Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa".⁵

- Sistemas de producción (fórmulas, patentes, métodos, etc.).
- Sistemas de ventas.
- Sistemas de finanzas.
- Sistemas de organización y administración.

☉ **Recursos Financieros**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la toma de decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- a) Dinero en efectivo.
- b) Aportaciones de los socios (acciones).
- c) Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Préstamos de acreedores y proveedores.
- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

⁵ Reyes, Ponce Agustín, "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", Editorial Limusa Noriega, México, 2002, p.72



☉ **Recursos Humanos**

Son importantes para la existencia de cualquier organización, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- **Obreros.** Su trabajo es principalmente manual; se clasifican en calificados y no calificados.
- **Empleados.** Su trabajo es de una categoría más intelectual y de servicio, conocido con el nombre de oficina, pueden ser calificados y no calificados.
- **Supervisores.** Su función es vigilar que se cumplan los planes y órdenes señaladas. Su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- **Técnicos.** Son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, métodos, controles o sistemas administrativos.
- **Altos ejecutivos.** Aquellos en quien predomina una función administrativa sobre la técnica.
- **Directores.** Son los que se encargan de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar resultados finales.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y de su experiencia depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.



1.4 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son creadas principalmente para producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades del mercado al que van dirigidas y con ello satisfacer otro de sus objetivos que es el económico.

Podemos clasificar en tres categorías los objetivos que las empresas deben satisfacer:

☉ *Objetivo social*

Aquél que contribuye al bienestar de la comunidad:

- a) Satisface las necesidades de los consumidores con bienes y/o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementa el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y/o servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuye al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos.
- d) Mejora y conserva la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Produce bienes y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

“El objetivo social se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y en general a la comunidad, es decir, su fin primordial es el satisfacer las necesidades de la sociedad”.⁶

⁶ Fernández, Arena José Antonio, “El Proceso Administrativo”, Editorial Diana, México, 2004, p. 139



☉ **Objetivo económico**

Al producir bienes y/o servicios se busca la obtención de utilidades para desarrollarse y subsistir. Con las utilidades podemos:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- c) También se busca una reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la organización.

☉ **Objetivo técnico**

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Se puede decir que los principales objetivos organizacionales buscan beneficiar a las personas; ya sea en forma individual o grupal, como patrón, trabajador o cliente, al producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad en donde se desenvuelve, buscando siempre un desarrollo tanto para el individuo como para la organización.

1.5 PRINCIPALES CLASIFICACIONES DE LAS ORGANIZACIONES

Con el paso del tiempo se ha logrado un avance económico y sobre todo tecnológico que ha originado una diversidad y desarrollo de organizaciones,



es por ello que se dedica este apartado a la clasificación de ellas, al hacerlo se buscan objetivos como:

- ☉ Establecer un marco de referencia que delimite su estudio y poder generalizar principios que ayuden a tomar decisiones.
- ☉ Ayudar a maximizar el uso de los recursos con que cuenta.
- ☉ Servir como medio de comparación para detectar cuales son las más efectivas, así como las variables que regulan su estructura.

En el libro "Fundamentos de Administración", escrito por Lourdes Münch y José García Martínez se presentan algunos criterios para clasificar a las organizaciones, entre los que destacan:⁷

- Actividad o giro
- Origen del capital
- Magnitud de la empresa
- Criterio de constitución legal

☉ **Actividad o Giro**

De acuerdo a la actividad que desarrollan se pueden clasificar en:

1. Industriales. La actividad primordial de dichas empresas es la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

A. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos; pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

⁷ Münch y García, op. cit., p.44



B. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, éstos pueden ser; duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Ejemplos; productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplos: Papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

C. Agropecuarias. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuye el producto directamente al consumidor.

B. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades al consumidor.

C. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una ganancia o comisión.

3. Servicios. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener ó no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

A. Transporte.



B. Turismo.

C. Instituciones financieras.

D. Servicios públicos varios:

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

E. Servicios privados varios:

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

F. Educación.

G. Salubridad (hospitales).

H. Fianzas, seguros.

☺ **Origen del Capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado, y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

A. Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de Estado caen dentro de ésta clasificación.

B. Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.



C. Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplo: Instituto Mexicano de la Juventud.

D. Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado.

E. Mixtas o paraestatales. En ellas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y/o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa; pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se revierten en los países de origen.

☉ **Magnitud de la Empresa**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de las Organizaciones es éste, en el cual, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.



El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF):⁸

CRITERIO	RANGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
PEQUEÑA	MENOS DE	25
MEDIANA	ENTRE	50 Y 250
GRANDE	MÁS DE	250

Diario Oficial de la Federación (DOF)⁹

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Clasificación de NAFIN dependiendo del número de empleados.¹⁰

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	1 - 30	1 - 5	1 - 20
PEQUEÑA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRANDE	500 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

⁸ <http://www.conexionejecutiva.com>

⁹ <http://www.gobernación.gob.mx/dof/pop.php>

¹⁰ <http://www.nafin.gob.mx>



☉ **Criterio de Constitución Legal**

El artículo 1 de la Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:¹¹

- I. Sociedad en Nombre Colectivo
- II. Sociedad en Comandita Simple
- III. Sociedad de Responsabilidad Limitada
- IV. Sociedad Anónima
- V. Sociedad en Comandita por Acciones, y
- VI. Sociedad Cooperativa

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de este artículo, podrán constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del capítulo VIII de dicha ley.

Artículo 25. Sociedad en Nombre Colectivo; es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Artículo 51. Sociedad en Comandita Simple; es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Artículo 58. Sociedad de Responsabilidad Limitada; es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por

¹¹ Ley General de Sociedades Mercantiles, Capítulo 1, Artículo 1.



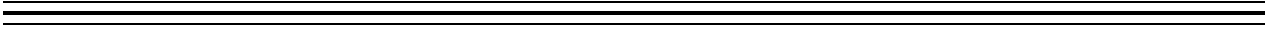
títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.

Artículo 87. Sociedad Anónima; es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 207. Sociedad en comandita por Acciones; es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

Artículo 212. Las Sociedades Cooperativas; se regirán por su legislación especial.

Artículo 213. En las Sociedades de Capital Variable; el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por este capítulo.



ESTRUCTURA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL
ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las funciones más importantes de los administradores es alcanzar niveles más altos de productividad, conforme las organizaciones se vuelven más grandes y realizan actividades más diversas, los administradores se ven obligados a realizar ajustes en la estructura de sus organizaciones, a fin de volverlas más flexibles; es decir las tareas fundamentales se convierten en responsabilidades departamentales.

2.1 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La palabra Estructura (del latín *structor*, el que edifica, construye), designa el conjunto de relaciones y proporciones existentes en un sistema cualquiera. Es una representación de lo real a través de un marco fundamental, presentando un cierto carácter de permanencia y de estabilidad, y afectando al conjunto de los elementos que allí están incorporados.

Según Hellriegel la Estructura Organizacional es: "El sistema formal de relaciones de trabajo, tanto para la división como para la integración de las tareas, por medio de la división de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos".¹²

¹² Hellriegel, Don y Slocum Jhon, "Administración", International Thomson Editores, México, 1998, p.336



Idalberto Chiavenato define a la Estructura Organizacional como: “El conjunto formal de dos o más elementos que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenido”.¹³

Judith R. Gordon menciona que la Estructura Organizacional se refiere a: “La descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización; su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la organización”.¹⁴

Lourdes Münch menciona que la Estructura Organizacional será: “El marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece las disposiciones y la correlación de las funciones jerárquicas y actividades necesarias para lograr objetivos”.¹⁵

Analizando los conceptos anteriores se puede concluir que: ***La Estructura organizacional es un marco fundamental que describe las funciones y relaciones entre los niveles jerárquicos que componen un grupo social, dicha estructura le ayudará a coordinar e influir en el comportamiento laboral y así lograr sus objetivos.***

El dividir el trabajo en responsabilidades departamentales puede contribuir a una buena administración en varias formas como:

1. Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo hace determinado trabajo y al mostrar los niveles jerárquicos.
2. Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones iguales de trabajo.

¹³ Chiavenato, op. cit., p.505

¹⁴ Gordon, Judith R., “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall, México, 1996, p.565

¹⁵ Münch y García, op. cit., p.108



3. Se pueden tomar decisiones con rapidez en el sitio donde se encuentra el problema, ya que cuentan con la información necesaria para resolverlo.
4. Permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.

2.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional cuenta con varios elementos, entre los que destacan:

- ☉ **División y especialización del trabajo.** Es la distribución de tareas entre las personas aptas para realizarlas, delegándoles con toda claridad y precisión la responsabilidad y dándoles la autoridad correspondiente para su ejecución. La división del trabajo requiere que las diferentes tareas o actividades se organicen de manera que haya posibilidad de asignarlas al personal. Es necesario que se establezcan normas de comportamiento para las distintas personas que intervienen en la organización, con el fin de mantener uniformidad en las decisiones.

- ☉ **Estandarización.** Se refiere a la igualdad y consistencia de los procedimientos que los trabajadores deben seguir en la realización de sus tareas. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Las normas estandarizadas permiten a los administradores medir el desempeño de los empleados con base en ciertos criterios. Por medio de la capacitación se desarrollan habilidades estandarizadas y se refuerzan los valores de importancia para el éxito de la organización. Esta metodología puede parecer mecánica, pero si las



labores no se estandarizan, las organizaciones no podrán alcanzar sus metas.

- ☉ **Autoridad.** Es el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera; en una organización centralizada los administradores de alto nivel toman decisiones que después se las comunican a los administradores de niveles inferiores, mientras que en la organización descentralizada, la autoridad para la toma de decisiones recae en administradores de niveles inferiores. Es común que en las empresas se combinen ambos métodos, y por lo tanto, se centralicen ciertas funciones (como contabilidad y compras) y se descentralicen otras (como mercadotecnia y recursos humanos).

- ☉ **Jerarquización.** La organización se rige sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se ve reducida de acuerdo a la posición que ocupa dentro del organigrama, entre más lejos sea la posición del individuo, menor será la autoridad que posea. Los niveles jerárquicos son el conjunto de departamentos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

- ☉ **Departmentalización.** Se logra mediante una división de tareas, que permite a la organización realizar con eficiencia y eficacia todas sus actividades; es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. El proceso de Departmentalización es el siguiente:
 1. Numerar todas las funciones de la organización.
 2. Clasificar las funciones.



3. Agrupar las funciones, según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento estará relacionado con el tamaño y las necesidades específicas de la Organización, además de las funciones que deba realizar.

- ☉ **Descripción de Funciones.** Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos de la organización, es necesario definir con toda claridad y precisión las actividades y los deberes que habrán de realizarse. Esta etapa consiste principalmente en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todas las actividades necesarias para realizar, de la mejor manera un trabajo. La descripción de funciones se realiza básicamente a través de las técnicas de análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.

- ☉ **Coordinación.** La coordinación comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos en particular.

2.3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Todas las Organizaciones necesitan una Estructura Organizacional para coordinarse, en ella se muestra la división del trabajo, los canales de comunicación y la delimitación de autoridad y responsabilidad en el proceso



de toma de decisiones; la Estructura más adecuada dependerá del fin que persigue la Organización y lo que necesita para alcanzarlo, teniendo como base el entorno en que se desarrolla, la tecnología, su tamaño y su cultura.

2.3.1 ESTRUCTURA FORMAL

Es la Estructura oficial, consta de un cierto número de escalas jerárquicas establecidas en el organigrama, que hacen énfasis en las funciones y en las tareas. Estos niveles están definidos estrictamente y diferencian el grado de autoridad y responsabilidad de cada Departamento, así como la dirección que tienen las ordenes.

Idalberto Chiavenato señala que la Organización Formal: "Es la que determina los estándares de interrelaciones entre los órganos o los cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización; es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir con eficiencia sus objetivos".¹⁶

☉ Características.

1. División del Trabajo. En la mayoría de las Organizaciones es imposible que un mismo individuo realice todas las actividades, es por eso que la Organización para trabajar eficientemente divide sus tareas en actividades menores; lo que da inicio a la División del trabajo, que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas.

¹⁶ Chiavenato, op. cit., p. 252



- 2. Especialización.** Es una consecuencia de la división del trabajo, ya que diferentes personas o grupos ejercen funciones específicas y especializadas. La especialización en el trabajo constituye una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción.
- 3. Jerarquía.** Su principal tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan sus respectivos objetivos. La organización necesita una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las actividades de los niveles que le están subordinados. En toda organización formal existe una jerarquía que divide a la organización en niveles o escalas de autoridad; a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.
- 4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.** La jerarquía representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diferentes niveles de la estructura; cada nivel jerárquico que está encima de otros tiene mayor influencia en las decisiones. “La autoridad es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente que hacer... la autoridad reside en los puestos más que en las personas”.¹⁷ El derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes. Se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad lo que se delega sea la autoridad y no la responsabilidad.

¹⁷ Bateman, Thomas S. y Snell Scott A., “Administración: una ventaja competitiva”, McGraw-Hill, México, 2000, p.298



5. Racionalismo de la organización formal. Una organización es un conjunto de personas asignadas en cargos funcionales y jerárquicos, es por ello que deben sujetarse a normas y reglas de comportamiento. El principio básico de esta forma de ver una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán racionalmente, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos.

2.3.2 ESTRUCTURA INFORMAL

En las Organizaciones existen relaciones entre individuos que no aparecen dentro de los organigramas: amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, lo que da origen a la llamada organización informal, la cual se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.

La Organización Informal se crea mediante procesos espontáneos que se dan en toda actividad humana organizada, sin objetivos determinados, conscientes o precisos y se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales.

☉ Características.

1. Relación de cohesión o de antagonismo. Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles de la empresa, tienen la necesidad de crear relaciones personales de simpatía o de antagonismo.



- 2. *Estatus.*** Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, independientemente de su posición en la organización formal, adquiere una posición social, en función del papel que desempeña en cada grupo. La posición social de cada individuo está determinada, más por su participación e integración en la vida del grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.
- 3. *Colaboración espontánea.*** La organización informal es necesaria para la colaboración efectiva del personal dentro de toda organización, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede ser aplicado a favor de la empresa.
- 4. *La posibilidad de oposición a la organización formal.*** Cuando la Organización Formal no entiende o no sabe manejar adecuadamente a la organización informal, ésta puede oponerse a todo lo establecido, afectando principalmente el cumplimiento de los objetivos. Generalmente, esto es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.
- 5. *Patrones de relaciones y actitudes.*** Los grupos informales se desarrollan espontáneamente en cualquier empresa, ellos mismos crean patrones de relaciones y actitudes que son aceptados y asimilados por sus miembros.
- 6. *Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales.*** Los grupos informales tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal, ya que el cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos



informales, de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos, en otros niveles y sectores de la empresa.

7. La organización informal trasciende la organización formal. La organización informal está basada en interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones formales. Mientras que la organización formal está limitada por el área física y el horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.

8. Estándares de desempeño en los grupos informales. Los estándares de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los establecidos por la administración; pueden ser mayores o menores dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. En la organización informal el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al cual pertenece.

2.3.3 ESTRUCTURA LINEAL

La Organización de tipo lineal es la más antigua y simple, se caracteriza porque la autoridad, la responsabilidad y la toma de decisiones se concentra en una sola persona, de esta manera, el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

La autoridad y la responsabilidad son correlativas y se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo de



organización cada subordinado obedece a un solo jefe y únicamente a éste reporta.

☉ **Características**

- 1. Autoridad lineal o única.** Es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, resultante del principio de la unidad de mando. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y circunscrita a los subordinados, por consiguiente cada subordinado responde única y exclusivamente ante su superior del cual recibe órdenes y ante quien responde exclusivamente.
- 2. Líneas formales de comunicación.** La comunicación entre los diferentes departamentos existentes en la organización se realiza únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Todo órgano (con excepción de aquellos situados en la cúspide o en la base del organigrama) posee dos terminales de comunicación: una orientada hacia arriba que lo une al cargo superior, y otra orientada hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados.
- 3. Centralización de las decisiones.** Como la comunicación une inevitablemente al subordinado con su superior, entonces la autoridad lineal que dirige la organización se centraliza en la cima del organigrama.
- 4. Configuración piramidal.** Como resultado de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza con relación a los subordinados, la organización lineal presenta por lo general una conformación piramidal; a medida que se eleva el nivel jerárquico aumenta la centralización, y a medida que



disminuye el nivel jerárquico aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

☉ **Ventajas**

1. Estructura simple y de fácil comprensión.
2. Delimitación precisa de las responsabilidades.
3. Fácil de implantar.
4. Posee gran estabilidad, ya que se establece una disciplina laboral.
5. Es el tipo de organización indicada para pequeñas empresas.

☉ **Desventajas**

1. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevarla a la rigidez y a la inflexibilidad.
2. La autoridad lineal basada en la dirección única y directa puede volverse autocrática.
3. La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando.
4. La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en ninguna cosa.
5. A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la acumulación de líneas formales de comunicación.
6. La comunicación, por ser lineal se vuelve indirecta, tardada, sujeta a intermediarios y distorsionada.

2.3.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Este tipo de Estructura aplica el principio funcional de la especialización de las funciones para cada tarea, divide las unidades de manera que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades, desde el



director hasta el obrero, y aprovecha los conocimientos y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan rendir mejor.

La Estructura Funcional es aplicable principalmente en las medianas y grandes Empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina todas las tareas.

☉ **Características**

- 1. Autoridad funcional o dividida.** Se basa en la especialización, es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado responde ante muchos superiores, pero sólo en los asuntos concernientes a su especialidad, mientras que los superiores solo tienen autoridad parcial y relativa sobre los subordinados, derivada de su especialidad.
- 2. Líneas directas de comunicación.** Las comunicaciones entre los departamentos e individuos existentes en la organización son realizadas directamente, la Organización Funcional busca la mayor rapidez posible con respecto a la comunicación entre los diferentes niveles.
- 3. Descentralización de las decisiones.** Se delegan las decisiones a los departamentos o individuos especializados que tengan el conocimiento necesario; no es la jerarquía, sino la especialidad la que toma las decisiones.
- 4. Énfasis en la especialización.** La principal base de la organización funcional es la especialización de todos los departamentos e individuos.



Existe una rígida separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas; cada departamento o individuo contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades están delimitadas según las especialidades.

☉ **Ventajas**

1. Aumenta la capacidad y especialización de los diferentes departamentos e individuos de la organización.
2. La división del trabajo es planeada y no accidental.
3. La especialización permite la mejor supervisión en todos los niveles, pues separa las actividades en sus elementos más simples.
4. Desarrolla la comunicación sin intermediarios.
5. Separa las funciones de planeación y control de las de ejecución.

☉ **Desventajas**

1. Dispersión, y por consiguiente pérdida de autoridad de mando.
2. Subordinación múltiple, es decir se duplica el mando y genera las fugas de responsabilidad.
3. Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
4. Tendencia a la competencia entre los especialistas.
5. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización.
6. Confusión en cuanto a los objetivos.

2.3.5 ESTRUCTURA LÍNEA – STAFF

Este tipo de estructura se genera de la combinación de la estructura lineal y funcional, en donde cada uno de los subordinados rinde cuentas a un solo jefe. Debido a los grandes avances tecnológicos se crea la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información



experta y asesoría a los departamentos de línea; los asesores única y exclusivamente apoyarán con sus consejos y recomendaciones.

En la estructura Línea - Staff conviven departamentos de línea y departamentos de staff; los departamentos de línea son los encargados de alcanzar los objetivos básicos de la Organización, mientras que los de staff son departamentos de apoyo y ayudan con asesorías a los departamentos de línea. Las principales actividades del staff son:

- 1. Servicios.** Actividades especializadas como contabilidad, investigación y desarrollo.
- 2. Consultoría y asesoría.** Actividades especializadas, como asistencia jurídica y consultoría para el trabajo.
- 3. Monitoría.** Hacer el seguimiento y evaluar una determinada actividad o proceso, sin intervenir en él o influenciarlo.
- 4. Planeación y control.**

A medida que se asciende en la escala jerárquica aumentan las funciones de consultoría, asesoría, ayuda y recomendación, disminuyendo la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados, y pasa todo lo contrario cuando se desciende en la escala jerárquica.

☉ **Características**

- 1. Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.** Cada departamento responde a un solo y único superior, pero puede recibir asesoría y servicios especializados de diversos departamentos staff.



- 2. Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.** La red de comunicaciones está formada por líneas formales de autoridad y responsabilidad lineal; además de líneas directas de asesoría y prestación de servicios de staff.

- 3. Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores).** Los departamentos especializados aconsejan a los jefes de línea respecto a sus actividades. La autoridad y responsabilidad del staff se deriva de su trabajo y no disminuye la autoridad y responsabilidad de los jefes de línea.

- 4. Jerarquía versus especialización.** La jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización provee los servicios de consultoría y de asesoría, reuniéndose en un solo tipo de estructura.

☉ **Ventajas**

1. Da asesoría especializada e innovadora, además de mantener el principio de autoridad única.
2. Los órganos de línea y los órganos de staff realizan actividades conjuntas y coordinadas.
3. Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues existe la necesidad de puestos con responsabilidad.
4. El aumento de eficiencia en las operaciones, compensa el costo adicional de este tipo de organización.

☉ **Desventajas**

1. Puede haber conflictos entre la asesoría y los demás órganos.
2. Dificultad en el mantenimiento del equilibrio entre línea y staff.



3. Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores con relación a los supervisores de línea.
4. Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de autoridad para realizar su labor de apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.

2.3.6 ESTRUCTURA DIVISIONAL

Este tipo de estructuras se crea a raíz de la descentralización de todas las actividades empresariales; cada división dispone de una estructura propia que con frecuencia responde a la forma funcional. Este tipo de departamentalización puede agrupar unidades en torno a productos, proyectos, clientes o regiones geográficas, las cuales se analizarán a continuación.

2.3.6.1 PROYECTOS

Este tipo de organización la utilizan entidades muy técnicas que requieren una intensa investigación, planeación y coordinación. Las características más sobresalientes de este tipo de estructura son las líneas de autoridad horizontal, la responsabilidad y los flujos de comunicación formal.

H. Ansoff menciona que: "Las organizaciones que trabajan por proyectos se definen como aquellas que en un momento determinado de su expansión, según los enfoques particulares de las mismas, necesitan de la realización de un proyecto, generalmente de planeación estratégica, para cuyo desarrollo es necesario crear una unidad orgánica que existirá dentro de la organización



formal de la empresa mientras dure la planeación, la elaboración y el control del propio proyecto”.¹⁸ Esta unidad siempre será de Asesoría.

☉ **Ventajas**

1. Promueve el establecimiento de estrategias de crecimiento.
2. Acopla la planeación de acuerdo a los cambios del medio ambiente.
3. Obliga a una integración de requerimientos internos y externos para proporcionar datos objetivos y concretos.
4. Técnicas avanzadas de planeación y control.
5. El personal con talento es mejor utilizado.

☉ **Desventajas**

1. Este tipo de organización puede resultar cara por el bajo aprovechamiento de sus grupos de apoyo.
2. Implanta técnicas avanzadas de planeación y control.
3. Contrata especialistas por periodos cortos de tiempo.
4. Los problemas sobre la organización de proyectos se complican cuando deben intervenir dos o más departamentos en su ejecución.

2.3.6.2 PRODUCTOS

La estructura de organización por producto divide las unidades con base en los productos, proyectos o programas. El término por proyecto o programa se utiliza en la industria para designar el mismo modelo que en la organización por producto.

¹⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín, “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”, Editorial ECAFSA S.A. de C.V., México, 2000 pág. 397.



Arthur Walker y Jay Lorsch mencionan que: "La organización por producto da mejores resultados en situaciones donde la tarea es menos predecible y requiere una solución innovadora de problemas".¹⁹

☉ **Ventajas**

1. Las estructuras por producto cumplen con los tiempos y controla mejor los costos.
2. Impone al gerente de departamento la responsabilidad de una especie de minicompañía que maneja un producto o línea de productos.
3. El departamento de productos busca alcanzar las metas de los objetivos básicos, de los costos del producto, los plazos y las utilidades con mayor empeño que un departamento funcional.
4. Facilita la innovación, ya que ésta requiere una estrecha cooperación y comunicación entre varios grupos que contribuyen a la realización del producto.
5. Moldea un patrón de toma de decisiones gerenciales que ayuda a las organizaciones a mantenerse en contacto con los numerosos mercados de productos donde operan y a responder de inmediato a los cambios.
6. Favorece una mayor cooperación entre especialistas y centra sus esfuerzos en el desempeño del negocio, o sea en la rentabilidad de un producto.

☉ **Desventajas**

1. Los trabajadores externalan miedo y ansiedad por su trabajo debido a la inestabilidad.
2. La estructura por producto a veces no concentra los conocimientos de los especialistas en formas esenciales.
3. Es posible que se deteriore la fidelidad de los empleados.

¹⁹ Hampton, David R., "Administración", McGraw-Hill, México, 2003, p. 310



2.3.6.3 TERRITORIAL

Este tipo de estructuras divide las unidades con base en el territorio. Cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito depende particularmente del ajuste a las condiciones locales, la organización territorial ofrece importantes ventajas. Se puede establecer la responsabilidad en una sola unidad de negocio y de este modo estimula a los directivos a pensar en función del éxito global de la unidad territorial y no en términos del éxito de los departamentos especializados de una estructura funcional.

☉ Ventajas

1. Cuando los antecedentes indican que el éxito de una organización depende de su adaptación a las condiciones y necesidades locales o regionales.
2. Controla las responsabilidades, las ganancias y el desempeño regional.
3. Motiva a los ejecutivos a pensar en términos del éxito territorial más que en términos del éxito Departamental.
4. Si cambian las condiciones y características locales, la organización basada en la departamentalización territorial puede adaptarse rápidamente a ellas.

☉ Desventajas

1. Deja en segundo término a la coordinación de los aspectos de planeación, dirección y control de la Organización, debido al grado de libertad y autonomía que se les da a las sucursales.
2. La preocupación se concentra en los aspectos de mercadeo y producción y casi no requiere especialización.



2.3.6.4 CLIENTE

Este tipo de estructuras divide las unidades de modo que cada una sirva a un cliente distinto, el refrán de que “el cliente siempre tiene la razón” quizá no sea del todo cierto, pero refleja un hecho de mucha importancia: el cliente es indispensable para cualquier negocio.

En algunas industrias como en la editorial y la alimentaria las organizaciones se diseñan a partir de grupos o tipos de clientes. Las compañías alimentarias pueden tener una gran división o departamento que vende sus productos a los detallistas y otro que los vende a instituciones como escuelas, hospitales o cárceles. Este tipo de organizaciones ayuda a concentrar las necesidades especiales y los canales de distribución para sacar provecho de él.

☉ Ventajas

1. Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más importante dentro de la Organización.
2. Cuando depende de los tamaños o las características de los productos.
3. Motiva a los ejecutivos y a todos los integrantes de la Organización a satisfacer las necesidades y las exigencias de los Clientes.
4. Permite a la Organización concentrar sus conocimientos en las distintas necesidades y exigencias de los Clientes.

☉ Desventajas

1. Producción, Finanzas, Recursos Humanos, etc. pueden pasar a segundo plano debido a la preocupación compulsiva por el cliente.
2. Los objetivos de rentabilidad, productividad, eficiencia, etc. pueden ser dejados de lado o sacrificados por buscar la satisfacción del Cliente.



2.3.7 ESTRUCTURA MATRICIAL

Es una combinación de la estructura funcional y por producto, en la organización matricial el personal se obtiene de las unidades funcionales permanentes de la organización, permanecen en ella sólo el tiempo en que la especialidad de cada uno es necesaria para cumplir determinadas actividades y luego vuelven a su unidad de origen; ésta característica permite aprovechar la experiencia del personal, ya sea en otros proyectos o en otras funciones.

Davis y Lawrence comentan que los administradores han delineado el diseño matricial como respuesta a tres condiciones:²⁰

1. Se ha vuelto imperativo responder a presiones del medio ambiente.
2. Las necesidades de comunicación entre personas y grupos exceden la capacidad de la estructura actual.
3. Las presiones, desempeño y costo requieren de una mayor participación y de una distribución más flexible de recursos (humanos, financieros y materiales).

Las estructuras matriciales se utilizan en las clases de organizaciones que se indican a continuación:²¹

²⁰ Rodríguez, op. cit., p. 401

²¹ Hampton, op. cit., p. 316



INDUSTRIALES	SERVICIO	PROFESIONALES	NO LUCRATIVAS
<ul style="list-style-type: none">☉ Industria aeroespacial☉ Productos químicos☉ Productos electrónicos☉ Equipo pesado☉ Productos industriales	<ul style="list-style-type: none">☉ Banca☉ Corretaje☉ Construcción☉ Seguros☉ Venta al menudeo	<ul style="list-style-type: none">☉ Contabilidad☉ Publicidad☉ Consultoría☉ Derecho	<ul style="list-style-type: none">☉ Organismos municipales, estatales y federales☉ Hospitales☉ Naciones Unidas☉ Universidad

Los principales objetivos de la estructura matricial son:

1. **Sienten la necesidad de responder a dos presiones ambientales diferentes.** Se centran en las necesidades de lograr la excelencia técnica de los productos y en satisfacer las exigencias específicas de los clientes.
2. **Las necesidades de comunicación entre los individuos y los grupos rebasan la capacidad de la estructura actual.** La cultura organizacional, las relaciones de trabajo y la comunicación de personas y departamentos aumentan mucho a medida que la empresa diversifica sus productos, territorios y mercados.
3. **Las presiones de desempeño y de costo exigen una mayor participación y una utilización más flexible de los recursos humanos, financieros y físicos.** Hasta las compañías más prósperas se ven en la necesidad de utilizar con una eficiencia razonable sus recursos humanos y físicos.

☉ **Ventajas**

1. La toma de decisiones está centralizada en un determinado nivel en donde la información es procesada en forma apropiada.
2. Extensas redes de comunicación permiten el proceso de grandes cantidades de información.



3. Los altos niveles administrativos no se sobrecargan con decisiones operativas, ya que estas son delegadas.
4. Los recursos se comparten a través de programas o productos importantes, lo que hace que éstos se utilicen eficientemente.

☉ **Desventajas**

1. Puede surgir confusión debido a una autoridad dual.
2. El diseño estimula a los gerentes quienes comparten subordinados para maniobrar por poder.

2.3.8 ESTRUCTURA POR COMITÉS

Consiste en designar diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen a dar solución a diversos problemas que se les encomienda; además de compartir la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se toman por mayoría de votos.

Los comités realizan funciones administrativas y técnicas, estudian problemas e incluso dan recomendaciones. Chiavenato²² señala que para algunos autores, el comité es un “tipo distinto de organización de asesoría” que no posee características de línea, otros definen al comité como un “grupo de personas específicamente designadas para desempeñar un acto administrativo”. Un comité puede tener autoridad para la toma de decisiones sobre los subordinados, para aconsejar, ó incluso ser utilizado como medio para recibir y analizar información.

²² Chiavenato, op. cit., p. 274



☉ Características

1. El comité no es un órgano de la estructura organizacional.

- a) Generalmente el comité es creado para resolver ciertos problemas que sobrepasan los límites de la organización.
- b) El comité está conformado por participantes que pertenecen a diferentes departamentos y a diferentes niveles jerárquicos y que son cedidos provisionalmente.
- c) El comité generalmente presta asesoría a algún departamento.
- d) La vida del comité es provisional e inestable, ya que dura mientras alcanza su objetivo.

2. Los comités pueden asumir modelos bastante diferentes.

- a) Formales. Cuando forman parte de la Organización.
- b) Informales. Cuando son organizados por una persona que desea realizar algún estudio sobre algún problema especial.
- c) Temporales. Cuando su existencia está basada solo para resolver algún problema.
- d) Relativamente permanente. Cuando su existencia es más prolongada en el tiempo.

3. Los comités se sustentan en los siguientes principios básicos:

- a) Deben nacer de la necesidad de los representantes de los diversos departamentos o áreas.
- b) Deben representar al personal interesado, para poder involucrar todas las opiniones.
- c) Su autoridad, objetivos y responsabilidad deben estar definidos claramente, para obtener buenos resultados.
- d) Deben compensar su costo.



- e) Un comité debe incluir la cantidad de especialistas exigida por el trabajo y además promover el intercambio de ideas.
- f) El funcionamiento de los comités debe basarse en la cooperación de sus miembros.
- g) Deben tener una agenda bien preparada y graduada, de lo contrario se extenderán indefinidamente en el tiempo y perderán su productividad.
- h) Deben ofrecer oportunidad de participación a todos sus miembros.

☉ **Ventajas**

1. Todas las decisiones que se toman son en grupo, ya que en su mayoría los comités están integrados por diversos especialistas y todos tienen una forma distinta de pensar.
2. Existe una mejor coordinación, en especial cuando en los planes a realizar se involucran diferentes áreas, órganos y personas de la Empresa.
3. Se consigue una comunicación efectiva y eficiente, sobre todo para las áreas interesadas, ya que se ahorra tiempo y proporciona diversas sugerencias.
4. Las Organizaciones se vuelven más flexibles y evitan que la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender los cambios de autoridad.

☉ **Desventajas**

1. A veces se llega a perder tiempo en la toma de decisiones.
2. Se elevan los costos en tiempo y dinero porque cuentan con especialistas de diferentes áreas y niveles.
3. Ocupa tiempo útil de numerosos participantes que al estar reunidos se vuelve inútil.
4. Todos los miembros no tienen el mismo grado de responsabilidad que tendrían si cada uno de ellos se encargara de una misma tarea.



5. Exigen de un coordinador muy eficiente.

2.4 CONCEPTO DE ORGANIGRAMA

Para saber y entender mejor lo que es un “organigrama” se presentan los siguientes conceptos:²³

El autor Gómez Ceja lo define como: “Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

G. R. Terry menciona que el organigrama: “Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones”.

Analizando los conceptos anteriores podemos mencionar que: ***Un organigrama es una hoja en donde se representa por medio de cuadros el puesto de un determinado jefe y en ocasiones el nombre de la persona que lo ocupa, todos ellos unidos mediante líneas que representan los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad que tiene cada uno.***

Los Organigramas son herramientas necesarias que tienen como objetivo proporcionar información útil al administrador para ayudarlo a visualizar la estructura organizacional de una entidad.

²³ Rodríguez, op. cit., p. 417



En los Organigramas podemos visualizar:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los principales requisitos que deben cumplir los organigramas son:

1. Deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores o empleados, lo más conveniente es empezarlos desde el Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
3. Deben contener nombres de funciones y no de personas.
4. No pueden representar un número muy elevado de elementos de una organización

El Organigrama debe contener principalmente, los siguientes datos:

1. Títulos o descripción de las actividades.
2. Fecha de formulación.
3. Nombre del funcionario o del analista que lo elaboró.
4. Aprobación (Dirección Superior).
5. Explicación de líneas y símbolos especiales.

Cuando se elabora un Organigrama se descubren aspectos de importancia como los siguientes:

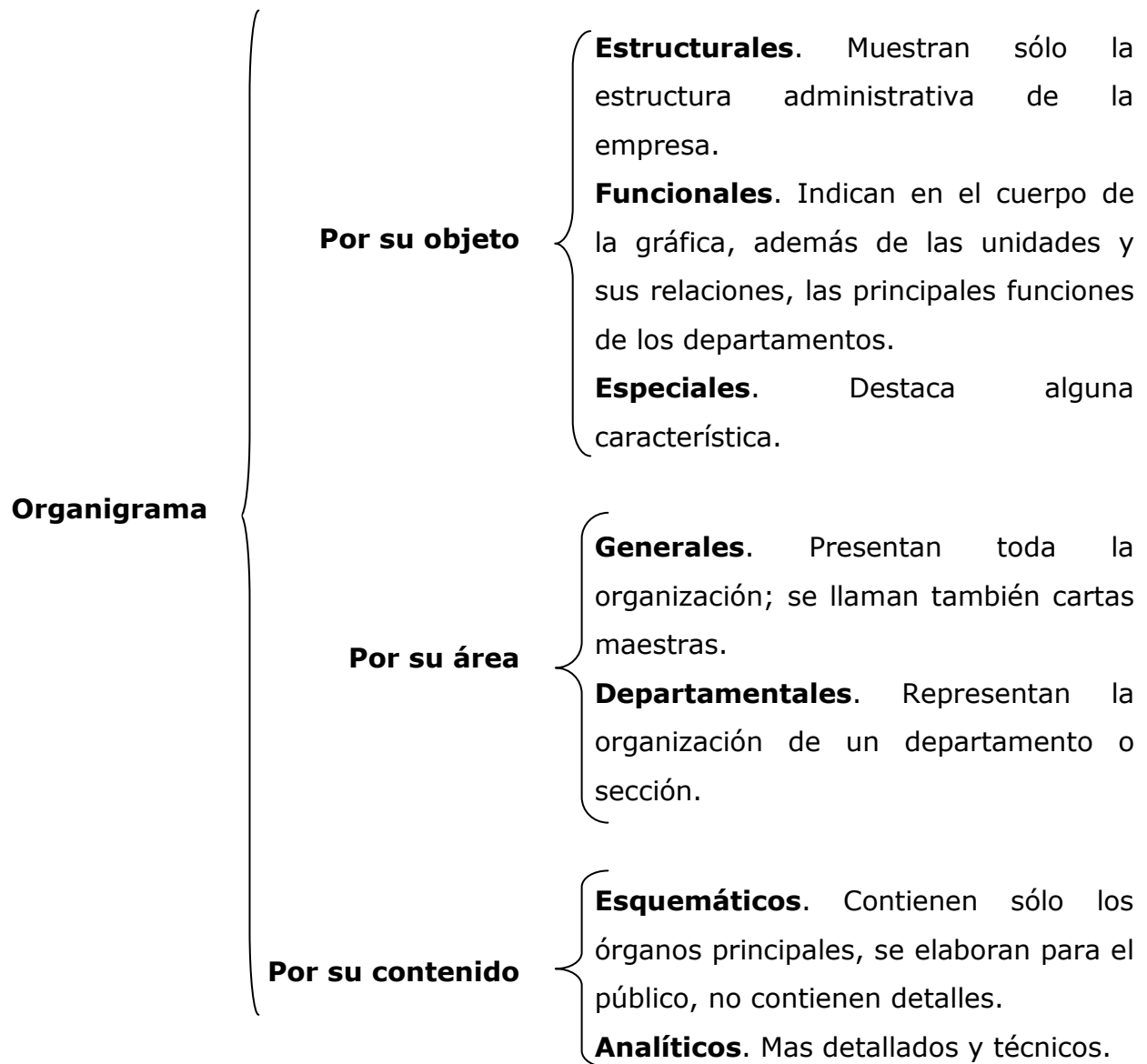


1. Funciones importantes que se han descuidado.
2. Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
3. Duplicidad de funciones.
4. Una función que se ha dividido entre dos o más departamentos.
5. Falta de lógica en la coordinación de funciones.
6. Personal capaz en puestos inferiores.
7. Personal mediocre en puestos superiores.
8. Especialistas a cargo de funciones que no son de su especialidad.
9. Una misma persona a cargo de varias funciones no relacionadas.
10. Ejecutivos que están cargados innecesariamente de trabajo



2.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden clasificarse en:²⁴



²⁴ Münch y García, op, cit., p. 133



2.5.1 ORGANIGRAMA VERTICAL

En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad

☉ Ventajas

1. Es el tipo de organigrama más usado y por lo mismo, es más fácil de comprender.
2. Indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

☉ Desventajas

1. Se produce el "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores.

2.5.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

En este tipo de Organigramas el máximo nivel jerárquico comienza a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha; cada columna corresponde a un nivel jerárquico y las relaciones entre las unidades se representan por líneas.

☉ Ventajas

1. Siguen la forma normal en que se acostumbra leer.
2. Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.
3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.



2.5.3 ORGANIGRAMA CIRCULAR

Este tipo de Organigrama está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de la organización; en cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

☉ Ventajas

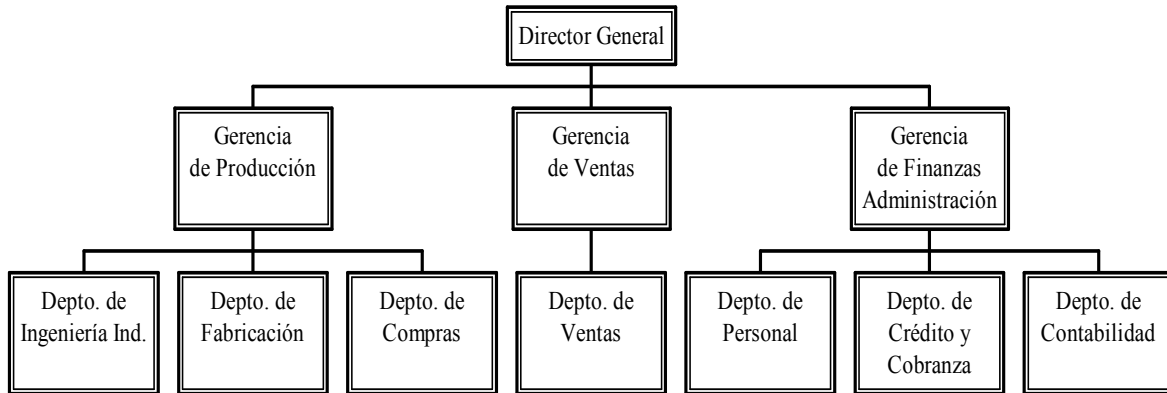
1. Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan o disminuyen la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

☉ Desventajas

1. Resultan confusos o difíciles de leer.
2. No permiten determinar con facilidad donde hay un solo funcionario.

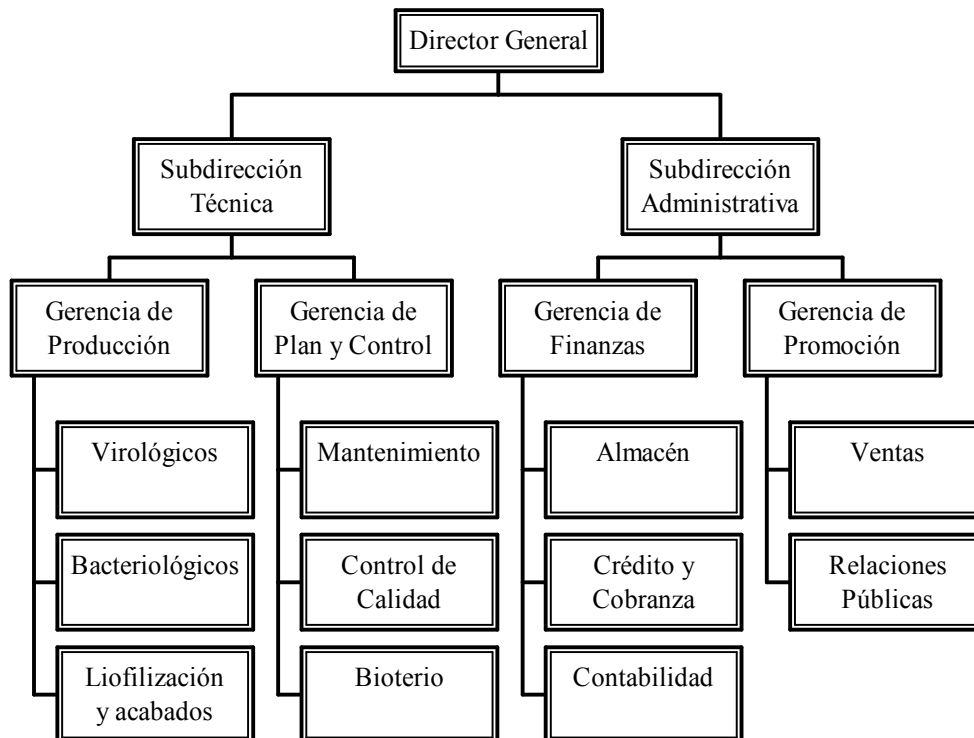


ORGANIZACIÓN LINEAL



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas", Ed. ECAFSA S.A. de C.V., México, 2000, p. 391

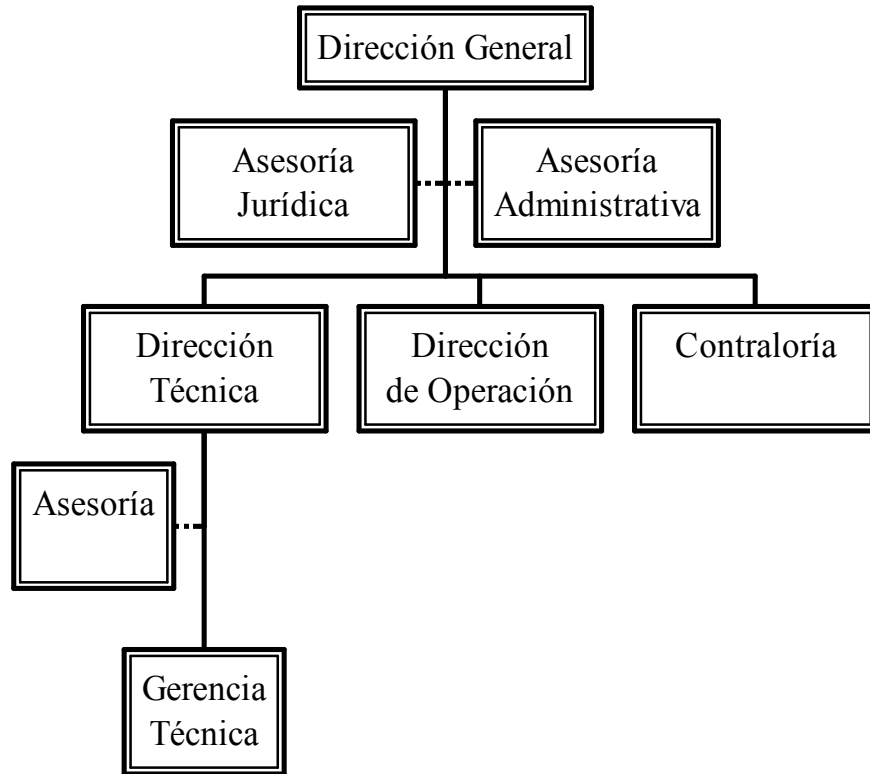
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL
Productora Nacional de Biológicos Veterinarios, S. A.



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, p. 393

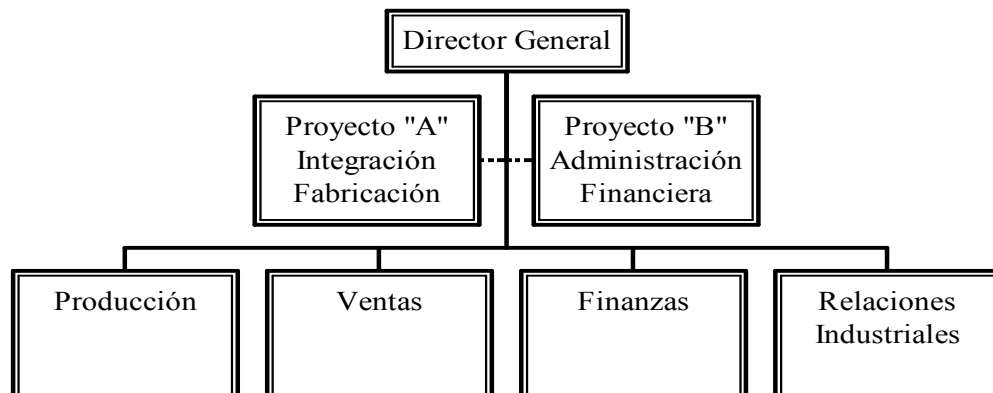


ORGANIZACIÓN LINEAL - STAFF



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, p. 394

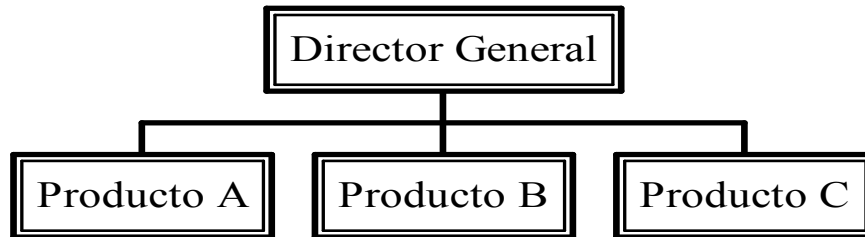
ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, p. 399

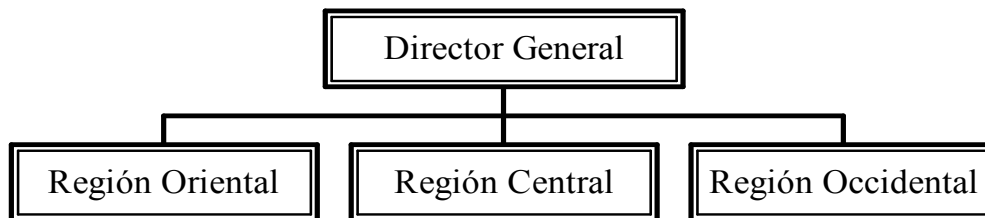


ESTRUCTURA POR PRODUCTO



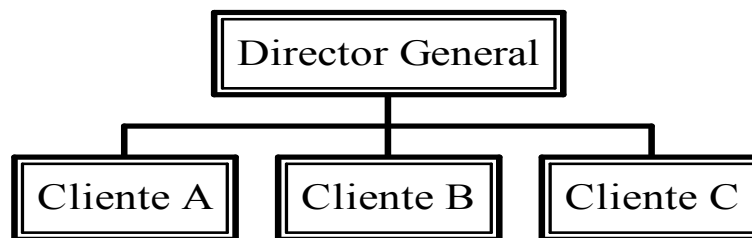
FUENTE: Hampton, David R. "Administración", Ed. McGraw-Hill, México, 2003, p. 310

ESTRUCTURA TERRITORIAL



FUENTE: Hampton, David R. p. 313

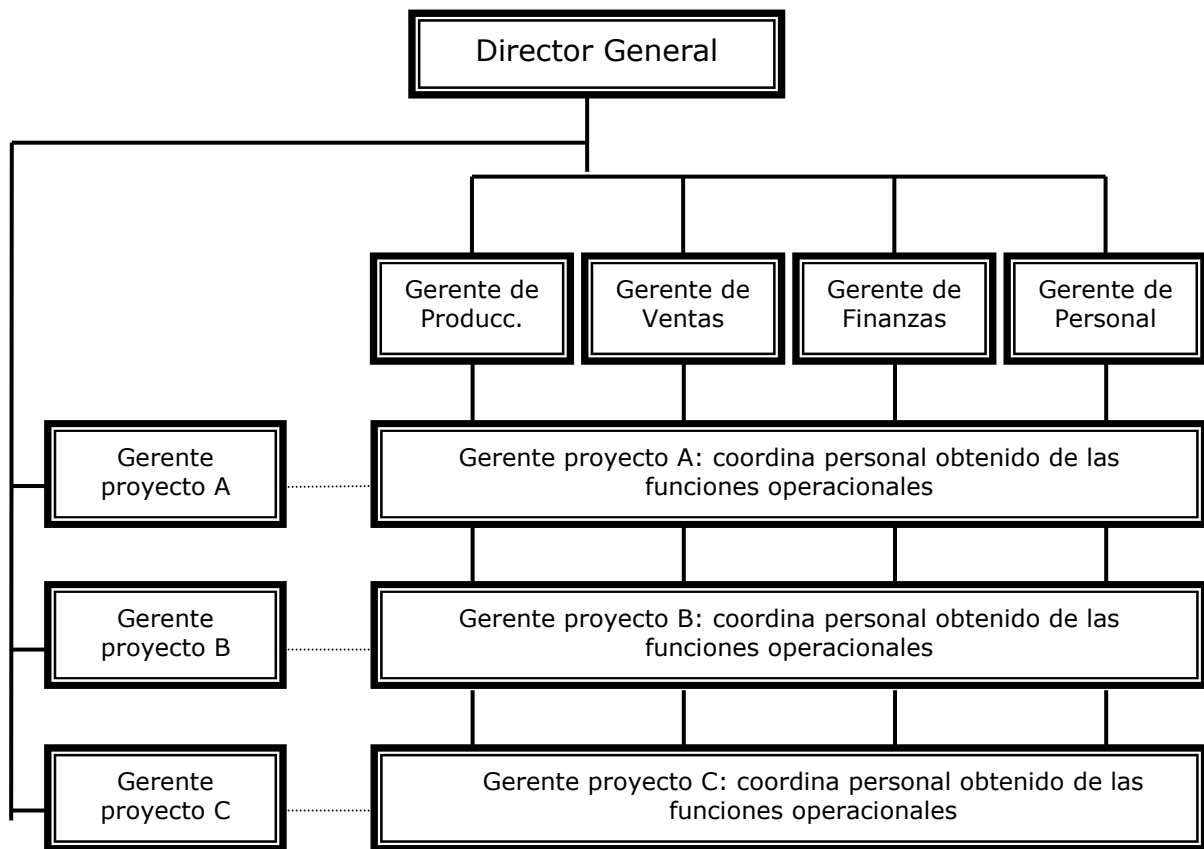
ESTRUCTURA ORIENTADA AL CLIENTE



FUENTE: Hampton, David R. p. 314



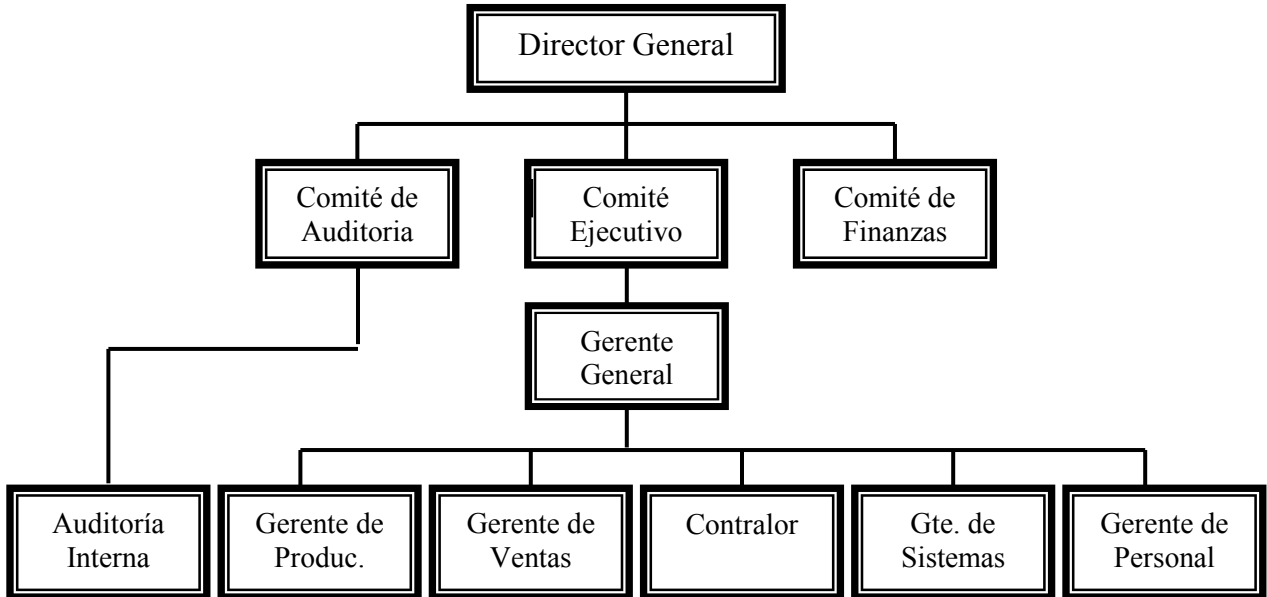
ORGANIZACIÓN MATRICIAL



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, p. 403

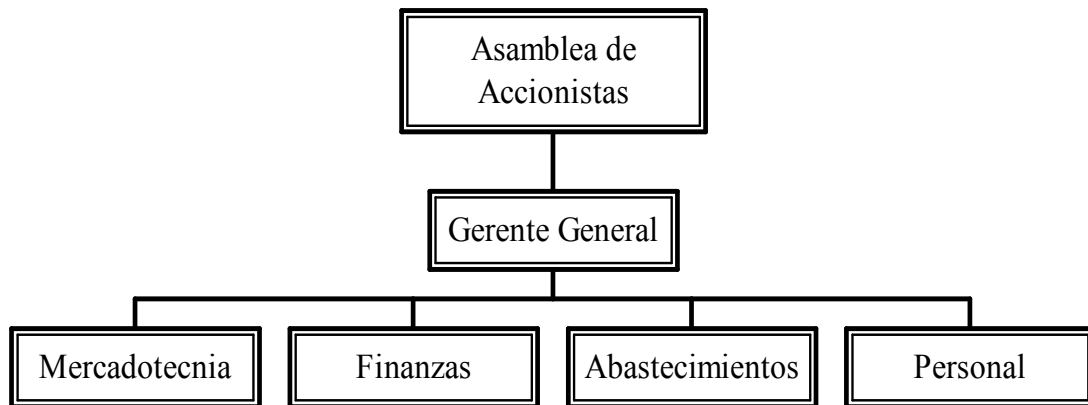


ESTRUCTURA POR COMITÉS



FUENTE: Rodríguez, Valencia Joaquín, p. 396

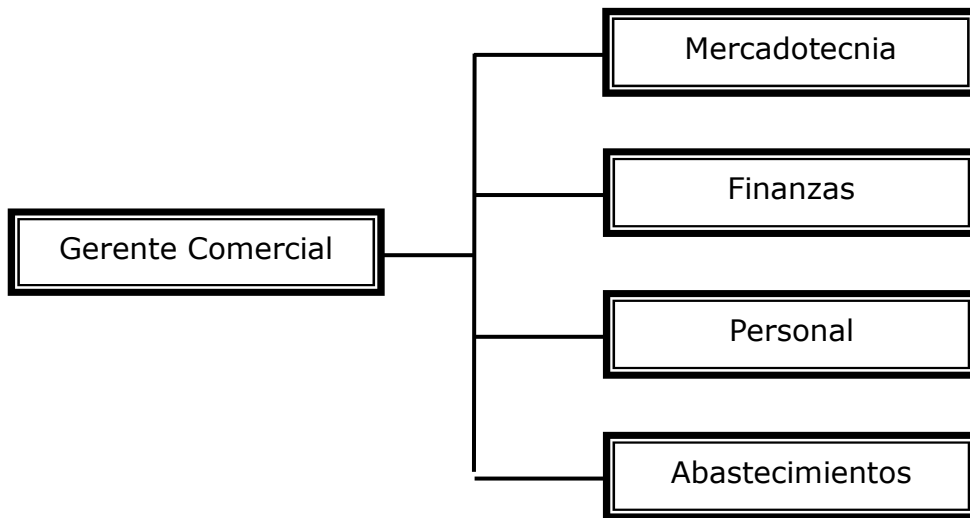
ORGANIGRAMA VERTICAL



FUENTE: Münch, Galindo Lourdes y García Martínez José, "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, México, 2001, p. 134

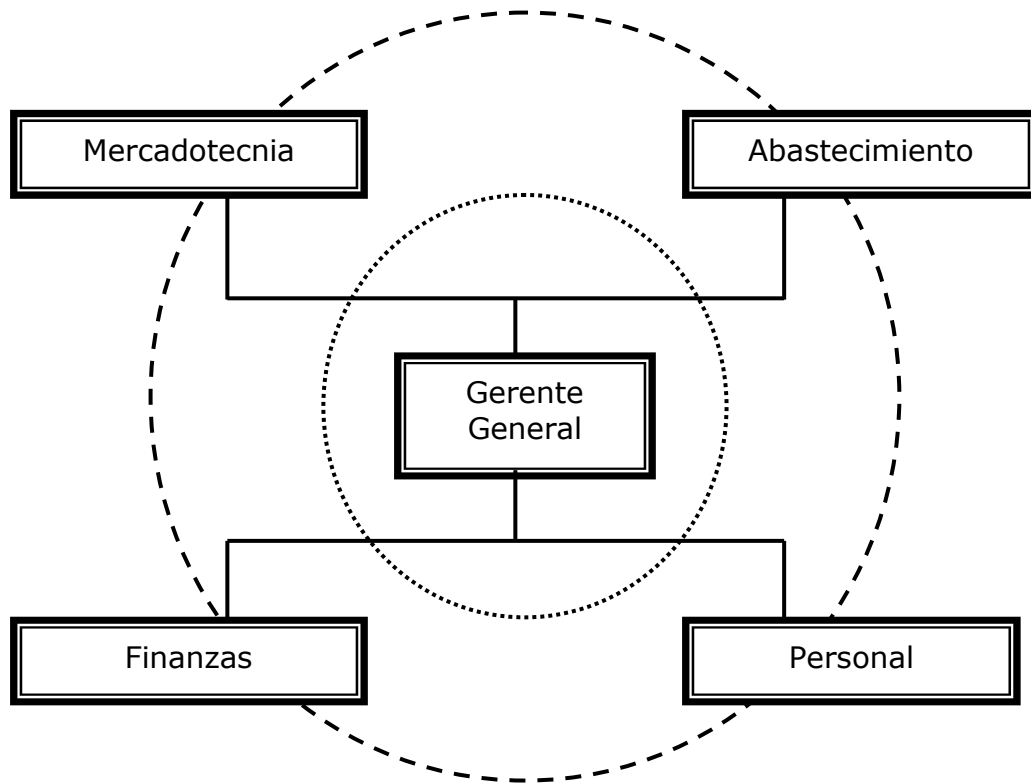


ORGANIGRAMA HORIZONTAL

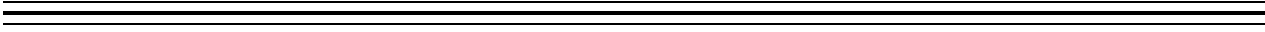


FUENTE: Münch, Galindo Lourdes y García Martínez José, p. 134

ORGANIGRAMA CIRCULAR



FUENTE: Münch, Galindo Lourdes y García Martínez José, p. 134



DESARROLLO
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los cambios que se producen en nuestra sociedad han sido de manera acelerada y afectan a todos, en especial a las organizaciones que tienen que ir acoplándose al medio ambiente que las rodea, tanto al interior como al exterior de ellas, esto es imposible si no cuentan con la ayuda de modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología. Quienes dirigen a las organizaciones deben buscar constantemente el perfeccionamiento de su eficiencia y su capacidad para enfrentar los problemas que derivan de los cambios.

Después de la Segunda Guerra Mundial surgió dentro de las organizaciones la necesidad de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral; debido a esto las personas comienzan a tener problemas de adaptación, razón por la cual comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los grupos T; es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos lo que dio origen al Desarrollo Organizacional (DO).

3.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No existe un solo concepto aceptado por los especialistas que describa qué es el Desarrollo Organizacional, todos los estudiosos del tema han aportado algo a la materia, es por ello que a continuación se presenta una serie de



conceptos recopilados por González Cornejo Aurelio²⁵ que nos ayudarán a comprender y entender lo que es el Desarrollo Organizacional.

Richard Beckhard describe al Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado 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".

Warren G. Bennis conceptualiza al DO como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados, y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso".

Para Luis Ferrer Pérez el DO: "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".

Según Richard Schmuck y Matthew Miles el DO se puede definir como: "Un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos".

Wendell L. French y Cecil H. Bell describen al DO como: "Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la

²⁵ González, Cornejo Aurelio, "Desarrollo Organizacional: la alternativa para el siglo XXI", Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000, p. 48



delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización - con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción”.

Lippit conceptualiza al DO como: “La aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte”.

Para Porras y Robertson, el DO es: “Una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.

Existen otros conceptos que por su importancia no se pueden dejar a un lado, y son los siguientes:

Para Chiavenato el DO: “Es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados,



tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente”.²⁶

Para Warner Burke y Harvey A. Hornstein el Desarrollo Organizacional es: “Un proceso de cambio planificado – cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), - por otra que institucionaliza y legitima dicho examen”.²⁷

Analizando los conceptos anteriores se puede concluir que el ***Desarrollo Organizacional es un cambio planificado, a largo plazo y dirigido por la alta gerencia que surge como respuesta a las exigencias del medio ambiente; el cambio se hace a través de intervenciones en los procesos, actitudes, valores, comportamientos y estructura, buscando siempre la efectividad y el bienestar tanto de los individuos como de las organizaciones y teniendo como base las Ciencias del Comportamiento.***

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para saber más acerca de la teoría del Desarrollo Organizacional es importante conocer las características que la conforman, de esta manera se tendrá una noción más amplia de los atributos que ésta ofrece y al mismo tiempo se comprenderán las razones por las cuales está catalogada como una herramienta básica que ayuda al mejoramiento de las actividades dentro de las organizaciones.

²⁶ Chiavenato, op. cit., p. 600



De acuerdo con Wendell L. French²⁸ y Beckhard²⁹, las principales características del Desarrollo Organizacional son las siguientes:

1. Es un cambio planeado a largo plazo que involucra a toda la organización.
2. Se concentra en el cambio del sistema total y considera a las organizaciones como sistemas sociales complejos
3. Es administrado por la alta gerencia y fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros de la administración de la cultura y de los procesos, buscando siempre trabajar con eficacia.
4. Todo cambio está relacionado con la demanda a satisfacer, sin dejar a un lado la misión organizacional.
5. Estimula la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.
6. Es un proceso que puede durar mucho tiempo.
7. Se enfoca en la cultura y los procesos organizacionales.
8. Se fundamenta en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
9. Enseña a superar diferencias individuales o grupales para obtener cooperación y compromiso.
10. La base principal es el trabajo en equipo; los equipos de todas clases son de gran importancia para el desempeño de las tareas
11. Se concentra principalmente en el aspecto humano y social de la organización, y al hacerlo se involucra también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
12. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y generalmente son ajenos al sistema-cliente, aunque ya implementado el programa puede ser personal de la organización.

²⁷ Wendell, L. French y Cecil H. Bell, "Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996, p.28

²⁸ *Ibidem.* p. 34

²⁹ Beckhard, Richard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, S.A., Estados Unidos, 1973, p.17



13. Una de las metas principales es lograr que el sistema-cliente sea capaz de resolver sus problemas mediante la enseñanza de las habilidades y conocimientos del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos, ya que el DO es un proceso que está en constante movimiento debido a los cambios ambientales.
14. Busca un mejoramiento tanto de los individuos como de las organizaciones en donde "todos ganan".

Después de señalar las principales características, podemos afirmar que el Desarrollo Organizacional se enfoca al buen funcionamiento de las organizaciones sin dejar a lado el aspecto humano de sus miembros; sin embargo para lograrlo se necesita de la cooperación de todas las partes involucradas en el proceso de cambio.

3.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos en la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional varían de acuerdo al diagnóstico que se haga de la empresa, tomando siempre en cuenta los valores humanísticos y los principios establecidos de la ciencia conductual; sin embargo existen objetivos que se derivan de los problemas más comunes a los que se enfrenta una Organización y son los siguientes:

1. Recopilar información tanto subjetiva como objetiva que nos ayude a diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias en la organización y en el ambiente en donde se desenvuelve.



2. Crear un sistema factible que se acople a todas las tareas por realizar, además de que sea autorrenovable, ya que el ambiente cambia constantemente.
3. Establecer objetivos y metas que permitan el cumplimiento de los programas de actividades y al mismo tiempo la evaluación tanto de los individuos como de los grupos.
4. Vigilar que funcionen con eficacia y eficiencia todos los sistemas que componen a la organización, ya sean estables o temporales, por medio de procesos que los lleven al mejoramiento día con día.
5. Lograr la colaboración, confianza y apoyo entre todos los departamentos administrativos para llegar al cumplimiento de los objetivos de manera competente.
6. Conseguir que las necesidades y objetivos de los empleados coincidan con los de la organización.
7. Hacer que se den conflictos en el momento adecuado dentro y fuera de los equipos de trabajo para saber manejarlos y poder reducir tensiones en un futuro.
8. Verificar que las decisiones se tomen con base en la investigación y no en las tareas que se realizan cotidianamente.
9. Lograr que la autoridad formal pueda ser sustituida por una autoridad que se base en el conocimiento, habilidades y aptitudes.
10. Hacer que haya una comunicación que se extienda en toda la organización y que permita la apertura de nuevas ideas y experiencias para diagnosticar y solucionar los problemas de una mejor manera.
11. Lograr un ambiente laboral agradable en donde el personal que labora se sienta entusiasta y satisfecho con el trabajo que realiza.
12. Hacer que tanto los individuos como los grupos se responsabilicen de las tareas que realizan dentro de la organización.



13. Encontrar soluciones que vayan más allá de lo simple y que hagan comprender que el trabajo se realiza mejor en equipo.

3.4 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un cambio planeado que involucra tanto al individuo como a la organización en donde se desenvuelve y que tiene como base las ciencias de la conducta, es por eso que encontramos un conjunto de valores que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo dentro de una organización y que tendrán influencia en el proceso y tecnología para mejorar y hacer crecer a la misma. Los valores más importantes son los siguientes:

1. Crear un ambiente en donde las personas trabajen como seres humanos y no como un elemento más del proceso de producción.
2. Incitar a los individuos y a las organizaciones a que desarrollen todas sus habilidades y conocimientos para el mejoramiento de las instituciones.
3. Cumplir con eficiencia todas las metas y objetivos propuestos en el proceso de desarrollo, buscando siempre el mejoramiento de la organización.
4. Hacer crear un ambiente laboral en donde el individuo además de sentirse satisfecho al realizar su trabajo, sienta que es un nuevo reto a vencer día con día.
5. Crear un ambiente en donde los miembros de la organización se sientan con la libertad de opinar, ya sea del trabajo, la organización ó el ambiente que lo rodea.



6. Darle un lugar a cada individuo dentro de la organización, especialmente tratarlo como ser humano con necesidades individuales y colectivas por satisfacer

3.5 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de toda Organización se presentan circunstancias en donde es necesario aplicar el proceso de DO; sin embargo una condición esencial para realizar cualquier programa de cambio es que alguien en una posición estratégica, sienta la necesidad de modificación.

Los programas de DO pueden aplicarse a las siguientes necesidades organizacionales de cambio:³⁰

- 1. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial.** En los últimos años han habido muchos cambios en el medio ambiente, lo que provoca que muchos gerentes de pequeñas y medianas empresas se vean en la necesidad de examinar sus estrategias organizacionales procurando modificar los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones y el sistema de remuneraciones.
- 2. La necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente.** Ya sea con las necesidades individuales como con los cambios en el ambiente.

³⁰ *Ibíd.* p. 19



- 3. La necesidad de cambio de las normas "culturales".** Si la organización detecta que hay algún problema con respecto a los valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder (cultura organizacional), el programa de desarrollo organizacional es una buena alternativa para solucionarlo.
- 4. La necesidad de cambiar estructura y funciones.** Debido a las exigencias tanto del exterior como del interior de la organización surge la necesidad de hacer cambios estructurales y funcionales que nos pueden guiar a un esfuerzo de desarrollo organizacional.
- 5. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.** Trabajar en equipo siempre ha sido una función complicada para cualquier administrador y es mucho más difícil lograr una armonía entre grupos, es por ello que cuando se empiezan a notar algunas diferencias lo más recomendable es iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupala.
- 6. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.** Una herramienta básica para lograr la calidad organizacional es una buena comunicación, pero desgraciadamente algunas organizaciones no le dan la suficiente importancia; cuando esto sucede y notamos las deficiencias en ella es necesario poner en práctica el proceso de desarrollo organizacional, que nos ayudará a mejorarla.
- 7. La necesidad de mejorar la planeación.** Uno de los problemas a los que se enfrenta frecuentemente toda organización es que los objetivos y metas son establecidos por un solo individuo, generalmente el presidente o director de la compañía; cuando los cambios internos y externos se



presentan dichos objetivos y metas quedan obsoletos, es por ello que el desarrollo organizacional trata de descentralizar dicha función capacitando a ciertos individuos para que en conjunto planeen y fijen con visión y eficiencia todos los objetivos y metas.

8. La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones.

Actualmente se realizan más fusiones y siempre hay un socio que sobrevive y un socio absorbido; los problemas que surgen son complicados y pueden ser destructivos para el bienestar organizacional, esto ocasiona que la gerencia inicie un programa planificado que afronte dichos problemas.

9. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo.

Todos los individuos en algún momento sienten la necesidad de cambiar la situación de "pertenencia psicológica" dentro de la fuerza de trabajo, es por eso que en algunas compañías existen esfuerzos planificados dirigidos a cambiar la manera como se organiza el trabajo y la forma en como se definen las labores.

10. Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

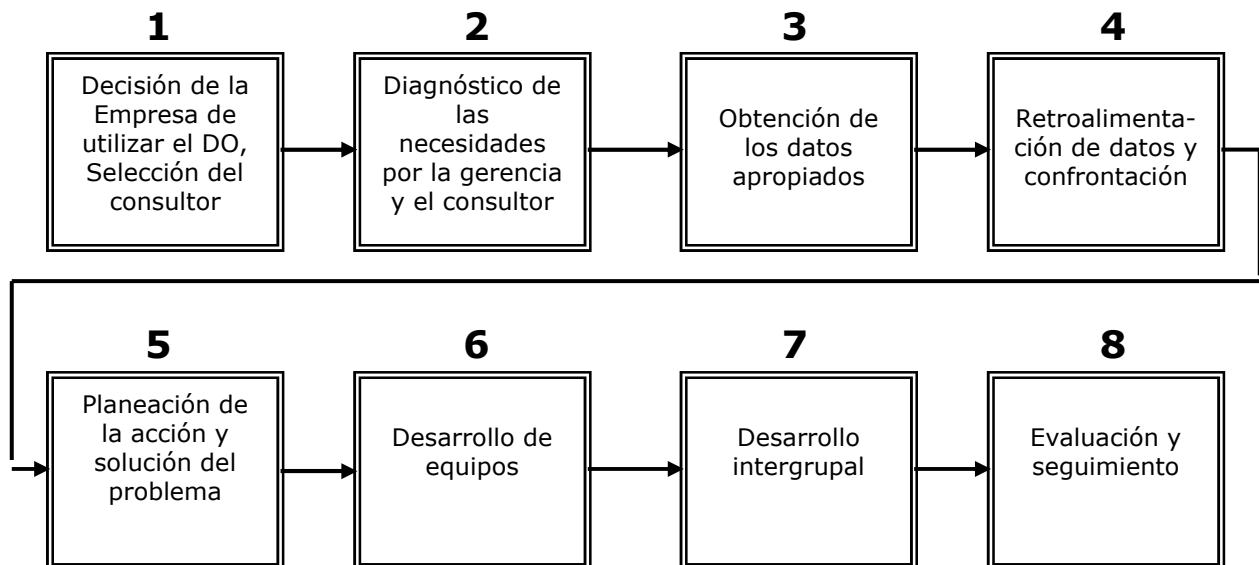
Debido a los cambios que se presentan en el medio ambiente algunas organizaciones se ven en la necesidad de cambiar el producto que venden o fusionarse con otras compañías y esto ocasiona que desarrollen nuevas estrategias de mercadotecnia, los roles que desempeñan los individuos en la organización se pueden ver modificados, es por ello que el programa de desarrollo organizacional ayuda a adaptarse a nuevas relaciones de funciones.



3.6 PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional fue creado como un medio para desarrollar nuevas alternativas de aprendizaje organizacionales y diferentes maneras de enfrentar los problemas internos y externos, su objetivo principal es crear un ambiente en el cual impere la comunicación entre todos los sistemas de la organización, (técnico, administrativo y personal) y para lograrlo requiere de todo un proceso que a continuación se analizará.

Existen varios enfoques de DO que comprenden las ocho etapas siguientes:³¹



1. Decisión de la gerencia de la empresa de utilizar el DO. Aunque existan muchas necesidades de cambio dentro de la organización no cualquier individuo puede tomar la decisión de implantar el DO, es función de la gerencia seleccionar un consultor externo para coordinar el proceso.

2. Diagnóstico inicial. Aquí el consultor externo puede buscar o recabar información mediante entrevistas con varias personas de la empresa para

³¹ Chiavenato, op. cit., p.653



después reunirse con el gerente y determinar qué clase de programa o modelo de DO es necesario implementar.

- 3. Recolección de datos.** En esta etapa el consultor recopila información de la empresa mediante una investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional, obtener datos y relacionar los problemas de comportamiento.
- 4. Retroalimentación de datos y confrontación.** Al evaluar y revisar los datos obtenidos anteriormente se crean grupos de trabajo para mediar en los desacuerdos que se susciten, detectar problemas y establecer prioridades de cambio.
- 5. Planeación de acción y solución de problemas.** Teniendo detectados los problemas y planteados los objetivos se planean las acciones a realizar, incluyendo las relacionadas con la conducta y cuándo y cómo éstas deben implementarse.
- 6. Desarrollo de equipos.** El consultor forma equipos de trabajo para que detecten los problemas y necesidades de la organización; además de que examinen cómo trabajan en conjunto los participantes y cómo se integran entre sí los diversos grupos organizacionales, esto motiva la comunicación abierta y la confianza, lo que ayuda a mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos.
- 7. Desarrollo intergrupual.** Los grupos en conjunto forman reuniones de confrontación para lograr una mejor comunicación y relación intergrupual.



8. Evaluación y seguimiento. Es la evaluación de los resultados del proceso de DO, se comparan los objetivos planeados con los resultados obtenidos y se desarrollan nuevos programas en las áreas donde sea necesario lograr resultados adicionales.

3.7 PRINCIPALES MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una herramienta que auxilia a las organizaciones que requieren de cambios enfocados a mejorar las operaciones de las mismas, teniendo claros los problemas que hay que enfrentar determinaremos el modelo y la forma en que se va a aplicar el proceso de Desarrollo Organizacional.

Los distintos modelos de Desarrollo Organizacional son los procedimientos establecidos a través de los cuales se puede conseguir el cambio y así obtener los mejores resultados, la utilización de un determinado modelo de Desarrollo Organizacional depende de algunos factores, tales como las circunstancias, los beneficios y por supuesto los resultados ofrecidos.

Las principales características de un modelo son las siguientes:

- ☉ Es una representación esquemática.
- ☉ Persigue un fin u objetivo.
- ☉ Es flexible, ya que se adapta a los nuevos cambios que surgen tanto dentro como fuera de la organización.
- ☉ Se planea al inicio de una investigación o estrategia de cambio para que en un futuro se compare con los resultados obtenidos.



- ☉ Explica en términos o teorías ya establecidas una teoría o un “fenómeno” nuevo.
- ☉ Describen, explican y predicen el comportamiento tanto del ambiente como de los elementos del sistema.

Después de conocer las características que identifican a los modelos podemos decir que un modelo es: ***Una representación esquemática integrada por una serie de pasos a seguir, los mismos que nos ayudarán a lograr un fin u objetivo mediante estrategias y procedimientos que se plantean al inicio de todo proceso de cambio; además es flexible, ya que reacciona a los cambios que surgen tanto dentro como fuera de las organizaciones.***

Los distintos modelos de Desarrollo Organizacional consideran que su base está cimentada principalmente en cuatro variables:

- ☉ **El ambiente.** Se centra en aspectos como clima organizacional, adelantos tecnológicos, ciencia y comunicaciones; y cómo afectan todos estos cambios a las instituciones y a los valores sociales.
- ☉ **La organización.** Hay que tomar en cuenta el dinamismo y la flexibilidad organizacional para hacer frente a un ambiente cambiante donde surgen nuevas tecnologías y valores sociales, y donde los productos tienen vida más corta.
- ☉ **El grupo social.** En donde se engloban aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- ☉ **El individuo.** Que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Los distintos autores analizan las cuatro variables básicas para explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables



estructurales o en las del comportamiento, con el fin de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales.

3.7.1 MODELO DE RALPH KILMANN

Ralph Kilmann diseñó un modelo de DO al que denominó "cambio del sistema total" en donde muestra los puntos que se deben modificar para que ocurra un verdadero cambio, dicho modelo requiere de uno a cinco años para su terminación y consta de cinco etapas que explicaremos a continuación:

- 1. Inicio del programa.** En todo proceso de DO se debe de contar con el compromiso y apoyo de la alta gerencia.

- 2. Diagnóstico del problema.** En esta etapa se realiza un análisis detallado de los pros y contras a los que se enfrenta la organización, y con base en eso se le da una solución a los problemas

- 3. Programar las trayectorias.** Las "trayectorias" se encuentran en todas las organizaciones y son puntos específicos que cuando funcionan de manera correcta hacen que la organización tenga éxito. Al programar las trayectorias intervenimos en estos puntos específicos:
 - a) la trayectoria de la cultura:** Aumenta la confianza, comunicación y la disposición para el cambio.
 - b) la trayectoria de las habilidades gerenciales:** Les ayuda a los gerentes a enfrentarse a nuevos problemas.
 - c) la trayectoria de la creación de equipos:** Inculca la cultura del trabajo en equipo, de la cooperación y resolución de problemas con base en la experiencia y la información disponible.



d) la trayectoria de la estrategia-estructura: Desarrolla un plan estratégico para el mejoramiento de la organización y acopla toda la estructura conforme a la nueva dirección estratégica.

e) la trayectoria del sistema de recompensas: Es un sistema basado en el mejoramiento de la organización después de haber sido aprobada la nueva cultura organizacional.

4. Poner en práctica las trayectorias. Se realiza por fases, no puede avanzar hacia la otra sin haber concluido con la anterior, primero es la trayectoria de la cultura, después la trayectoria de las habilidades gerenciales, luego la trayectoria de la creación de equipos y así sucesivamente.

5. Evaluar los resultados. Es comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos.

3.7.2 MODELO DE KURT LEWIN COLLIER

Kurt Lewin en el año de 1940 propuso un par de ideas enfocadas al cambio planeado: "la primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas, la segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo".³²

Lewin menciona que el cambio es una modificación en el comportamiento de un sistema estable, dicha modificación es el resultado de dos fuerzas opuestas, las *fuerzas impulsoras* que son las que ayudan a que se logre el cambio y las *fuerzas restrictivas* que desean mantener el statu quo. Cuando ambas fuerzas están equilibradas el comportamiento se mantiene estable;

³² Wendell y Bell, op. cit., p. 83



para modificar esa estabilidad se necesita incrementar las fuerzas impulsoras o disminuir las fuerzas restrictivas, o combinar ambas.

Lewin en su segunda idea propone un proceso de tres etapas para llevar a cabo el cambio planeado:

- 1. Descongelamiento:** Consiste en reducir las fuerzas restrictivas que mantienen a la organización en un estado estable, mediante sesiones de capacitación en las que el cambio se vea como un modo de proceder más participativo.

- 2. Cambio o Movimiento:** Consiste en realizar una determinada acción que cambiará el sistema organizacional llevándolo a un estado nuevo ó nuevo nivel de comportamiento con respecto a sus hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, conductas y actitudes; en resumen es reestructurar la organización y crear una nueva cultura organizacional.

- 3. Recongelamiento:** En esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio que hará que el comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio", con frecuencia es necesario el apoyo de factores como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

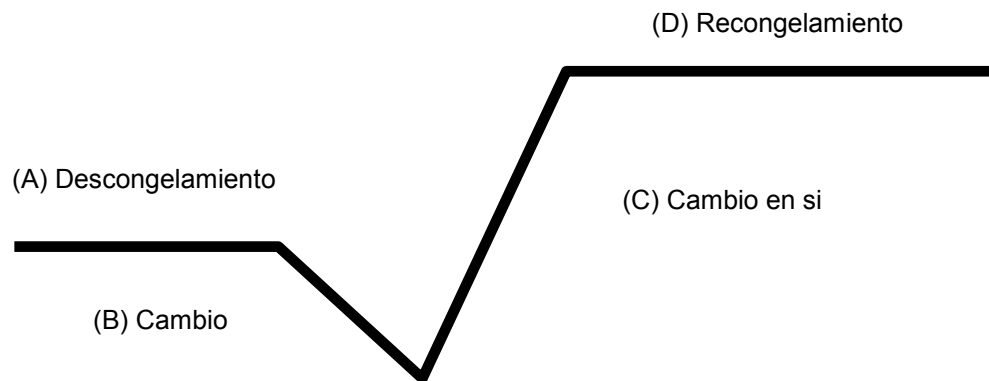
Lewin agrega que las organizaciones tienen mayores resultado positivos si tienen en cuenta los siguientes cinco puntos:

- ☉ Se determina el problema que aqueja a la organización.
- ☉ Se tiene identificada la situación actual de la organización.
- ☉ Se tiene identificada la meta que deseamos alcanzar.



- ☉ Se tienen identificadas las fuerzas positivas y negativas que desencadenan dicho problema.
- ☉ Se define una estrategia para lograr un cambio de la situación actual hacia la meta deseada.

Para entender mejor el modelo de Lewin lo podemos representar mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada".³³



- A. Descongelamiento.** Impera una situación determinante, además la posibilidad de cometer errores es muy alta.
- B. Cambio.** Al principio se puede observar un decremento de la productividad, ya que hay acciones y cambios drásticos que tardan en acoplarse a la organización.
- C. Cambio en sí.** Dentro del mismo proceso de cambio hay un incremento de la productividad, ya que le es más fácil al sujeto de cambio asimilar las nuevas acciones y procedimientos organizacionales.
- D. Recongelamiento.** Es la etapa final y es donde se integra el nuevo método como una parte de la actividad normal de trabajo.

3.7.3 MODELO DE INVESTIGACIÓN –ACCIÓN

³³ Guizar, Montufar Rafael, "Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones", McGraw Hill Interamericana, México, 2004, p.43



La investigación – acción: “Es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual con relación a algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales”.³⁴

Este modelo considera al Desarrollo Organizacional como un proceso constante que involucra la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO, esto asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un compromiso con los programas de acción. El modelo de investigación – acción da mayores resultados cuando se generan ideas de muchas personas y todas están dispuestas a cooperar.

La investigación - acción es una mezcla de tres componentes: la naturaleza participativa del DO, el papel de colaborador y coaprendiz del consultor, y el proceso interactivo del diagnóstico y la acción. El modelo de investigación – acción consta de 6 etapas:

- 1. Diagnóstico preliminar:** El agente de cambio reúne información por medio de entrevistas con el personal que integra la organización para analizar y diagnosticar qué problemas tiene la empresa y poder trabajar a partir de ellos.
- 2. Recopilación de datos del grupo cliente:** El consultor obtiene datos acerca de la empresa como: políticas, normas, valores, tradiciones, etc., a

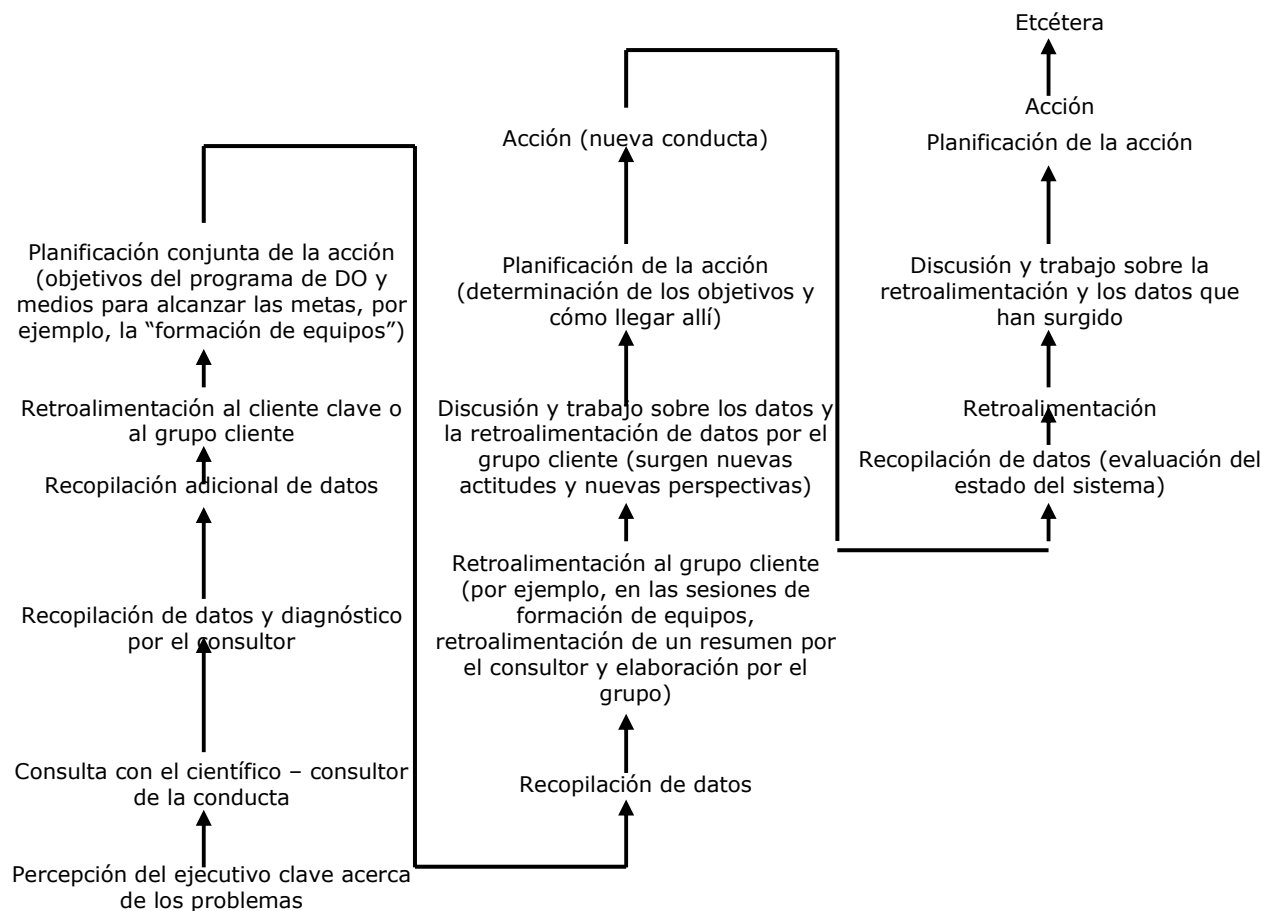
³⁴ Wendell, op. cit., p. 141



través de entrevistas, cuestionarios, pláticas y registros anteriores, pero sobre todo escucha los intereses de los miembros de la organización.

3. Retroalimentación de datos al grupo cliente: Después de haber detectado el problema y analizado la información recabada el consultor le informa al grupo cliente los resultados obtenidos.

A continuación presentamos un modelo de investigación - acción para el desarrollo organizacional.³⁵



4. Exploración de los datos por el grupo cliente: El grupo cliente revisa todos los datos recabados por el consultor, analizando las ventajas y desventajas que tienen como organización.



5. Planificación de la acción por el grupo cliente: Después de haber analizado la información por el grupo cliente el consultor los asesora para que se diseñe un plan de acción que los ayude a lograr el cambio necesario.

³⁵ Warner, Burke W., "Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo", Editorial SITESA, S.A de C.V., México, 1988, p. 59



6. Una acción emprendida por el grupo cliente: Es la parte activa del modelo de investigación – acción, en ella tanto los empleados como el agente de cambio realizan acciones concretas que corrijan los problemas identificados.

3.7.4 MODELO DE RONALD LIPPITT, JEANNE WATSON Y BRUCE WESTLEY

Tomando en cuenta las tres fases del modelo de Lewin, los autores Lippitt, Watson y Westley proponen el siguiente modelo que consta de siete fases, las cuales son:

- 1. Desarrollo de una necesidad para el cambio:** (Descongelamiento), se requiere que la alta gerencia esté consiente de la necesidad de realizar algún cambio para modificar comportamientos y así resolver problemas, dicha necesidad puede ser identificada por un agente de cambio, por una tercera persona o por la misma gerencia.
- 2. Establecimiento de una relación de cambio:** En esta etapa el sistema cliente se da cuenta que necesita ayuda y busca a un agente de cambio que sea suficientemente distinto del sistema cliente para ser un buen experto y lo bastante parecido para ser comprensible y accesible.
- 3. Aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente:** El agente de cambio y el sistema cliente se reúnen y analizan toda la información recabada acerca de la organización para formular un diagnóstico que los oriente a la solución del problema.



- 4. Examen de rutas y metas alternativas:** Después de haber realizado un diagnóstico se definen las diferentes rutas de acción y se establecen las metas y objetivos por conseguir.

- 5. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales.** Después de definir el plan de acción es conveniente llevar un control de todas las funciones, ya que es bien sabido que el éxito o fracaso de cualquier plan de acción se mide con relación a las tareas realizadas eficientemente.

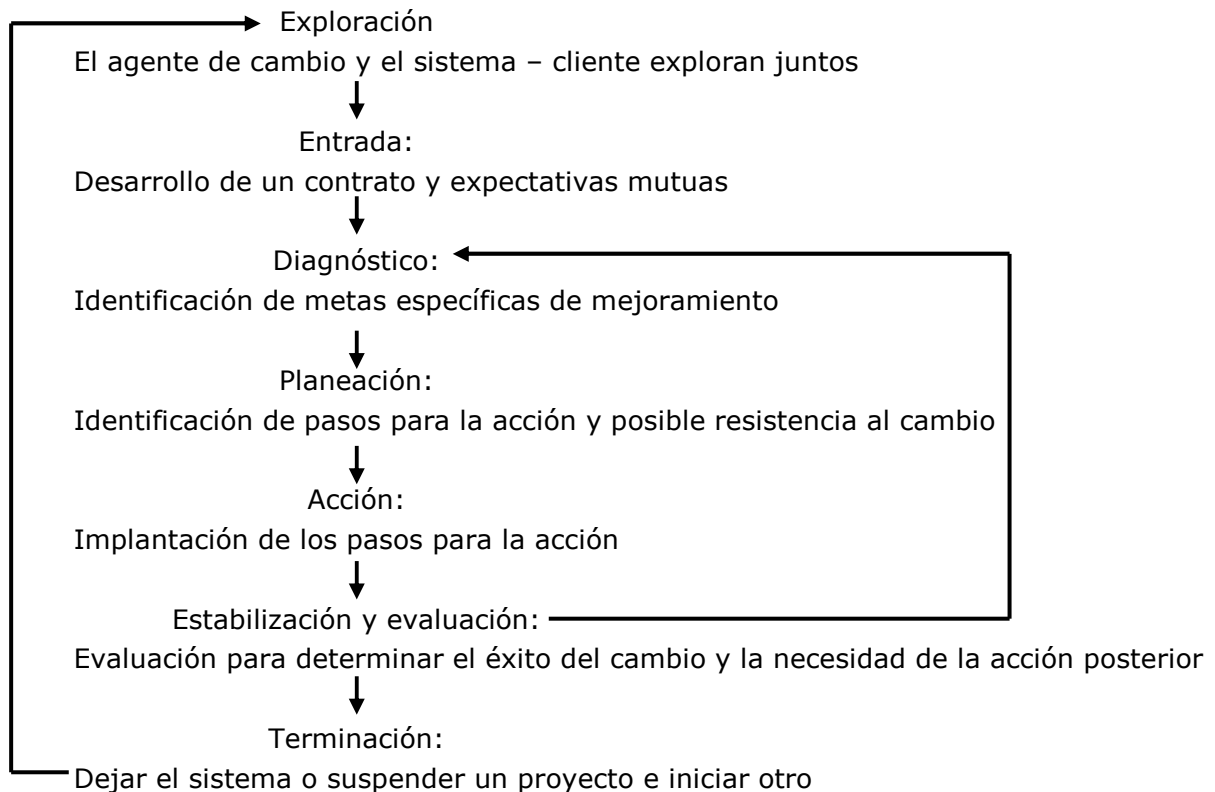
- 6. La generalización y estabilización del cambio:** Corresponden a la etapa de "Recongelamiento" del proceso de cambio de Lewin.

- 7. Llegar a una relación terminal:** Es la última etapa y culmina con la finalización de la relación cliente – consultor.

El presente modelo le da importancia a la información, menciona que debe ser compartida entre la organización y el agente de cambio, y que puede ser útil solo si en un futuro se pueden convertir en planes de acción.



A continuación se muestra el modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.³⁶



3.7.5 MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID

El modelo del cuadro organizacional Grid fue diseñado por Robert R Blake y Jane S. Mounton, es un programa de seis fases que dura de tres a cinco años; se enfoca en las habilidades, los conocimientos y los procesos necesarios para la efectividad del grupo, intergrupo y de la organización en total.

Ambos autores parten del supuesto de que el Desarrollo Organizacional comienza por el cambio individual a través de un proceso de

³⁶ Guizar, op. cit., p. 46



descongelamiento. Es posible implementar el cambio y alcanzar gradualmente los resultados esperados de manera ordenada, rigurosa y de forma controlada en toda la organización. Blake y Mounton proponen las siguientes tres premisas:

- ☉ Los individuos y las organizaciones reducen los problemas entre ellos y ante la organización, esto aumenta la autoconciencia de la organización. Con este proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización.
- ☉ Todas las satisfacciones que alcanza la organización son por debajo de su potencial, su desempeño debe mejorar y adaptarse al mundo actual para que sea más competitiva y eficiente.
- ☉ Hay una gran cantidad de energía que gastan las organizaciones en tratar de corregir comportamientos disfuncionales, este fenómeno es estudiado en el enfoque burocrático y provoca lo que se denomina cultura drag que es igual a decir que la organización es incapaz de adaptarse y cambiar como respuesta a los problemas internos y externos.

La Excelencia Empresarial (Excellence Gap)

Las organizaciones son sistemas complejos que deben analizarse parte por parte y en su totalidad para saber cual es su desviación respecto de su estándar de excelencia. Si se quiere conocer el nivel de excelencia es necesario que los gerentes o directivos diseñen modelos de lo que debería ser la empresa, al estar diseñados dichos modelos se hace una comparación de lo que realmente es con lo que debería ser, con esta comparación los gerentes pueden identificar los errores y contradicciones, y al mismo tiempo



diseñar e implementar acciones que modifiquen todas las discrepancias encontradas. La excelencia empresarial se puede explicar mejor si consideramos lo siguiente:

- ☉ **La obtención de utilidades por medio de productos o servicios.** El objetivo principal de cualquier organización es crear productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y al mismo tiempo obtener utilidades que ayuden a innovar, cambiar y desarrollar dichos productos o servicios. En este caso la "gap" se representa porque los dirigentes carecen de un modelo que les ayude a lograr la excelencia.

- ☉ **La obtención de utilidades por medio de las personas.** Las organizaciones están conformadas por personas, a medida que esas personas trabajan orientadas hacia los objetivos de utilidad la empresa desarrolla nuevas normas, procedimientos, directrices y políticas de cómo realizar las tareas y procedimientos. La "gap" se presenta si las tradiciones y los antecedentes se desvían significativamente de los objetivos que van relacionados con el hecho de obtener las utilidades esperadas por las organizaciones.

- ☉ **Cambios en la sociedad.** La organización tiene un ambiente externo que sin duda cambia constantemente y la obliga a realizar cambios urgentes para mantenerla vigente y competitiva, y es donde surge la paradoja de la resistencia – impulso. El objetivo del DO es conseguir el máximo impulso con el mínimo de resistencia.



Confirmación de la Excelencia Empresarial

Con la finalidad de confirmar si la empresa es excelente se propone la utilización de la confirmación de la Excelencia Empresarial, que permite la evaluación de la empresa mediante tres perspectivas y cuatro orientaciones para valorar cada uno de los aspectos del desempeño que presentan las organizaciones. Las funciones contribuyen con su trabajo a la excelencia o fracaso de una empresa, dichas funciones son: recursos humanos, finanzas, producción, mercadotecnia e investigación y desarrollo.

Las tres perspectivas son:

- 1. Eficiencia vigente:** Es la evaluación que se hace a las tareas en el momento de realizarlas, detectando sus puntos débiles y fuertes.
- 2. Flexibilidad:** Es la capacidad que tiene la empresa de enfrentarse a los cambios que ocurren a corto plazo.
- 3. Desarrollo:** Son las estrategias que se ponen en práctica a largo plazo y que pueden aumentar el crecimiento organizacional.

Las cuatro orientaciones son:

- 1. Acciones empresariales internas:** Son acciones que son influenciadas y controladas por la empresa.
- 2. Acciones externas:** Son acciones que son influenciadas y controladas por factores externos a la empresa.
- 3. Acciones agresivas:** Son las que fomentan oportunidades, aceptan desafíos y aumentan la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos y lograr la excelencia.
- 4. Acciones defensivas:** Son las que disminuyen la resistencia al avance, rechazan amenazas y eliminan debilidades que limitan los logros de la empresa.



Las cuatro combinaciones de estas dos orientaciones son:

- 1. Esfuerzos agresivos internos:** Aprovechan las oportunidades que brinda la empresa, es decir maximizan todos los recursos con los que cuenta (humanos, financieros, tecnológicos y materiales).
- 2. Esfuerzos defensivos internos:** Tratan de resolver las debilidades internas de comportamiento, desempeño y resultados, en las cuales si no se aplica un correctivo a tiempo empuja a la organización al fracaso.
- 3. Esfuerzos agresivos externos:** Aprovechan las oportunidades que les brinda el medio ambiente externo y por eso aumentan el impulso de la empresa y abren nuevas oportunidades.
- 4. Esfuerzos defensivos externos:** Es la toma de conciencia de la empresa con respecto a las acciones de la competencia o del constante cambio del mercado en el ambiente empresarial

El Managerial Grid (malla gerencial)

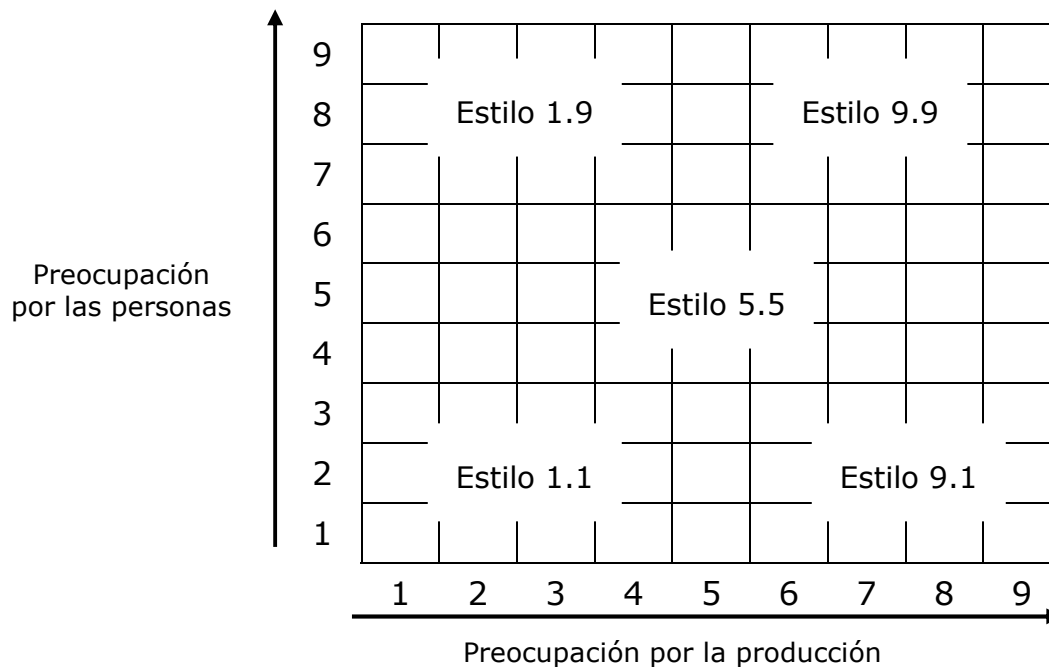
Antes de conocer el proceso de modelo de Grid es necesario citar como antecedente al Grid Gerencial (Managerial Grid) debido a que es su base fundamental. Éste presupone que el administrador de una empresa siempre esta orientado a dos resultados: la producción y las personas. El Grid gerencial es una malla compuesta de dos ejes:

- 1. El eje horizontal de la Grid.** Representa la preocupación por la producción, es una serie de nueve puntos en donde el 9 indica una elevada preocupación por la producción y el 1 una baja preocupación por la producción.
- 2. El eje vertical de la Grid.** Representa la preocupación por las personas, es una serie de nueve puntos en donde el 9 indica un grado elevado de



preocupación por las personas, y el 1 una baja preocupación por las personas.

A continuación presentamos la Managerial Grid (malla gerencial)³⁷



Estilo 1.9: Atención centrada en las necesidades de las personas, pues las relaciones satisfactorias generan una atmósfera agradable y un ritmo de trabajo de organización cordial.

Estilo 9.9: La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas; la interdependencia surgida de un "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

Estilo 5.5: Es posible conseguir un adecuado desempeño organizacional si se logra el equilibrio entre la necesidad de conseguir que el trabajo sea

³⁷ Chiavenato, op. cit., p. 671



ejecutado y el mantenimiento de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

Estilo 1.1: La aplicación de un esfuerzo mínimo para ejecutar el trabajo es necesario y suficiente para conservar la prerrogativa de un miembro dentro de la organización.

Estilo 9.1: La eficiencia en las operaciones es el resultado de distribuir las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

El Grid gerencial es un esquema de tipo bidimensional que es utilizado para examinar y mejorar los hábitos gerenciales de los directivos en las organizaciones, es un tipo de cuestionario-diagnóstico que tiene como objetivo general la preocupación por las personas y por la producción.

Fases de Desarrollo Organizacional del tipo Grid

El modelo del tipo Grid está compuesto por 6 fases que se explican a continuación:

1. Entrenamiento a través de seminarios de laboratorio. 2. Desarrollo de equipos 3. Reuniones de confrontación intergrupal	Desarrollo Gerencial
4. Establecimiento de objetivos organizacionales 5. Implementación a través de equipos 6. Evaluación de resultados	Desarrollo Organizacional

Fase 1: El Grid Gerencial. Los gerentes internos de la empresa organizan un Seminario del Grid para todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hacia la base, analizan la cultura organizacional, practican



habilidades como resolución de problemas, utilizan la crítica intergrupala para verificar lo que está bien y lo que está mal y así poder realizar las correcciones necesarias, aprenden a trabajar en equipo y los gerentes aprenden a convertirse en gerentes 9.9.

Fase 2: Desarrollo del trabajo en equipo: El objetivo es perfeccionar el trabajo en equipo mediante el análisis de la cultura, tradiciones y habilidades integrupales, cada miembro del equipo evalúa la calidad de todos los demás con el objetivo de encontrar las dificultades y obstáculos que les impiden trabajar con eficiencia, después seleccionan cada problema, lo analizan y le dan una posible solución, diseñan un plan de acción distribuyendo responsabilidades a cada miembro. En este proceso los individuos aprenden la forma de estudiar y administrar la cultura de sus equipos de trabajo.

Fase 3: Desarrollo intergrupo. Son reuniones para desarrollar el intercambio de comunicación entre los grupos y mejorar la coordinación entre ellos. Primeramente cada uno de los grupos analiza por separado cómo sería una relación ideal, posteriormente estos análisis se comparten entre los grupos participantes para desarrollar una metodología que los lleve al éxito. El objetivo de esta fase es que los equipos de dos en dos trabajen para limar asperezas, no todos los equipos hacen pareja con los demás, solamente los que tienen relaciones importantes dentro de las organizaciones.

Fase 4: Desarrollo de un modelo estratégico corporativo ideal. El grupo gerencial en esta fase enfoca su atención a la planeación estratégica corporativa. La obligación de la gerencia es diseñar un modelo estratégico corporativo ideal que defina cómo sería la organización si fuera excelente, todos los miembros de la empresa pueden participar con sus opiniones y sugerencias, gracias a esta forma de trabajo se puede tener una visión más



amplia de lo que se quiere conseguir en la organización y se podrán 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 logran identificar dichos aspectos. El objetivo de esta fase es el de dar a conocer a los miembros de la organización 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 implementa el modelo organizacional ideal a través del desarrollo planeado. Para poner en marcha el modelo organizacional ideal es necesario adaptar 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, adicionalmente se forma un equipo encargado de la planeación para cada centro de utilidades identificado. El objetivo es que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si fuera independiente de los demás.

Fase 6: Crítica sistemática. Esta fase se realiza después de que la fase 5 está funcionando bien y comienza a transformar a la organización conforme el modelo ideal, aquí se realiza un inventario de los avances que ha tenido la organización desde el inicio de la aplicación del modelo hasta la conclusión, donde se medirá la eficiencia de éste a través de los resultados. El objetivo de esta fase es identificar los obstáculos que dificultan los resultados deseados y tomar en cuenta las oportunidades de lograr mejores resultados.



3.7.6 MODELO DE LAWRENCE Y LORSH

Lawrence y Lorsh proponen un modelo de diagnóstico y acción para el Desarrollo Organizacional. Los principales puntos de referencia de dicho modelo son los siguientes:

Concepto de diferenciación e integración

El objetivo principal de cualquier organización es producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo obtener utilidades. Organizar es coordinar diferentes actividades de diferentes individuos para lograr dichos productos y/o servicios.

Uno de los principales recursos con los que cuenta una organización son las personas, si varias personas trabajan juntas necesariamente tendrán que dividir el trabajo, esto provoca irremediamente la diferenciación de los órganos, lo que lleva consigo la necesidad de integración.

La diferenciación está relacionada con las tareas que debe desempeñar cada grupo para llevar a cabo las funciones planeadas con la parte de la organización que le fue asignada, pero al haber diferenciación necesariamente tiene que haber integración que es la que hace que las diferentes partes trabajen en conjunto. Cuando las organizaciones son más diferenciadas es más difícil alcanzar la integración entre ellas.

El modelo de diferenciación y de integración nos ayuda a comprender e identificar cuales son las características que una organización debe tener para ser eficiente en el medio ambiente donde se desarrolla.



Concepto de confrontaciones

Dentro de las organizaciones se presenta un fenómeno entre los diversos grupos de trabajo que tienen la necesidad de intercambiar recursos tangibles e intangibles, gracias a este intercambio de sentimientos, ideas y valores se genera y prevalece un sentimiento de reciprocidad (cada individuo evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio), si durante el intercambio de dichos recursos desaparece ese sentimiento de reciprocidad habrá una modificación en el sistema, y es lo que se conoce como confrontación.

Cuando se pone en práctica un modelo de DO para lograr un cambio favorable en una organización podemos encontrar problemas que se relacionan con:

- ☉ Confrontación organización – ambiente
- ☉ Confrontación grupo – grupo
- ☉ Confrontación individuo – organización

Etapas del Desarrollo Organizacional

Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción que debe ser llevado a cabo para cualquier tipo de confrontaciones, éste modelo esta integrado por cuatro etapas cíclicas que ayudan a conseguir el cambio deseado, y que están estructuradas de la siguiente manera:

1. Diagnóstico: El primer paso es hacer un inventario de cómo está la situación actual de la organización, después tenemos que conocer la relación que existe entre los grupos, de los cuales surgen modificaciones estructurales y de comportamiento, y por último realizaremos un diagnóstico de las relaciones que hay entre los empleados con la



organización. El objetivo de esta etapa es comparar la situación real con la deseada y planear la dirección que debe seguir el proceso de DO para logra un cambio exitoso.

2. Planeación de la acción: Se diseñan los planes de acción de cambio, con el objetivo de lograr las modificaciones necesarias para alcanzar el éxito. Las acciones de cambio son intervenciones en diversos aspectos como: la educación, la estructura y transaccionales (contrato de contribución – incentivos).

3. Implementación de la acción: Después de haber desarrollado el plan de acción sigue la tercera etapa, que es la implementación de la acción, en ella se suministran todos los recursos necesarios para el proceso y todos los participantes se comprometen a trabajar eficientemente para lograr el éxito, dándole seguimiento al proceso de cambio.

4. Evaluación: Es la última etapa del proceso, en ella se evalúa el diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación y nueva implementación, es un proceso cíclico que con el paso del tiempo se vuelve cotidiano.

3.7.7 ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una vez que conocemos los diferentes modelos de DO es necesario hacer un análisis comparativo para determinar qué características son semejantes entre sí, y de esta manera saber cuáles son las que más nos favorecen como organización.



Los autores de los modelos antes mencionados coinciden en que para implementar un modelo de Desarrollo Organizacional es necesario en primera instancia detectar cuáles son los problemas que aquejan a la organización y no permiten el desarrollo de la misma, para desarrollar este paso se tiene que dar a conocer toda la información acerca de lo que se pretende hacer con el fin de tener el apoyo de los directivos y del personal.

Para desarrollar un modelo de DO se deben identificar los problemas que obstaculizan el desarrollo; es necesario poner mayor énfasis y capacidad de análisis al momento de reconocer cuales son los factores que están afectando a nuestra organización.

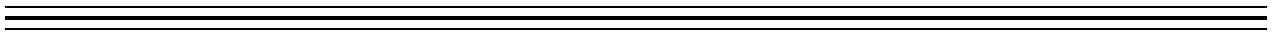
Posteriormente se hace una planeación de la acción, esto con el fin de diseñar la forma en la cual se va a hacer frente a los problemas y buscar las diferentes alternativas de solución, en este paso se analiza la información recabada como: valores, conductas, hábitos y actitudes de los integrantes de la organización (individual y grupal), así como los procedimientos y la forma en cómo se llevan a cabo las actividades.

Puesta en practica la acción, se suministran los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso planeado, y así corregir y resolver los problemas identificados con el fin de adaptar la organización a los nuevos cambios.

El último paso es la evaluación, aquí la labor del agente del cambio es verificar que las acciones y estrategias planeadas se hayan elaborado y cumplido correcta y satisfactoriamente; es la comparación de lo establecido con los resultados obtenidos.



A continuación se presenta un cuadro comparativo en donde se muestran los diferentes pasos de cada modelo mencionado anteriormente:



EL CAMBIO Y
EL CAMBIO Y
EL AGENTE DEL CAMBIO



CAPÍTULO 4

EL CAMBIO Y EL AGENTE DEL CAMBIO

Después de conocer qué es el Desarrollo Organizacional y los principales modelos que se derivan de él, podemos darnos cuenta que es un proceso largo y tardado que exige de la cooperación de toda la organización para obtener resultados satisfactorios, sin lugar a dudas el papel que juega el consultor o agente de cambio en dicho proceso es primordial, ya que tiene que enfrentarse a una serie de retos y obstáculos que impiden a la organización modificar o cambiar lo ya establecido, a continuación se estudiarán algunos de dichos problemas y se conocerán las principales características que definen a un agente de cambio.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización cuenta con valores, objetivos, metas, políticas, creencias, historia y sobre todo tradiciones que pasan de generación en generación, a esto se le denomina "cultura organizacional", la cultura se relaciona con todo el conjunto de sistemas es por eso que no puede haber una intervención del Desarrollo Organizacional que no afecte a toda la Organización.

La mayoría de los estudiosos y practicantes del Desarrollo Organizacional señalan a la cultura organizacional como el área específica para llevar a cabo cualquier cambio, pero también están consientes de que es un elemento organizacional muy complejo, difícil de entender y aún más de cambiar.



Hay una relación muy estrecha entre la cultura, estrategia, estructura y los procesos; cada uno es importante y cada uno influye en los demás, pero sin lugar a dudas la cultura es el elemento más sólido dentro de toda organización. Edgar Schein dice: "En la actualidad la cultura se puede definir como un patrón de hipótesis básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y que, por consiguiente, se debe enseñar a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".³⁸

Características de la cultura organizacional

Según Robbins existen diez características que concentran la esencia de lo que es la cultura organizacional.³⁹

- 1. Identidad de los miembros.** Es la medida en que las personas se identifican con su organización.
- 2. Énfasis en el grupo.** Es cuando las actividades se organizan en torno al equipo y no a las personas.
- 3. Enfoque hacia las personas.** Son las probables repercusiones que tengan las decisiones tomadas por los directivos sobre las personas.
- 4. Integración en unidades.** Es la medida en que los directivos fomentan la unión, integración y coordinación entre todos los departamentos y sistemas organizacionales.
- 5. Control.** Son las medidas que se toman en cuenta para regular la conducta de los miembros de la organización.

³⁸ Wendell y Bell, op. cit., p. 55

³⁹ González, op. cit., p., 122



- 6. Tolerancia al riesgo.** Es la medida en que los directivos fomentan la innovación a los integrantes de la organización.
- 7. Criterios para recompensar.** Es la retribución que se da a los empleados conforme al rendimiento de cada uno, cuidando siempre no caer en favoritismos o antigüedad.
- 8. Tolerancia al conflicto.** Es la manera en que los directivos hacen que los integrantes de la organización limen sus asperezas a cualquier tipo de problemas que tengan, buscando siempre el bienestar de la organización.
- 9. Perfil hacia los fines o los medios.** Es la medida en que los directivos dirigen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados.
- 10. Enfoque hacia un sistema abierto.** Es el grado de flexibilidad con el que cuenta una organización para controlar y enfrentar los cambios del medio ambiente que le rodea.

Todas las organizaciones son diferentes entre sí; lo que las hace distintas es su historia, recursos, filosofía, comunicación, normas, políticas y procedimientos, pero el elemento más sólido de todos ellos es la cultura organizacional, que es conocida por todos sus integrantes y que trasciende con el paso del tiempo tratando siempre de conservarla integrando a personas que estén dispuestas a aceptarla

4.2 QUÉ ES EL CAMBIO

El medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones siempre está en constante cambio, es por eso que con el paso del tiempo cada vez se vuelve más exigente la flexibilidad y capacidad de adaptación para lograr subsistir.



Durante los últimos años han habido cambios en diferentes áreas de la sociedad que directa o indirectamente afectan la vida de las organizaciones, un ejemplo de ello es la revolución tecnológica que cada vez nos sorprende más con los nuevos adelantos en comunicación y maquinaria, además del ambiente empresarial en donde se han abierto más mercados que exigen productos o servicios que satisfagan nuevas o diferentes necesidades, pero sobre todo el cambio en valores y tradiciones que exigen nuevas y mejores condiciones humanas de trabajo.

Debido a lo anteriormente mencionado, las organizaciones se ven en la necesidad de crear nuevas estrategias, procedimientos, relaciones laborales, sistemas de comunicación, planteamiento de objetivos y una nueva forma de trabajo en equipo que sea congruente con las exigencias del mercado al cual van dirigidas y que tengan una visión de lo que pueda pasar en un futuro.

Son muchos y diferentes los factores que afectan la estabilidad dentro de las organizaciones, la mayoría de ellas son susceptibles a cambios constantes en el medio ambiente donde se desenvuelven, este tipo de factores favorece la creación de fuerzas de carácter internas y externas que a su vez provocan efectos negativos en las entidades, al respecto se puede mencionar lo siguiente:

Fuerzas externas de Cambio: Proviene del ambiente en donde se desenvuelve la organización, algunos ejemplos son la tecnología, los valores sociales, la economía, la política y la legalidad, éstas fuerzas tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional ya que la administración tiene poco control sobre ellas. Es importante mencionar que muchos de los recursos con los que cuenta una organización son obtenidos por el exterior como los



tecnológicos, financieros y humanos, así como los clientes y proveedores que son con los que se hace la mayoría de las transacciones.

Fuerzas internas de Cambio: Son las que provienen de la propia organización, un ejemplo de ellas es el cambio estructural, debido a nuevos comportamientos, tensiones, sentimientos, relaciones de trabajo o nuevas políticas y objetivos organizacionales, dichas fuerzas son un desequilibrio dentro de una o más partes de la organización.

En los últimos años se han generado cambios en todos los ámbitos de la vida, en su mayoría positivos, pero a pesar de ello las personas parecen temerle y en ocasiones lo resisten. Para lograr que las personas puedan asimilar el cambio es necesario valernos de la comunicación, pues a través de ella podemos informarles de los distintos beneficios que trae consigo.

Para entender mejor lo que es el cambio organizacional se estudiarán las siguientes definiciones:

Roberth M. Fulmer dice que el cambio organizacional es: "Una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total. Si una organización y su medio se consideran como un ambiente total, entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, procesos, funciones y objetivos".⁴⁰

El cambio organizacional para Carlos Audirac es: "Cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro

⁴⁰ Fulmer, Roberth, "Administración y Organización: Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos", Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México, 1983, p. 237



de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable”.⁴¹

Después de haber analizado los anteriores conceptos podemos mencionar que el cambio organizacional: ***Es un ajuste o modificación a cualquier tipo de elementos organizacionales, ya sea estructura, recursos, políticas, estrategias, procedimientos, objetivos, etc., para lograr un equilibrio entre la organización y el medio ambiente en donde se desenvuelve.***

4.3 EL PROCESO DEL CAMBIO

En todo proceso de cambio es necesario considerar una serie de cuestiones que deberán justificar las acciones a implementar; primero se debe definir por qué se quiere realizar un cambio en la organización, así como también determinar la finalidad que se persigue y los objetivos esperados al implementar dicho proceso de cambio.

Durante el proceso de cambio pueden surgir algunos conflictos que ocasionan rupturas dentro de la organización, también se genera un cambio de conducta por parte de los miembros de la organización, ya que hay nuevas y diferentes maneras de actuar ante problemas y circunstancias que se generan día con día.

El cambio es asimilado por los individuos según sus propias experiencias, depende de lo que el individuo piensa del cambio para que así reaccione ante él, estas reacciones se derivan de la historia personal de cada quien y del

⁴¹ Audirac, Camarena Carlos, et. al., “ABC del Desarrollo Organizacional”, Editorial Trillas, S.A de C.V.,



ambiente laboral en donde se desenvuelve, ya que todos los miembros pertenecen a grupos informales que tienen sus propias normas, patrones y tradiciones.

Todos los cambios que se generan en las organizaciones forzosamente recaen en una de las siguientes categorías:⁴²

Cambio de la estructura: Cuando se realiza un cambio en la estructura se engloban los siguientes aspectos: las relaciones de autoridad-responsabilidad, los mecanismos de coordinación, el grado de centralización de tareas y funciones y se hace un rediseño y evaluación de los puestos de trabajo.

Cambio de la tecnología: El cambiar la tecnología implica la modificación de la forma en la cual se está realizando un trabajo por otro, ya sea mediante nueva maquinaria o nuevos procedimientos, con el fin de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, pero necesita de la capacitación para que los empleados se adapten a la nueva forma de trabajo.

Cambio en las personas: Es el cambio más difícil de realizar, ya que se refiere a lograr modificaciones en la actitud, sentimientos, expectativas, percepciones, comportamiento, manera de pensar, etc., de todos los trabajadores de una organización con el fin de mejorarla y lograr resultados benéficos para todos.

Dependiendo de las necesidades de cambio que tenga la organización es así como se valorará la utilización de los diversos procesos de cambio, solo al realizar un cambio en la estructura, la tecnología y el personal de una

México, 2000, p. 43

⁴² Fulmer, op. cit., p.237



organización es como se conseguirá la interrelación de los tres factores, logrando la optimización de las operaciones llevadas a cabo. Davis y Newstrom describen algunas actividades que ayudan al proceso del cambio:

43

- a) Utilizar la fuerza del equipo:** Siempre y cuando el equipo tenga con sus integrantes un sentimiento elevado de pertenencia el cambio se realizará más rápido, ya que todos se ven impulsados y movidos por una fuerte presión al realizar diversas tareas.

- b) Liderazgo para el cambio:** Todas las organizaciones cuentan con líderes formales e informales que les pueden ayudar en el proceso de cambio, ellos son seguidos por varias personas que tienen características entre sí, lo que hace más fácil la labor de convencimiento.

- c) Participación:** De todas las alternativas que ayudan al proceso de cambio la participación es la más importante, cuando la alta gerencia logra que los empleados participen se obtienen mejores resultados, ya que es el conjunto de opiniones, sugerencias, aportaciones, ideas, etc., por parte de ellos, lo que hace que haya un mayor compromiso.

- d) Recompensas compartidas:** La gente hace mejor las cosas si sabe que va a recibir algo a cambio.

- e) Protección a los empleados:** Es necesario garantizarle a la gente que haciendo determinadas tareas o funciones no perderá la estabilidad que tiene por el momento.

⁴³ González, op. cit., p., 180



f) Comunicación: Toda información mal empleada no produce los efectos que debería, es por eso que el proceso de cambio requiere de una buena comunicación para obtener los resultados planteados en un principio.

Durante el proceso de cambio existirán obstáculos que impedirán el sano desenvolvimiento de los procesos encaminados a la optimización de resultados positivos en las organizaciones; la barrera que impide cualquier acción enfocada al logro de cambios planeados es conocida como resistencia al cambio y como se verá en el siguiente punto juega un papel determinante, ya que el éxito de los procesos planificados depende en gran medida del tratamiento eficaz que se le dé.

4.4 QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es la reacción esperada por parte del sistema que no permite poner en práctica algo diferente a lo acostumbrado pues considera que la organización en ese momento está en un estado de equilibrio y al percibir una amenaza de inestabilidad y de incertidumbre inmediatamente se opone a dicho cambio.

La resistencia al cambio se manifiesta como un fenómeno social, pero tiene sus orígenes en la psicología del individuo, la mejor manera de combatirla es con otro individuo que sepa manejar la percepción, las necesidades y la personalidad de los individuos.

Algunas de las razones por las que los individuos se resisten al cambio son las siguientes:



- 1. Negación a la realidad.** Las personas siempre se niegan a aceptar todo lo que les incomoda.
- 2. Costumbres.** Todos los seres humanos solemos tener catalogadas ciertas acciones para cuando se nos presentan determinados problemas, con el proceso de cambio los individuos suelen comportarse igual, lo que hace que se resistan al cambio.
- 3. Desconfianza.** Cuando se implementa un proceso de cambio deben darse a conocer los objetivos y metas que se quieren alcanzar así como los beneficios que trae consigo dicho proceso, si esto no se lleva a cabo los empleados presentan cierta desconfianza que los lleva a la resistencia.
- 4. Seguridad.** Si las personas se encuentran tranquilas dentro de un determinado ambiente organizacional es muy difícil que acepten el cambio de un momento a otro ya que esto afecta su estabilidad.
- 5. Miedo a perder las cosas buenas.** Los empleados creen que al implantar nuevos procesos y procedimientos se perderán los buenos resultados que se tienen.
- 6. Necesidad de evitar la incertidumbre.** Casi todas las personas prefieren evitar el estrés, la ansiedad, la inseguridad, etc. que produce el cambio, es por eso que se resisten a él.
- 7. Dependencia.** Ya que la mayoría de los trabajadores reciben órdenes de sus superiores y no les han inculcado la cultura de la toma de decisiones con responsabilidad.
- 8. Indecisión.** Todo proceso de cambio siempre es diseñado para obtener resultados exitosos, pero también cuentan con un grado de incertidumbre, lo que hace cuestionable si valdrá la pena o no dicho cambio.

Existen diversas razones por las cuales resulta ineficiente cualquier esfuerzo por llevar a cabo algún tipo de cambio minimizando sus efectos y en ocasiones neutralizando el cambio planeado, esto se debe en gran medida a



las variables psicológicas expuestas, ante tal situación se abre la interrogante de saber si existirá alguna manera de disminuir la resistencia al cambio que evita el sano desenvolvimiento del proceso que se esta tratando de implementar.

4.5 CÓMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Como se vio anteriormente la resistencia al cambio dentro de las organizaciones juega un papel determinante pues de ella depende en gran medida el logro del cambio planificado que se lleva a cabo en las entidades. Para estar preparados y poder combatir los efectos producidos por esta, se recomiendan las siguientes acciones:⁴⁴

- 1. Educación y Comunicación.** La resistencia al cambio puede ser reducida a través de la educación mediante la capacitación y a través de la comunicación con las personas que integran el sistema mediante informes que resuelvan sus dudas, la única desventaja que se presenta es que se requiere de tiempo, lo que hace que el proceso sea largo y lento.
- 2. Participación e interés.** Cuando los individuos no conciben la idea de cambio y se resisten a él es importante hacerlos partícipes, con esta acción es difícil que los individuos integrantes del sistema se resistan a una decisión de cambio en la cual ellos participaron.
- 3. Facilitar y apoyar.** En este caso los agentes de cambio pueden proporcionar una diversidad de elementos de apoyo para poder reducir la

⁴⁴ *Ibíd.* p. 202



resistencia al cambio; es importante brindar a los empleados asesorías y terapias para poder disminuir sus temores y ansiedades.

4. Negociación y acuerdo. La negociación como táctica es necesaria cuando la resistencia al cambio proviene de una fuente poderosa, lo que se propone es llevar a cabo a través del agente de cambio una negociación con dicha fuente poderosa intercambiando algo valioso por una disminución de la resistencia al cambio.

5. Manipulación y elección. Mediante la manipulación, se puede intentar influir, modificar y distorsionar los hechos para hacer parecer los efectos del cambio más atractivos mediante la retención de información perjudicial y la creación de falsos rumores que hagan que los integrantes del sistema acepten el cambio. En cuanto a la elección es una forma tanto de manipulación como de participación debido a que se busca comprar a los líderes de los grupos que se resisten al cambio dándoles un papel importante en la toma de decisiones.

6. Coacción explícita e implícita. Es el uso de amenazas sobre los que se resisten al cambio, de esta manera se puede lograr que las personas que no están de acuerdo con el cambio cooperen; aquí también se incluyen amenazas de transferencias, pérdidas de promociones, evaluación de desempeño o negativas a una carta de recomendación.

Vencer la resistencia al cambio implica entender los elementos psicológicos y sociales que afectan a los elementos de la organización, también es importante que se fomente la confianza en la autoridad y la necesidad de identificar y eliminar los factores de resistencia al cambio y desde luego hacer solo los cambios que sean necesarios.



Si consideramos al cambio como un "mal necesario" será difícil luchar contra la resistencia al él, sin embargo los gerentes que hacen hincapié en los beneficios positivos del cambio pueden utilizarlo para alcanzar sus objetivos. Vencer la resistencia al cambio implica entender:⁴⁵

1. Elementos Psicológicos y Sociales del cambio. El cambio en las organizaciones siempre se da a través de sus redes de interacción, las actitudes, percepciones y valores con los que cuenta cada empleado y al mismo tiempo la organización en su conjunto son de relevante importancia para lograr un cambio exitoso.

2. Participación en la toma de decisiones. Los cambios impuestos por la dirección pueden ser resistidos e ignorados de una manera sencilla debido a que los trabajadores tienden a resistir las imposiciones de la autoridad formal, esta tendencia se puede vencer reconociendo el principio de que las personas resisten en menor grado a los cambios que ellos mismos ayudan a iniciar y en los cuales participan.

3. Confianza en la autoridad. Los trabajadores tenderán a resistir el cambio si tienen razones para creer que la administración actual no es sincera. El problema de la confianza en la autoridad tiene dos implicaciones.

- ☉ Si la administración brindó a los trabajadores datos falsos de los beneficios del cambio en el pasado, la confianza que el trabajador tiene en la administración actual será poca o nula y tendrá que ser ganada antes de que puedan presentarse e introducirse nuevos cambios.
- ☉ Si existiera el caso de la presencia de un nuevo gerente, deberá de construir una base de confianza entre sus subordinados antes de

⁴⁵ Fulmer, op. cit., p. 242 - 245



pretender hacer cambios en la estructura. Si se logra la confianza de los empleados la resistencia disminuirá.

4. Identificar y eliminar los factores en la resistencia al cambio.

Analizando el campo de la resistencia al cambio Kurt Lewin propuso dos formas para combatir dicha resistencia.

- ☉ Consiste en aumentar las presiones para el cambio, es decir, hacer que la resistencia al cambio se torne difícil o costosa.
- ☉ Mediante el análisis identificar sistemáticamente todos los factores en el campo que están provocando la resistencia al cambio e intentar eliminarlos.

5. Hacer solo los cambios necesarios. La resistencia al cambio se incrementará en forma considerable si los trabajadores perciben que los cambios se hacen sólo por hacerse, porque los directivos están inquietos experimentando o están inconformes con las actuales formas de llevar a cabo las actividades, por tal motivo sólo deben de instituirse los cambios necesarios para que la organización prospere a través del logro de sus objetivos.

Si se realizan esfuerzos para conseguir un cambio positivo en las organizaciones se verán reflejados en la constitución de organizaciones sólidas y con amplias posibilidades de subsistir y prosperar, para el logro de este cometido es necesario contar con la habilidad y los conocimientos que permitan superar los obstáculos de la resistencia al cambio.



4.6 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

Generalmente cuando un agente de cambio es requerido en una organización para prestar sus servicios se debe a que existen problemas ocasionados por cambios rápidos e inesperados tanto del medio externo como interno, los cuales pueden ser: problemas de crecimiento, identidad, revitalización, aumento en el tamaño de la organización, armonización entre la complejidad de la moderna tecnología con las actividades y personas, o simplemente porque existen problemas de satisfacción y desarrollo.

Al llevar a cabo un proceso de cambio dentro de las organizaciones se da comienzo a una relación estrecha entre el sistema y el agente de cambio. El consultor es la persona capacitada que cuenta con los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo el proceso de cambio en una organización y se vale de todas las herramientas que ofrece el Desarrollo Organizacional para alcanzar dicho objetivo.

A lo largo del tiempo se a definido la labor del consultor o agente de cambio y entre los conceptos más sobresalientes se pueden mencionar a los siguientes autores:

Faria Mello dice que el agente de cambio es: "Aquél capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo".⁴⁶

Pierre Collete menciona que el agente de cambio es: "Aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la



implantación del cambio proyectado. Así, toda persona o sistema que contribuya mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio constituye un agente de cambio”.⁴⁷

De los anteriores conceptos podemos decir que un agente de cambio ó consultor es: ***Aquella persona que se encarga de implantar el proceso de cambio en una organización valiéndose de una serie de conocimientos, habilidades y experiencias y tomando siempre como base el Desarrollo Organizacional”.***

4.7 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

Los agentes de cambio se dividen en dos: los primeros son los consultores internos, que son las personas que pertenecen a la organización, los segundos son los consultores externos, es decir, los que están contratados temporalmente por la empresa que requiere de sus servicios. Al respecto se puede mencionar que:

1. Agente de cambio interno. Es la persona que forma parte de la organización, las funciones que realiza son en el campo de los recursos humanos, personal o relaciones industriales, puede ser parte de un departamento de Desarrollo Organizacional y por regla general los consultores internos ocupan en el organigrama la función de staff.

⁴⁶ Achilles, De Faria Mello Fernando, “Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral”, Editorial Limusa, México, 1991, p. 101

⁴⁷ Robbins y Coulter, “Administración”, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, p. 422



A) Ventajas:

- ☉ Tiene a su disposición mayor tiempo para dedicarle al cambio que el agente externo debido a que es parte de la organización y vive dentro de ella.
- ☉ Esta disponible para prestar atención constante al proceso de cambio.
- ☉ Esta al tanto de los inconvenientes y problemas vigentes de la organización mucho antes que un agente externo.
- ☉ Esta capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.
- ☉ El agente de cambio interno habitualmente dispone de mayor información acerca de la problemática en cuestión.
- ☉ Tiene más acceso a los grupos informales del sistema.

B) Desventajas:

- ☉ Como forma parte de la organización es posible que esté influenciado por prejuicios y sentimientos subjetivos.
- ☉ Es dependiente de un sistema de premios y castigos.
- ☉ Puede tener intereses creados.

2. Agente de cambio externo. Es la persona ajena a la organización que cuenta con los conocimientos teóricos y la experiencia necesaria para llevar a cabo el cambio planificado; pueden estar al servicio de una consultoría o trabajar por su cuenta.

A) Ventajas:

- ☉ Ofrece un enfoque nuevo que es desconocido para la organización.
- ☉ Brinda confianza a los miembros del sistema.
- ☉ Como es una persona ajena al sistema es imparcial y objetiva.
- ☉ No depende del sistema premios y castigos.



- ☉ Al no estar contemplado en la estructura organizacional cuenta con la facilidad de interrelacionarse con los altos mandos de la organización.
- ☉ Es una persona experta debido a su grado de especialización.

B) Desventajas:

- ☉ Se requiere de mucha dedicación, tiempo y esfuerzo para poder llegar a conocer al cliente.
- ☉ Cuenta con el riesgo de ser menos sensible, al grado de ser vulnerable con el sistema.
- ☉ El agente externo por su corta intervención no cuenta con la suficiente información.

Al llevar a cabo un análisis comparativo de las ventajas y desventajas de los agentes de cambio internos y externos sería imposible determinar cual de los dos tipos de agentes de cambio tiene mayor jerarquía o cuál desempeña mejor su papel dentro de las organizaciones, lo más conveniente para el éxito de las entidades sería la combinación de ambos para contrarrestar las desventajas de cada uno de ellos y lograr resultados en los procedimientos establecidos.

4.8 HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO

El Consultor ó agente de cambio debe contar con habilidades y conocimientos para ser eficiente en sus labores dentro de la organización, si bien es cierto que debe tener una preparación académica que lo respalde, también es necesario tener ciertas habilidades que le faciliten y ayuden a



completar sus conocimientos, entre las principales se encuentran las siguientes:⁴⁸

- ☉ **Escuchar.** Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.
- ☉ **Empatía.** Identificarse con los puntos de vista del cliente.
- ☉ **Flexibilidad.** Habilidad para ajustarse al ambiente y adaptarse a las situaciones inesperadas.
- ☉ **Confianza.** Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de ésta experiencia.
- ☉ **Objetividad.** Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo pueden interrelacionar con su cliente.
- ☉ **Mutualidad.** Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.
- ☉ **SopORTE.** Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se puedan utilizar sin importar de dónde sean.
- ☉ **Oportunidad.** Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente este listo para ello.
- ☉ **Integración.** Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.

La persona encargada de llevar a cabo el cambio en una organización debe estar calificada en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; además de contar con una formación teórica y experimental en el campo.

⁴⁸ Audirac, op. cit., p. 70



Un consultor en Desarrollo Organizacional para poder ser efectivo en sus labores dentro de las organizaciones debe contar con ciertas características que le permitirán obtener buenos resultados.

- ☉ **Paciencia.** Es la base del éxito del consultor dentro de la organización, se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el o los consultados (es importante mencionar que el cliente en muchas ocasiones carece de ella).
- ☉ **Inspira confianza.** Se debe conseguir que las personas lleguen a tener un grado de confianza en el consultor, así como de las acciones que llevará a cabo.
- ☉ **Analítico.** La misión que tiene un consultor es la de identificar los límites de la empresa y redefinirlos.
- ☉ **Específico.** Se debe tener presente que además de saber qué hacer es necesario conocer el cómo y el cuándo se deben de llevar a cabo las acciones. Tiene que ser cuidadoso al dar opiniones y juicios de valor; además de definir los límites de intervención del modelo.
- ☉ **Objetividad.** Por ningún motivo se debe perder el objetivo de lo que se está realizando, los problemas y desacuerdos que existen en la organización no pueden hacer que se pierda la visión y el objetivo de la misión del consultor.
- ☉ **Generador de alternativas.** El sistema cliente al contratar los servicios del consultor espera que se le proporcionen alternativas que ayuden a lograr un cambio positivo en la organización.
- ☉ **Conocimientos en ciencias de la conducta.** Ser especialistas en las ciencias de la conducta con facilidad de análisis aplicado a la organización.
- ☉ **Compromiso.** Ser una persona sincera, de pensamiento claro, no ser extremoso, con formas de pensar pasivas, independiente, seguro, no muy



científico y sobre todo ser muy organizado, interesarse por la realización de la tarea, más que por las metas personales.

- ☉ **Liderazgo.** Debe de poseer el carisma y el don de mando de un líder, mediante éstas características las personas en la organización estarán dispuestas a acatar con mayor facilidad las disposiciones por parte del agente de cambio.
- ☉ **Ser antifrustrante.** Poseer la fuerza para llevar a cabo el proceso de cambio a costa de personas o fracasos que se opongan a la mejora.
- ☉ **Facilidad de palabra.** Contar con la facilidad de comunicar a los integrantes del sistema los pormenores acontecidos por mínimos que sean.
- ☉ **Imparcial.** Es un rasgo fundamental de su papel, debe tratar de conocer a la organización pero no involucrarse más de lo necesario.
- ☉ **Generalista y especialista.** Es generalista en cuanto a su perspectiva organizacional administrativa y especialista en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional.
- ☉ **Integrador.** Establece enlaces clave entre el cliente y los recursos necesarios, en especial cuando hay un cambio específico y se tiene que recurrir a una persona especializada.
- ☉ **Neutralidad.** El consultor no debe tener ninguna autoridad sobre los empleados que integran el sistema cliente, no deseará algún cargo formal dentro de la organización, y al mismo tiempo respetará las políticas internas de la misma.
- ☉ **Credibilidad.** Cuanto más pueda demostrar el consultor en DO que posee un conocimiento real de la organización y su funcionamiento tanto más elevada será su credibilidad.
- ☉ **Marginalidad.** El consultor jamás debe estar ni adentro ni afuera de la organización, aunque tiene que involucrarse con ella nunca podrá ser parte de la misma.



4.9 APTITUDES DEL AGENTE DE CAMBIO

A continuación se presenta una serie de diez aptitudes que no deben faltar en un consultor o agente de cambio, la mayoría de ellas pueden aprenderse, pero debido a las diferencias de personalidad o de temperamento algunas son mejor asimiladas por unas personas que por otras.

- ☉ **Aptitud para tolerar la ambigüedad.** Todas las organizaciones son diferentes y por lo mismo tienen diferentes problemas; lo que resulta provechoso para una no lo puede ser para otra, todo proceso de DO debe partir siempre de cero.
- ☉ **Aptitud para influir.** Es muy importante que el consultor cuente con el poder de convencimiento, ya que muchos de los éxitos logrados son gracias a ello.
- ☉ **Aptitud para hacer frente a cuestiones difíciles.** La mayor parte del proceso de DO consiste en poner al descubierto cuestiones a las que los miembros de la organización evitan enfrentarse.
- ☉ **Aptitud para apoyar y enseñar a los demás.** Tiene mucha importancia en épocas de conflicto y tensión, también es crítica justo antes y durante la primera experiencia del gerente en la formación de equipos.
- ☉ **Aptitud para saber escuchar y empatizar.** Esta aptitud le sirve mucho durante las entrevistas, cuando recaba información, en situaciones conflictivas y cuando el estrés del cliente es alto.
- ☉ **Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.** Es necesario que el agente de cambio sea capaz de



distinguir entre sus propias sensaciones y las del cliente para canalizarlas al logro de los objetivos.

- ④ **Aptitud para conceptualizar.** Es indispensable que el consultor piense y se exprese con palabras comprensibles, darse a entender ante el sistema cliente y plantear bien los procesos y procedimientos a seguir.
- ④ **Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.** En todas las organizaciones surgen energías externas e internas, positivas y negativas, la tarea del consultor es saber canalizarlas al logro de los objetivos.
- ④ **Aptitud para la enseñanza o para crear oportunidades de aprender.** Una de las funciones principales del consultor es capacitar a la organización para que sepan actuar cuando se presenten cambios futuros, pero también él debe estar abierto a cualquier sugerencia o comentario que le ayude a realizar mejor su trabajo.
- ④ **Aptitud para conservar el sentido del humor.** Esto ayuda tanto al cliente como al propio consultor, ya que es útil para disminuir la tensión, el estrés y la incertidumbre.

Después de conocer las habilidades y aptitudes con las que debe contar un consultor o agente de cambio observamos que la instrucción académica no sería suficiente sin los elementos anteriormente mencionados, lo más importante es que el consultor tenga seguridad en sí mismo y sepa que el trabajo que está realizando es útil para otros.

4.10 FUNCIONES Y HABILIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO

Se sabe que el consultor es un intermediario entre el sistema cliente y el proceso de cambio, pero se desconoce qué funciones debe realizar para obtener resultados exitosos y provechosos. A continuación se muestra una



serie de funciones que nos ayudarán a entender mejor el trabajo de un agente de cambio.

- ☉ Recaba datos a través de entrevistas, cuestionarios y pláticas para conocer el funcionamiento de la organización.
- ☉ Ayuda a los integrantes del sistema cliente a entender mejor las funciones que desempeñan dentro de la organización.
- ☉ Les hace saber a los empleados que son un elemento importante para la organización y no un simple recurso dentro del proceso productivo, por tal motivo deben ser tratados como seres humanos.
- ☉ Busca la raíz de los problemas que aquejan a la organización para poder dar un mejor diagnóstico
- ☉ Después de recabar toda la información debe de analizarla mediante métodos complejos que no están al alcance del sistema cliente.
- ☉ Estudia las potencialidades de cada empleado para saber aprovecharlas en el proceso de cambio.
- ☉ Después de analizar la información propone posibles soluciones a los diversos problemas de la organización.
- ☉ Busca siempre que la organización trabaje con eficiencia y al mismo tiempo que cumpla con todas sus metas.
- ☉ Capacita y desarrolla a los integrantes de la organización.
- ☉ Ayuda a que el clima laboral sea agradable para los empleados y así rindan en su trabajo.
- ☉ Sirve como medio de comunicación dentro de la organización.
- ☉ Cuando se presentan contingencias, él escucha, apoya, alienta y aconseja a los empleados para que puedan resolverlas.
- ☉ Ayuda a los altos directivos a involucrarse con el trabajo, la organización y el medio ambiente.
- ☉ Forma, dirige y capacita a los equipos y personas involucradas en el proceso de cambio.



- ☉ Ayuda a los empleados a tomar decisiones y a hacerse responsable de ellas.
- ☉ Toma decisiones sobre lo que debe realizarse cuando los directivos de la organización no pueden hacerlo por cualquier circunstancia.
- ☉ Planea, organiza, coordina y controla todas las actividades del proceso de Desarrollo Organizacional.
- ☉ Estimula a los empleados a expresar sus ideas y a que haya una retroalimentación.
- ☉ Analiza el proceso de cambio cuando ya está en marcha.
- ☉ Fomenta la creación de un ambiente psicológico adecuado.
- ☉ Ayuda a la organización a resolver los problemas actuales y los capacita para hacerles frente en un futuro.

4.11 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Agente de Cambio es vital para la organización que decida implementar cambios en forma efectiva, ya que proporciona información experta y da soluciones adecuadas a largo plazo para llevar a la organización a un estado óptimo, al poder enfrentar los cambios en un mundo más competitivo y cambiante.

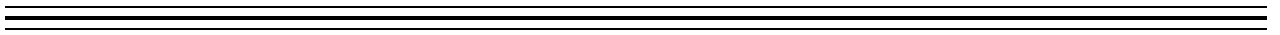
El Agente de Cambio produce movimiento y establece la dirección hacia la que tendrá que encaminarse un grupo de personas y recursos con miras al mejoramiento de la organización para que ésta crezca; para lo cual elabora una visión y determina las estrategias necesarias para orientar al grupo.



Esto se logra cuando se cuenta con canales adecuados de comunicación y se superan los inevitables obstáculos inspirando a las personas y apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana.

Un punto que sobresale acerca de la importancia del Agente de Cambio es que éste conduce a los miembros de la organización hacia un mayor bienestar. El Agente de Cambio cuenta con objetivos que determinan su importancia dentro de un proceso de cambio en miras al logro de los objetivos establecidos con el fin de incrementar la productividad de la organización, estos objetivos pueden ser:

- ☉ Concientizar a las personas de la necesidad del cambio.
- ☉ Encontrar el problema que existe dentro de la organización.
- ☉ Examinar soluciones y metas diversas.
- ☉ Trabajar por una estabilización de la organización.
- ☉ Concientizar a los miembros de la organización de la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes.
- ☉ Guiar el camino de acción para lograr efectivamente el cambio, es decir, ayudar a la obtención de los resultados planeados.
- ☉ Es de suma importancia porque es el que facilita el logro de todos los cambios planeados.



CASO PRÁCTICO



CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

El Instituto Mexicano de la Juventud es una dependencia descentralizada de la Secretaría de Educación Pública, con patrimonio y personalidad jurídica propia y con domicilio en el Distrito Federal, ejemplos de éste tipo de Instituciones la conforman las siguientes:

INAH

Instituto Nacional de Antropología e Historia

IMJ

Instituto Mexicano de la Juventud

INBA

Instituto Nacional de Bellas Artes

CONADE

Comisión Nacional del Deporte

SEP

IPN

Instituto Politécnico Nacional

CONACULTA

Comisión Nacional para la Cultura y las Artes

CONALITEG

Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito

CONAFE

Comisión Nacional de Fomento Educativo



Como respuesta a la dinámica que viven las y los jóvenes del país nace la Ley del IMJ, instrumento que permite contribuir a comprender y a abordar sus demandas laborales, culturales, de salud y capacitación con una visión integral.

A continuación se mencionan brevemente los antecedentes que dieron origen al Instituto:

- ☉ La elaboración de estrategias en beneficio de las y los jóvenes se remontan a los años 40, época en la que surgió la oficina de Acción Juvenil dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que generó por primera vez un espacio de interacción entre los representantes juveniles y el Gobierno Federal.
- ☉ En los años 50 se constituyó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), que en 1970 se reestructurara por las condiciones sociales y políticas del país marcadas por los sucesos del movimiento estudiantil de 1968. Sus siglas cambian por las de INJUVE.
- ☉ En noviembre de 1977 se constituyó el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA): con su aparición se habla por primera vez en México de la existencia de una política nacional de juventud.
- ☉ En diciembre de 1988 el CREA desapareció por decreto presidencial, su lugar lo ocupó la Comisión Nacional del Deporte (CONADE); las funciones del extinto Consejo se redujeron en un área denominada: Dirección General de Atención a la Juventud.



- ☉ En julio de 1996 aparece Causa Joven, instancia que precede al IMJ; entre sus logros se encuentra: la visión de equidad de género (Mujeres y Hombres).

- ☉ En este escenario cobra vida en enero de 1999 El Instituto Mexicano de la Juventud, con más de medio siglo de experiencias que le preceden. Éste busca coordinar sus actividades con otras instancias públicas y civiles con el fin de lograr sus objetivos y construir redes de trabajo para tener mayor incidencia en la población juvenil, y así brindar un apoyo integral a las diversas problemáticas juveniles.

- ☉ Frente a la historia existe el compromiso de ser el espacio en el cual se geste de manera honesta, clara y transparente el presente y mañana de las y los jóvenes en el país.

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) marca el inicio de una nueva etapa en la construcción de lo juvenil en el país, pues por vez primera nace un organismo de esta índole que tiene como origen una Ley, la cual fue aprobada por mayoría en la Cámara de Diputados el 22 de diciembre de 1998; de esta forma 407 legisladores de 500 votaron a favor de la actualización del andamiaje técnico jurídico correspondiente que permitirá trabajar en favor de los cerca de 34 millones de jóvenes de la nación. Inmerso en los incesantes cambios que vive México en el umbral del tercer milenio, el Instituto nace como resultado del esfuerzo conjunto entre servidores públicos y legisladores que buscaron en todo momento responder a la especial situación y justas demandas de la juventud.

Esto asegura de ahora en adelante la viabilidad de sus objetivos, ello fortalece y da plena seriedad y continuidad a las políticas federales hacia las



y los jóvenes. Lo anterior significa que el país iniciará – vía el Instituto - un proceso de acumulación de trabajo, experiencia y sobre todo investigación de este segmento poblacional; de esta manera el IMJ opera desde el 6 de enero de 1999 de acuerdo a la Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación, tiene como propósito definir y aplicar una política nacional de juventud – para las y los habitantes entre 12 y 29 años de edad – e incorporarlos plenamente al desarrollo del país de manera enfática en cuanto a organización, salud, empleo y capacitación, prevención de adicciones y otras. Algunas atribuciones son la ejecución de acciones para el reconocimiento público y difusión de las actividades sobresalientes como los premios nacionales de la Juventud y de la Juventud Indígena, entre otros.

Clasificación Estructural

☉ Personal de Mando (74)

1. Un Director General
2. Un Secretario Particular y una Secretaria Técnica
3. Dos Subdirectores Generales Adjuntos
4. Diez Directores de Áreas
5. Veintidós Subdirectores
6. Treinta y siete Jefes de Departamentos

☉ Personal Operativo (198)

1. Ciento veinticuatro de Confianza
2. Setenta y cuatro de Base.

Otras figuras de apoyo en los programas del IMJ

- ☉ Asesores
- ☉ Becarios
- ☉ Servicio Social





De acuerdo a lo estudiado y analizado en el capítulo 1 del presente trabajo se clasifica al Instituto Mexicano de la Juventud de la siguiente manera:

- ☉ **Principal Objetivo:** Social; ya que siempre busca satisfacer las necesidades de sus consumidores (jóvenes de 16 a 29 años) ofreciendo un servicio de calidad.
- ☉ **Actividad o Giro:** Servicio público.
- ☉ **Origen del Capital:** Descentralizada con denominación y capital propio.
- ☉ **Magnitud:** De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, con el Diario Oficial de la Federación y con Nacional Financiera es una Organización Grande, ya que cuenta con más de 200 integrantes.

El capítulo 2 trata de la estructura organizacional y como se puede notar en el Organigrama el Instituto Mexicano de la Juventud cuenta con una estructura Formal y Lineal; además de tener un organigrama vertical porque consta de escalas jerárquicas que resaltan las funciones y tareas; además de que definen y diferencian el grado de autoridad y responsabilidad de cada Departamento, así como la dirección que tienen las órdenes.

El Instituto en el ámbito nacional

Para lograr una mejor colaboración entre el Instituto Mexicano de la Juventud y los Estados que conforman nuestro país, ésta instancia tendrá por objeto: "Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades del gobierno federal, así como de las autoridades estatales y municipales; además de los sectores social y privado".

De igual modo fungirá como representante en materia de juventud ante los estados y municipios. Lo anterior logrará promover coordinadamente las



acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas sociales, culturales y derechos.

Para el cumplimiento de su objetivo tendrá las siguientes atribuciones:

- ☉ Concertar acuerdos y convenios con las autoridades de las entidades federativas y los municipios para promover con la participación de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al desarrollo integral de la juventud.
- ☉ Auxiliar a las dependencias y entidades de la administración pública federal, así como a los gobiernos federales y municipales en la promoción y difusión de los beneficios que presten a la juventud cuando así lo requieran.

Misión

Promover, generar y articular políticas públicas integrales de juventud que surjan del reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad como sujetos y actores de su propio destino, que respondan a sus necesidades, expectativas y propuestas; propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena en el desarrollo nacional.

Visión

Jóvenes, hombres y mujeres preocupados por su comunidad, que participen en lo individual y/o a través de organizaciones o agrupaciones intergeneracionales en los procesos de cambio y desarrollo nacional, con el objetivo de llevar a efecto sus propuestas y demandas, contando con acceso a recursos y oportunidades que fortalezcan sus capacidades y derechos, así como que promuevan su creatividad.



Objetivos

- ☉ Definir e instrumentar una política nacional de juventud que permita incorporar a los jóvenes al desarrollo del país.
- ☉ Asesorar al Ejecutivo Federal en la planeación y la programación de las políticas y acciones relacionadas con el desarrollo de la juventud de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- ☉ Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades estatales, municipales y de los sectores social y privado que así lo requieran.
- ☉ Promover en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como de sus expectativas sociales, culturales y de derechos.
- ☉ Fungir como representante del Gobierno Federal en materia de juventud ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite su participación.

Política de calidad

Todos los que integran el Instituto Mexicano de la Juventud están comprometidos en satisfacer los requerimientos de sus Clientes mediante los procesos de promoción, generación y articulación de políticas públicas y programas integrales de juventud que fomenten las oportunidades de desarrollo de las y los jóvenes. Lo anterior basándose en el sistema de Gestión de la Calidad y la Mejora Continua de la eficacia de sus procesos.



Objetivos de Calidad

1. Impulsar la inserción plena de los jóvenes a la vida nacional al promover las condiciones necesarias para su acceso a oportunidades que les permita desarrollarse de manera integral y elevar su calidad de vida.
2. Fomentar la participación individual y organizada de las y los jóvenes en ámbitos vinculados a sus aspiraciones, demandas y expectativas políticas, sociales y culturales y promover una mayor presencia de los rasgos de la cultura democrática entre las y los jóvenes para contribuir al desarrollo de la faceta ciudadana en la personalidad de los jóvenes mexicanos.
3. Promover y fortalecer el conocimiento y la comunicación de las necesidades, expectativas y propuestas de las y los jóvenes con el objeto de proporcionar un diálogo permanente con éste sector y generar los insumos para la elaboración de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local.
4. Promover la coordinación Interinstitucional con organismos gubernamentales y no gubernamentales en los ámbitos local, nacional e internacional, así como la realización de acciones orientadas a la consolidación del Instituto Mexicano de la Juventud como impulsor eficaz en el diseño de políticas integrales a favor de las y los jóvenes.

Principales Servicios, Programas y Proyectos

☉ Prevención de Adicciones

1. Pláticas de orientación e información sobre el consumo de drogas.
2. Curso – taller para la formación de instructores que promuevan acciones para la prevención.
3. Servicio de canalización de casos a instituciones gubernamentales y organizaciones civiles para su atención.



☉ **Fortalecimiento al Trabajo Juvenil**

1. Bolsa de trabajo.
2. Becas de capacitación.

☉ **Premios y Certámenes**

1. Convocatoria Nacional Poder Joven.
2. Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud.
3. Convocatoria de Proyectos Artísticos y Culturales.
4. Certamen Nacional Juvenil de Ciencia y Tecnología.
5. Certamen Nacional Juvenil de Proyectos de Desarrollo Rural.
6. Concurso Nacional Juvenil de Ensayo sobre Derechos Humanos.
7. Certamen Nacional de Ensayo Político.
8. Concurso Nacional Juvenil de Debate Político.
9. Premio Nacional de la Juventud.
10. Premio Nacional de la Juventud Indígena.
11. Convocatoria pública de Apoyo a Proyectos Juveniles.
12. Concurso Nacional Juvenil "Carta a mis Padres".
13. Convocatoria Concurso de Ensayo "Las mujeres desde los ojos de la Juventud"
14. Convocatoria para la Renovación del Consejo de Seguimiento de Proyectos y Programas del Instituto Mexicano de la Juventud.
15. Barco Mundial de la Juventud.
16. Propuesta de Participación en los encuentros Internacionales.
17. Convocatoria Campos de Trabajo Nacional.

☉ **Medio Ambiente**

1. La misión del Departamento de Medio Ambiente es facilitar y apoyar la labor de las y los jóvenes mexicanos en temas ambientales para transitar hacia una sociedad sustentable.
2. Foro Ambiental Juvenil de México.



☉ **Género**

1. El apoyo a proyectos para la prevención de la violencia de género entre Organizaciones Gubernamentales y ONG.
2. Campañas informativas y preventivas relacionadas con el respeto y equidad entre los sexos.

☉ **Talleres, Foros y Encuentros Juveniles**

1. Espacios de discusión, análisis e intercambio de experiencias sobre temáticas de interés. (Encuentros – Campamentos).

☉ **Red Nacional de centros Interactivos (100)**

☉ **Enlace con Organizaciones Juveniles**

1. Realización de proyectos conjuntamente con organizaciones de la sociedad civil con trabajo de y para jóvenes, así como para la sociedad en general.
2. Centro de documentación que tiene como objetivo crear un espacio de información para las y los jóvenes.

☉ **Apoyo a Jóvenes Indígenas**

1. Establecer mecanismos de participación y enlace entre organizaciones juveniles indígenas.
2. Vincular con instituciones y organizaciones para proponer alternativas de apoyo a sus demandas.
3. Realizar encuentros culturales y de capacitación hacia la producción que repercutan en la calidad de vida de los participantes a partir de sus propios conceptos de bienestar y desarrollo y en el reconocimiento de sus culturas.

☉ **Red de Turismo y Recreación**

1. El objetivo de este programa es acercar a las y los jóvenes una oferta atractiva de servicios turísticos a precios preferenciales, así como alternativas de recreación y uso del tiempo libre.



Código de Ética de los servidores públicos de la Administración Pública Federal

- ☉ Bien común
- ☉ Integridad
- ☉ Honradez
- ☉ Imparcialidad
- ☉ Justicia
- ☉ Transparencia
- ☉ Rendición de cuentas
- ☉ Entorno cultural y ecológico
- ☉ Generosidad
- ☉ Igualdad
- ☉ Respeto
- ☉ Liderazgo

5.1.1 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, EMPLEO Y BOLSA DE TRABAJO

Para desarrollar y delimitar el objeto de estudio del presente trabajo se aplicó el modelo de desarrollo Organizacional exclusivamente al Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, ya que se considera que es uno de los Departamentos que tiene más contacto con los jóvenes y por la mismo es necesario mejorar la calidad en el servicio que éste ofrece, además de que actualmente esta pasando por una problemática organizacional.

El Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo está dividido en coordinaciones de áreas de trabajo, las cuales son:



1. ATENCIÓN A JÓVENES. Área en la cual se atienden a los jóvenes que requieren del servicio de bolsa de trabajo.

Objetivo: Facilitar a las y los jóvenes el acceso e incorporación al sector productivo ofreciéndoles diversas alternativas de empleo, resultado de la concertación de acciones conjuntas con Empresas e Instituciones Públicas, Privadas y Sociales.

2. AGENCIA DE INTEGRACIÓN LABORAL: Se encarga de incorporar a los jóvenes con algún tipo de discapacidad a un Empleo.

Objetivo: Integrar a la capacitación y al trabajo a personas con discapacidad.

3. CAPTACIÓN DE VACANTES: Esta área es la encargada de tener el contacto con las empresas para obtener las vacantes de las mismas, así como su actualización.

Objetivo: Concertar a nuevas Empresas e Instituciones, así como la obtención y vigencia de las vacantes emitidas por las Empresas.

4. BECAS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO: Es la encargada de llevar a cabo la canalización de jóvenes a algún curso de capacitación para el trabajo, ya sea en un CECATI o Unidad Delegacional.

Objetivo: Ofrecer a las y los jóvenes desempleados alternativas de capacitación laboral que permitan ampliar los conocimientos con que cuentan y de ésta forma obtener mayores oportunidades de empleo.

5. SISTEMATIZACIÓN: Es la encargada de realizar el boletín de candidatos, los formatos del área y la base de datos de los buscadores de empleo que solicitan el servicio de bolsa de trabajo.



Objetivo: Capturar y actualizar todos los datos de los buscadores de Empleo, así como los formatos del Departamento.

Dentro del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo existe el programa de Fortalecimiento al Trabajo juvenil y Becas de Capacitación para el Trabajo que explicaremos a continuación:

FORTALECIMIENTO AL TRABAJO JUVENIL

Es uno de los programas con mayor antigüedad en el IMJ, las experiencias adquiridas han ido nutriendo y mejorando siempre con la premisa de que se tiene que adaptar a las necesidades que presentan, tanto los jóvenes como el mercado laboral.

Objetivo

Fortalecer el empleo de las y los jóvenes mediante la vinculación Interinstitucional, complementando las acciones que realizan diversas instancias a favor del trabajo de este sector poblacional. Esto mediante los programas de: Bolsa de Trabajo y Becas de Capacitación.

Requisitos y Beneficios

Para los Jóvenes

Requisitos:

- ☉ Tener entre 16 y 29 años de edad.
- ☉ 1 fotografía reciente.
- ☉ Copia fotostática de comprobante de Estudios.
- ☉ Copia fotostática de comprobante de Domicilio.



- ☉ Copia fotostática de credencial de Elector.
- ☉ CURP (En caso de tenerla).
- ☉ Currículo.
- ☉ Llenar la solicitud de Empleo.
- ☉ Buena presentación.

Beneficios:

- ☉ Atención personalizada.
- ☉ Entrevista y detección de perfil laboral.
- ☉ Permanecer en cartera durante 3 meses.
- ☉ Promoción de currículo y/o solicitud con Empresas afiliadas.
- ☉ Canalización a vacantes vigentes en las áreas de Administración, Educación, Capacitación, Industrial, Servicios, Salud, Operativas, Planeación, entre otras.

Para las Empresas

Requisitos:

- ☉ Llenado del registro empresarial.
- ☉ Carta solicitando el servicio dirigida al Director de Bienestar y Estímulos a la Juventud.
- ☉ Currículo de la Empresa.
- ☉ Croquis de ubicación de la Empresa.

Beneficios:

- ☉ Canalización de Jóvenes que cubren con el perfil de tus vacantes.
- ☉ Promoción de vacantes y actualización vía telefónica, e-mail y fax.
- ☉ Consulta de cartera de candidatos.
- ☉ Reclutamiento directo en nuestras instalaciones.



BECAS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Requisitos y Beneficios

Para los Jóvenes

Requisitos:

- ☉ Tener entre 16 y 29 años.
- ☉ Saber leer y escribir.
- ☉ Copia fotostática del Acta de nacimiento.
- ☉ Copia fotostática del CURP (en caso de tenerlo).
- ☉ Copia fotostática del último grado de estudios.
- ☉ Copia fotostática del comprobante de domicilio.

Beneficios:

- ☉ Obtención de un curso técnico de Capacitación.
- ☉ Obtención de una beca de descuento.
- ☉ Orientación para que se capacite de acuerdo a sus habilidades.

Para la Institución Capacitadora

Requisitos:

- ☉ Acuerdo de coordinación con el Instituto Mexicano de la Juventud.
- ☉ Envío de la relación de Cursos vigentes al Instituto Mexicano de la Juventud.

Beneficios:

- ☉ Promoción de cursos.
- ☉ Actualización de cursos vía telefónica, fax, e-mail.



- ☉ Canalización de jóvenes que están interesados en capacitarse.

5.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, EMPLEO Y BOLSA DE TRABAJO

Para conocer mejor al Instituto Mexicano de la Juventud y en especial al Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo se realizará un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), esto con el fin de saber cómo se encuentra el servicio que ofrece el Departamento con respecto a las demás organizaciones permitiendo tener un análisis preciso que ayude con base en ello a tomar mejores decisiones, siempre y cuando no se dejen a un lado los objetivos y las políticas de la organización.

Es muy importante mencionar que las Fortalezas y Debilidades son de carácter interno y que por lo tanto las podemos cambiar en caso de que sea necesario, por lo que respecta a Oportunidades y Amenazas son de carácter externo, razón por la cual no es tan fácil cambiarlas y en caso de hacerlo dependería de la situación y circunstancias (economía, política, cuestiones sociales, etc.)

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.



- ☉ El departamento cuenta con un servicio específicamente para jóvenes de 16 a 29 años, edad en la que se desarrollan y adquieren mayor conocimiento.
- ☉ Tiene el apoyo del gobierno, ya que es una dependencia de la Secretaría de Educación Pública.
- ☉ El personal que da el servicio son jóvenes que atienden a jóvenes y por lo tanto los buscadores de empleos se sienten en confianza para pedir informes y sugerencias.
- ☉ El departamento ofrece una atención personalizada a los jóvenes que solicitan el servicio, razón por la cual los mismos candidatos pueden consultar las vacantes y determinar cuál es la que le conviene.
- ☉ La bolsa de trabajo cuenta con vacantes de empresas reconocidas en el área empresarial.
- ☉ El departamento se encuentra en constante aplicación de encuestas para verificar la calidad del servicio.
- ☉ El servicio que ofrece es completamente gratuito para las empresas y los candidatos.
- ☉ A diferencia de los competidores es la única que cuenta con el servicio de bolsa de trabajo para personas con discapacidad.
- ☉ Es la única institución que tiene convenio con los CECATIS y las unidades Delegacionales para impartir los cursos de capacitación laboral.
- ☉ El Departamento da diferentes alternativas a las empresas para la publicación de sus vacantes.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.



- ☉ Con la entrada de un nuevo gobierno puede ingresar gente con nuevas ideas que haga de la organización y en especial del departamento un lugar que cumpla eficientemente con las necesidades de la sociedad.
- ☉ Con la colocación de la población económicamente activa al ámbito laboral logramos reactivar el proceso productivo del país logrando que se asigne mayor presupuesto a los programas asignados al IMJ.
- ☉ Debido a que existe mayor competencia referente a los servicios de bolsas de trabajo nos vemos en la necesidad de eficientar los procedimientos y la atención del servicio.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- ☉ Como el rango de edad es de 16 a 29 años no cubre con el requisito de muchas empresas que solicitan personas de mayor edad.
- ☉ Como la demanda es muy grande, el personal con que cuenta el Departamento muchas veces es insuficiente para cubrirla.
- ☉ El personal de planta no cuenta con la adecuada preparación académica para cubrir las necesidades que requiere el departamento.
- ☉ No se cuenta con el equipo necesario para agilizar el servicio, razón por la cual se limita la atención.
- ☉ La gente que apoya los programas en su mayoría son becarios que están sujetos a ciertos periodos de tiempo, lo que ocasiona una rotación de personal y como consecuencia una falta de seguimiento a los proyectos planteados al principio de periodo.
- ☉ El ambiente organizacional que impera dentro del departamento es tenso y con un alto nivel de presión.



- ☉ Los canales de comunicación son deficientes; por lo tanto la información que se maneja no es la adecuada lo que ocasiona problemas en la realización de tareas.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- ☉ Como es una dependencia de gobierno esta sujeta a los cambios sexenales.
- ☉ El presupuesto que se le asigna al departamento depende de lo otorgado por la Secretaría de Educación Pública.
- ☉ Debido al gran problema del desempleo cada vez hay más competencia.

Después de que se realizó el análisis FODA del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, se iniciará con el proceso de Desarrollo Organizacional, todo lo referente al tema está incluido en el capítulo 3 del presente trabajo; además de los distintos modelos que existen, con base en ello se eligió el modelo de Lawrence y Lorsh principalmente porque:

1. Engloba en cuatro pasos todos los modelos que mencionamos en el capítulo tres.
2. Es un modelo sencillo y por lo tanto no es desgastante en el momento de su ejecución.
3. Facilita el cambio en todos los aspectos de la organización, estructura, clima organizacional, funciones, comunicación etc.
4. Consigue que al término de dicho proceso los integrantes de la organización consideren al cambio como cultura de mejoramiento continuo



Dicho modelo consta de 4 etapas las cuales se mencionan a continuación:

- 1. Diagnóstico:** Es la primer fase del proceso y se encarga de realizar un análisis de cómo se encuentra la organización con respecto a las funciones, estructura, procesos, cultura organizacional, etc., con el objetivo de comparar la situación real con la deseada.

- 2. Planeación de la acción:** En esta etapa se diseñan los planes de acción con el objetivo de lograr los cambios deseados.

- 3. Implementación:** En ella se administran todos los recursos para que se realicen los planes de acción y en donde todos los integrantes de la organización se comprometen a cooperar en el proceso de cambio.

- 4. Evaluación:** Es la última etapa del proceso y es donde se evalúa lo planeado con los resultados, pero como el proceso es cíclico se hace nueva planeación e implantación para los resultados desfavorables.

Implantar el proceso de Desarrollo Organizacional en el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo es una gran necesidad, ya que durante los últimos años han habido cambios que afectan directa e indirectamente el buen funcionamiento del mismo. El proceso de DO busca asesorar a los integrantes de dicho departamento en cuanto a conducta, comportamiento, funciones, estructura, comunicación etc., para que puedan acoplarse a los nuevos cambios y sucesos que lleguen día con día.



5.2.1 DIAGNÓSTICO

Toda la información que a continuación se presenta acerca del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo se obtuvo mediante entrevistas con las personas que laboran dentro de él, con los usuarios del servicio de bolsa de trabajo y becas de capacitación y mediante observaciones que se realizaron al estar dentro del Instituto Mexicano de la Juventud.

El Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo basa su productividad en el cumplimiento de objetivos y el logro de diversas metas que imponen los altos directivos, pero el Departamento en sí no cuenta con una misión, visión y objetivos generales que los identifique y que los guíe para lograr dichos objetivos, lo que ocasiona que las diferentes Coordinaciones trabajen y tomen decisiones conforme a los distintos problemas que se presentan.

Un problema grave que se encontró dentro del Departamento es que no cuentan con un organigrama, se sabe que la base fundamental de toda organización es la estructura formal, sin ella todos los miembros están en una posición independiente con respecto a los demás, no hay líneas marcadas de comunicación, no hay una especificación de puestos y funciones y por consiguiente surgen problemas en cuanto a la jerarquía, unidad de mando y toma de decisiones.

A pesar de que se realizan reuniones periódicas involucrando a todo el personal para mantenerlo informado de lo que acontece dentro y fuera del Departamento y planear nuevas estrategias no cuentan con una eficiente comunicación, ya que no se brinda la suficiente confianza para plantear los problemas, dudas y comentarios acerca del Departamento; además no se



toman en cuenta las nuevas ideas y propuestas para mejorar la calidad en el servicio pues siempre se pide que participen, pero nunca se les da un seguimiento y por consiguiente quedan en el olvido.

El liderazgo que se ejerce dentro del Departamento es autócrata, ya que solamente el Jefe de Departamento es el que toma las decisiones y el que dice cómo, cuándo y dónde se deben realizar las tareas y funciones; además de no tomar en cuenta a sus colaboradores en cuanto a tiempos, ya que muchas veces los pone a realizar trabajos que no corresponden a sus actividades haciendo que se les acumule pendientes que tienen que sacar solamente trabajando tiempo extra.

Con respecto al Clima Organizacional, el Departamento sufre de un clima tenso y de presión, todos se sienten frustrados y desmotivados por el trato que se les da, no se reconoce su trabajo, se les llama la atención por cualquier cosa, todos trabajan bajo presión, ya que diariamente tienen que entregar informes del avance de sus actividades, todo ello ocasiona que la calidad en el servicio que brindan se vea desfavorecida.

Uno de los principales problemas al que se enfrenta el Departamento desde hace ya mucho tiempo es a la falta de equipo de cómputo siendo la más afectada el Área de Sistematización, ya que su principal función es abastecer a todo el Departamento de los diversos formatos que ocupan; además de ser los encargados de llevar el control de la base de datos, tanto de las Empresas como de los jóvenes que solicitan el servicio, por consiguiente se les acumula el trabajo y muchas veces tienen que trabajar bajo presión y ocupar tiempo extra para cumplir con sus objetivos.



Para que el Departamento realice correctamente sus funciones integra personal Profesionista y Profesional que cuente con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Los Becarios que están registrados dentro del departamento están sujetos a determinados periodos de tiempo, la mayoría se registra por un año lo que ocasiona que se vean truncados algunos proyectos; además no cuentan con prestaciones, su sueldo es conforme a la escolaridad que tengan y el horario de trabajo no corresponde a la de un Becario, de igual manera su puesto no figura dentro del organigrama, solamente se mencionan como apoyo de los diferentes programas que integran al Instituto a pesar de ocupar cargos importantes y de relevancia.

Por último se analizará el servicio; es eficiente pero tardado y muchas veces no se atienden a todos ya que hay un horario establecido de dos horas para entregar fichas, como la atención es personalizada suelen dedicarle mucho tiempo a cada usuario y no cuentan con el equipo necesario para agilizarlo, lo que ocasiona que muchos usuarios se desesperen, pero con la tranquilidad de que la mayoría sea canalizado a un empleo. Con el fin de que el servicio les llegue a más jóvenes asisten a Ferias y Jornadas de Empleo. Como se mencionó anteriormente, el Servicio lo brindan los Becarios, pero dentro del Departamento no existen programas de Capacitación para ellos ni para ningún otro integrante del mismo, lo que ocasiona que se vean desfavorecidos a comparación de su competencia y que en un futuro el Servicio llegue a ser deficiente.



5.2.2 PLANEACIÓN

Después de conocer y analizar los principales problemas que afectan el buen funcionamiento del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de trabajo es necesario buscar las posibles soluciones para lograr mejorarlo, se conoce que el mayor problema al que se enfrentan es el clima laboral y como consecuencia les impide que den un buen servicio.

En primer lugar se estructurará adecuadamente el Departamento, se sabe que no existe un organigrama interno, todos los miembros realizan sus funciones y tareas pero no saben que lugar ocupan dentro de él; además no tienen una misión, visión y objetivos generales que los identifique como Departamento, lo que ocasiona que todos trabajen y realicen sus funciones conforme lo que se les vaya presentando día con día.

Con respecto al clima organizacional, se observó que existe tensión y presión, pues hay veces que trabajan con el tiempo en cima; además de que no se les reconoce su trabajo y esfuerzo.

También es necesario hacer un estudio y análisis de las funciones y tareas que se realizan dentro del Departamento, todos los miembros conocen sus tareas, pero principalmente el personal de base y de confianza delegan muchas responsabilidades a los Becarios ocasionando que cada vez se le atribuya más trabajo a ellos y se reduzcan actividades al personal de confianza

Para que el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo logre aumentar la productividad en el Servicio es necesario que todos sus miembros tomen en cuenta las siguientes propuestas:



- ☉ Intervenciones que estén diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos educando y capacitándolos para incrementar sus habilidades en el liderazgo.
- ☉ Intervenciones enfocadas al mejoramiento del trabajo en equipo.
- ☉ Se deberán establecer objetivos generales, así como la misión y visión del Departamento.
- ☉ Deberán de contar con un sistema de comunicación adecuado que les permita conocer toda la información referente al Departamento, desde los altos mandos hasta los prestadores de Servicio Social.
- ☉ Realizar pláticas ó cursos enfocados a la motivación del personal, ya que se encuentra en un gran deterioro.
- ☉ Realizar cursos de sensibilización, especialmente para conocer las habilidades, aptitudes y conocimientos de todos los miembros del Departamento.
- ☉ Cumplir con las necesidades tanto de los clientes como de los empleados del Departamento.
- ☉ Dar seguimiento a las nuevas ideas y sugerencias que hacen todos los integrantes para mejorar el Departamento y así cumplir con los objetivos del Instituto.
- ☉ Definir bien los cargos de cada integrante y hacerlos saber a todo el Departamento para que no haya problemas en cuanto a la unidad de mando.
- ☉ Especificar a cada integrante sus tareas y funciones por realizar, así como también los tiempos de entrega.
- ☉ Capacitar constantemente a los Becarios en cuanto al servicio que ofrecen.
- ☉ Realizar informes semanales de todas las tareas y funciones realizadas por cada integrante, así como reuniones periódicas que tengan como principal objetivo informar a todos los miembros del Departamento los



principales sucesos, y al mismo tiempo fomentar una retroalimentación eficiente.

Actualmente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social está muy interesada en inculcar una nueva Cultura Laboral, esto con el objetivo de promover un cambio que permita humanizar las relaciones laborales a través del diseño e impartición de cursos – taller que fortalezcan el reconocimiento de la dignidad de la persona, del trabajo como un medio para transformar la realidad y de las organizaciones como comunidades de desarrollo compartido.

Tomando en cuenta los problemas por los que pasa el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo una gran ayuda sería la impartición de algunos cursos – taller que inculquen y fortalezcan una nueva Cultura Laboral y una calidad en el servicio, los principales cursos que se consideran necesarios son los siguientes:

- ☉ **Formación de Desarrollo Humano.** El objetivo de este curso es proponer los elementos teóricos – metodológicos que permitan al participante enriquecer su quehacer como persona del Desarrollo Humano con enfoque a la Nueva Cultura Laboral.

Este curso va a ayudar a los integrantes del Departamento a que desarrollen su capacidad de autoaceptación como personas únicas e irrepetibles y va a sensibilizar al Jefe del Departamento en cuanto a la forma de ver a sus colaboradores, ya que proporciona herramientas y conceptos para mejorar su calidad como persona.



- ☉ **Relaciones Humanas:** Su principal objetivo es que el trabajador aplique conocimientos, valores y experiencias que favorezcan el desarrollo de las Relaciones Humanas en el ámbito laboral.

El fin de este curso es que los trabajadores y los jefes de área se concienticen acerca de la importancia de relacionarse con otras personas para la realización de sus tareas y así cumplir con los objetivos departamentales, lo que traerá como consecuencia una satisfacción personal y laboral.

- ☉ **Trabajo en equipo:** Cuyo principal objetivo es que el trabajador aplique conocimientos, valores y experiencias que le permitan desarrollar actitudes para trabajar en equipo con la finalidad de enriquecer su desempeño personal en la organización.

El fin de este curso es que los trabajadores conozcan la importancia de trabajar en equipo y la forma de hacerlo, en el Departamento existen muchos problemas de compañerismo y de comunicación lo que ocasiona un retraso en las tareas y como consecuencia tiempo perdido, es importante que todos analicen los beneficios tanto personales como laborales que trae consigo el trabajo en equipo.

- ☉ **Liderazgo:** El objetivo de este curso es que el trabajador descubra y potencialice las principales habilidades y actitudes que le permitan orientar el ejercicio del liderazgo humanista en el ámbito laboral.

Este curso va dirigido especialmente al Jefe y a los Coordinadores de área, ya que ellos son los encargados de dirigir y controlar a todos los miembros del Departamento.



- ☉ **Actitud de calidad:** el objetivo de este curso es que el trabajador desarrolle sus capacidades y conozca las diferentes formas de actitud para lograr un servicio con calidad.

Este curso va dirigido especialmente a los Becarios, ya que ellos son los que brindan el servicio dentro y fuera del Instituto, buscando siempre satisfacer con calidad las necesidades de los clientes.

5.2.3 IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se presentó la problemática por la que atraviesa el Departamento y se propusieron las posibles soluciones se procede a llevar a cabo dichas acciones.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el Consultor o Agente de Cambio es conseguir que los integrantes de la Organización se concienticen de que debe haber un cambio necesario que los ayudará a integrarse en un equipo de trabajo logrando entre muchas cosas su bienestar psicosocial y económico, así como un equilibrio dentro del Departamento que se verá traducido en una productividad elevada de sus miembros y en una buena calidad en el servicio.

Lo que identifica a una organización de otras es su misión, visión y objetivos; uno de los principales problemas que se encontraron dentro del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo es que carecían precisamente de estos elementos, a continuación se presenta una propuesta con respecto a la misión, visión y objetivos generales.



Misión

Ser un Departamento capaz de facilitar e integrar a las y los jóvenes entre 16 y 29 años de edad de cualquier condición económica, física y social al sector productivo del país mediante diversas alternativas de empleo y capacitación laboral con la ayuda de Empresas e Instituciones Públicas, Privadas y Sociales.

Visión

Impulsar a jóvenes mexicanos, hombres y mujeres comprometidos con su país a contribuir con el desarrollo social, político y económico de México por medio de su trabajo, conocimientos, habilidades y aptitudes facilitándoles el acceso a Instituciones que brinden oportunidades y recursos que fortalezcan sus capacidades y promuevan sus derechos.

Objetivos Generales

1. Establecer vínculos con diversas Empresas e Instituciones para la obtención de vacantes y cursos de capacitación para el trabajo.
2. Realizar semanalmente la captación y actualización de la cartera de vacantes y de cursos de Capacitación para el Trabajo.
3. Asistir a reuniones mensuales con los Grupos de Empresas.
4. Actuar como intermediario entre los buscadores de empleo y las Empresas, buscando ofrecer siempre un mejor servicio a ambos.
5. Ofrecer y canalizar a los jóvenes desempleados con las Unidades Delegacionales o CECATI para que reciban cursos de capacitación laboral.

Con respecto a los cursos que se solicitaron a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se ha encontrado una respuesta favorable, todos los integrantes del Departamento estuvieron dispuestos a tomarlos una vez que



se les explicó los beneficios que traerían consigo, dichos cursos se fueron impartiendo paulatinamente.

☉ **Formación de Desarrollo Humano:** Tuvo una duración de 15 horas, las cuales fueron divididas en 3 días, o sea 5 horas diarias, para que todos los integrantes pudieran tomar los cursos el Jefe pidió que se suspendieran las actividades, lo cual demuestra que hay interés por su parte para resolver los problemas. La finalidad de este curso es que los integrantes del Departamento conozcan y analicen la importancia de convivir con otras personas y que lo que haga cada uno afectará de manera directa e indirecta a los demás compañeros; en este curso se dieron algunos conceptos como persona, trabajo, productividad y organización que son conceptos que se enfocan a la nueva cultura laboral con el fin de:

1. Identificar las expectativas de los integrantes de la organización.
2. Enseñar métodos y técnicas que propicien ambientes favorables para el aprendizaje a través de casos, testimonios, experiencias, reflexiones y análisis.
3. Conducir al grupo hacia una experiencia del aprendizaje.
4. Proporcionar una retroalimentación eficiente.

También se conocieron las diferentes técnicas de comunicación; su proceso, los elementos, las técnicas y tipos de lenguaje; inclusive se dieron algunas sugerencias para poder mejorarla, no debemos de olvidar que la comunicación es la forma en que se transmite los conocimientos.

☉ **Relaciones Humanas:** Tuvo una duración de 20 horas, las cuales fueron divididas en 4 días, o sea 5 horas diarias, se impartió en un horario de 3:00 a 7:00 de la tarde para lo cual se tuvo que pedir la comprensión de los trabajadores, tanto de los de base y de confianza como de los Becarios, ya que rebasaban su horario normal.



En este curso se identifica con más profundidad a la persona y los beneficios o desventajas que puedan surgir de una buena interacción con los demás, se dieron algunos antecedentes del proceso de socialización de las personas. Es importante resaltar que se vieron temas acerca de los retos de las relaciones humanas para identificar obstáculos y buscar la manera de cómo solucionarlos, también se habló de las relaciones humanas en el trabajo y cómo éstas pueden mejorar el clima y el desempeño laboral, aquí se trató de concientizar a todos los integrantes de la organización a que nadie puede trabajar solo y que siempre se necesita de los demás, que todos son necesarios y que sin ellos la organización no funcionaría.

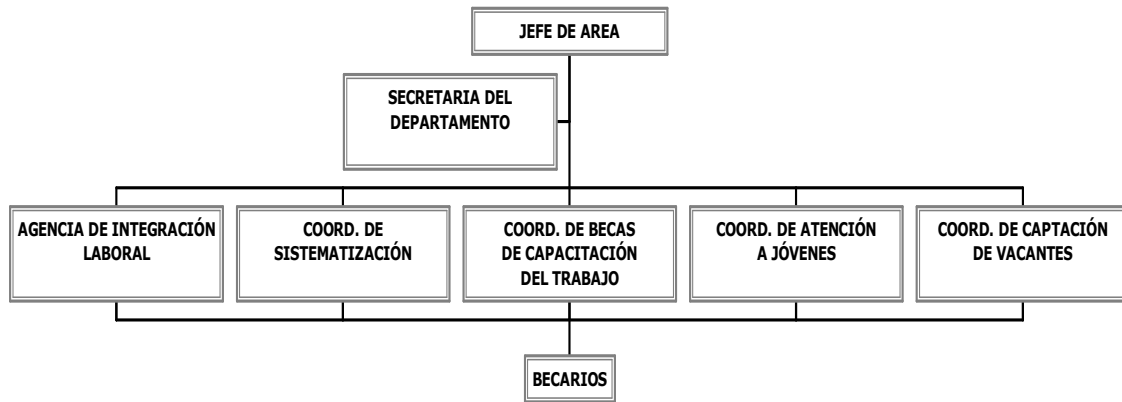
Los siguientes tres cursos se tiene planeado tomarlos al inicio del año 2006, ya que se pretende establecer en cada integrante las bases fundamentales de cada uno de ellos por eso al término de cada uno se practicará dentro y fuera del Departamento lo que se aprendió.

- ☉ **Trabajo en Equipo:** Dirigido a todos los integrantes del Departamento.
- ☉ **Liderazgo:** Dirigido especialmente a los Coordinadores y Jefe del Departamento.
- ☉ **Actitud de Calidad:** Dirigido especialmente a los Becarios.

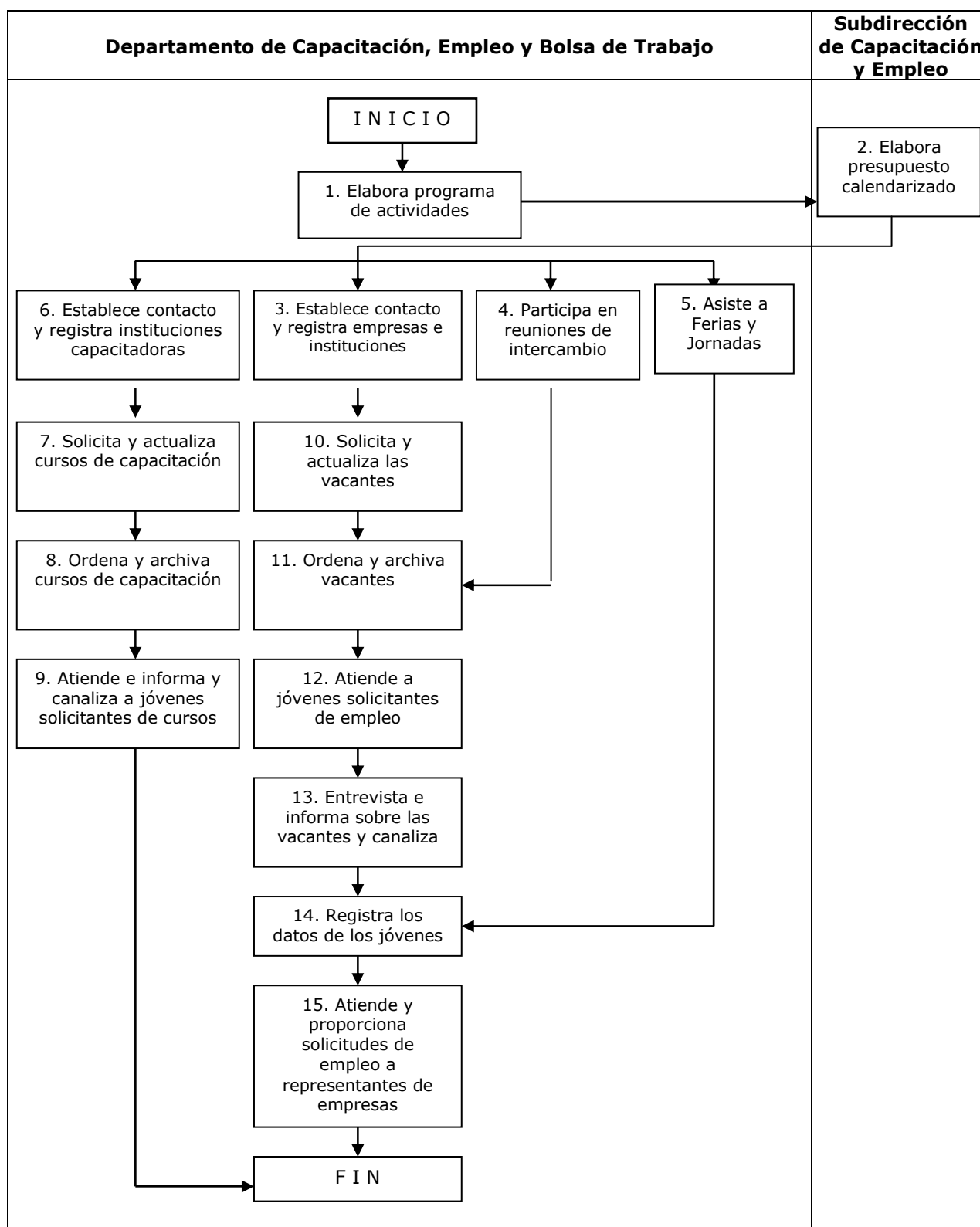
Otro problema que preocupaba al Departamento era que no contaban con una estructura formal (organigrama) en donde se vieran reflejados los puestos y así poder definir las actividades y funciones de cada miembro, a continuación se presenta una propuesta del organigrama del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo.



DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, EMPLEO Y BOLSA DE TRABAJO



Con base en el Organigrama se puede realizar el diagrama de proceso del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, en donde se mostraran las principales actividades y funciones que se llevan a cabo y así poder señalar al encargado de realizar cada una de ellas.



Descripción del Procedimiento



Etapas	Actividad	Responsable
1. Elabora Programa de Actividades	<ul style="list-style-type: none">☉ Define las líneas de acción específicas para el desarrollo del programa.☉ Determina las metas a mediano plazo de acuerdo al programa.☉ Establece estrategias para el logro de los objetivos y las metas.	Jefa del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo
2. Elabora Presupuesto Calendarizado	<ul style="list-style-type: none">☉ Elabora un anteproyecto del presupuesto tomando en consideración el histórico del año anterior.☉ Ajusta montos de acuerdo al techo presupuestal.☉ Calendariza las actividades y asigna montos a ejercer.☉ Envía presupuesto validado a la Dirección de Finanzas.	Subdirección de Empleo y Capacitación
3. Establece Contacto y Registra Empresas e Instituciones	<ul style="list-style-type: none">☉ Establece contacto con diversas Empresas e Instituciones a través de los medios que considere convenientes.☉ Solicita a la empresa, llene el Formato de Registro Empresarial y en caso de ser Institución, el formato de Registro de Instituciones.☉ Entrega registro a Empresas e Instituciones.☉ Asesora a la Empresa e Institución en cualquier duda para el llenado del registro.☉ Recibe registro de Empresas e Instituciones y verifica los datos.☉ Solicita datos faltantes por teléfono.☉ Clasifica a las Empresas e Instituciones por giro.☉ Registra en la base de datos y archiva.☉ Elabora directorios de Empresas e Instituciones.☉ Integra el archivo muerto por año.	Coordinación de Captación de Vacantes

Etapas	Actividad	Responsable
---------------	------------------	--------------------



<p>4. Participa en reuniones de intercambio de vacantes</p>	<ul style="list-style-type: none">● Elabora calendario de las reuniones de intercambio de vacantes del mes próximo inmediato.● Programa la asistencia a las reuniones.● Asiste a las reuniones de Intercambio.● Recibe las vacantes de las Empresas asistentes a las reuniones de Intercambio● Revisa y completa la información faltante, en el registro de vacantes, fotocopia y archiva original.● Verifica si el IMJ es anfitrión de alguna reunión de intercambio.● Realiza tramites administrativos.● Envía por correo electrónico invitación a los integrantes del grupo para que asistan a la reunión.● Realiza llamadas telefónicas para confirmar la asistencia del representante de la Empresa a la reunión.● Elabora registro de asistencia y orden del día.● Recibe las vacantes de las Empresas asistentes a la reunión de intercambio que organiza el IMJ.● Revisa y completa la información faltante, en el registro de vacantes, fotocopia y archiva original.● Entrega copia de vacantes a los analistas.● Elabora informe de cada reunión de intercambio de vacantes y archiva.● Integra archivo muerto de los registros de vacantes por año.	<p>Coordinación de Capacitación y Becarios</p>
---	---	--



Etapas	Actividad	Responsable
5. Asiste a ferias y jornadas	<ul style="list-style-type: none">☉ Contacta Instituciones a través de llamadas telefónicas.☉ Solicita información sobre eventos (ferias y jornadas)☉ Elabora calendario de eventos (ferias de empleo y jornadas de promoción).☉ Asiste al evento, atiende a los jóvenes, orienta e informa.☉ Entrega registro de jóvenes al evento.☉ Recibe registro y verifica los datos.☉ Clasifica registros por escolaridad.☉ Archiva registro.☉ Integra archivo muerto por año.	Coordinación de Atención a Jóvenes y Becarios
6. Establece contacto y registra Instituciones Capacitadoras	<ul style="list-style-type: none">☉ Establece contacto con diversas Instituciones capacitadoras a través de los medios que considere convenientes.☉ Solicita a la Institución llene el registro de Instituciones.☉ Entrega registro a Instituciones.☉ Asesora a la Institución en cualquier duda para el llenado del registro.☉ Recibe registro de Instituciones, verifica los datos.☉ Solicita datos faltantes por teléfono.☉ Elabora directorios de Instituciones.☉ Integra archivo muerto por año.	Coordinación de Becas de Capacitación al Trabajo



Etapas	Actividad	Responsable
7. Solicita y actualiza cursos de Capacitación	<ul style="list-style-type: none">☉ Realiza llamadas telefónicas a las instituciones para solicitar los cursos de capacitación.☉ Llena registro de cursos, y numera de forma consecutiva los cursos obtenidos por teléfono o fax.☉ Fotocopia los cursos obtenidos y archiva el original.☉ Entrega las copias de los cursos a los analistas.☉ Realiza llamadas telefónicas semanalmente a las Instituciones para actualizar los cursos y cancelar cursos vencidos.☉ Registra los datos de los cursos actualizados, fotocopia y archiva.☉ Entrega copia de los cursos a los analistas.☉ Archiva mensualmente el registro de los cursos de capacitación obtenidos.☉ Integra archivo muerto de los registros de los cursos por año.	Coordinación de Becas de Capacitación para el Trabajo
8. Ordena y archiva cursos de capacitación	<ul style="list-style-type: none">☉ El responsable de la atención de los jóvenes, (analista) recibe las copias fotostáticas de los cursos de capacitación.☉ Archiva en la carpeta que utiliza para la atención de los jóvenes.	Coordinación de Becas de Capacitación para el Trabajo
9. Atiende e informa y canaliza a los jóvenes a curso de capacitación	<ul style="list-style-type: none">☉ Registra los datos del joven y detecta sus necesidades de capacitación, orienta e informa sobre los cursos existentes.☉ Canaliza al joven al curso de capacitación que le interesó y elabora carta de presentación.☉ Elabora registro de jóvenes canalizados a un curso.☉ Elabora informe mensual de jóvenes atendidos y canalizados a un curso de capacitación, así como de los cursos obtenidos y de las Instituciones concertadas.	Coordinación de Becas de Capacitación para el Trabajo



Etapas	Actividad	Responsable
10. Solicita vacantes a las Empresas	<ul style="list-style-type: none">☉ Realiza llamadas telefónicas a las Empresas e Instituciones para solicitar sus vacantes.☉ Llena formato de registro de vacante y numera de forma consecutiva las vacantes captadas por teléfono, fax y correo electrónico.☉ Fotocopia las vacantes obtenidas pro vía telefónica, fax, e-mail y archiva los originales.☉ Entrega copias de las vacantes a los analistas☉ Realiza llamadas telefónicas semanalmente a las empresas para actualizar las vacantes.☉ Cancela los datos de las vacantes cubiertas y registra las nuevas vacantes, fotocopia y archiva.☉ Entrega copias a los analistas.☉ Elabora informe semanal de las vacantes obtenidas por teléfono, e-mail y fax.☉ Integra archivo muerto de los registros de vacantes por año.☉ Elabora informe mensual de las vacantes captadas tanto por reuniones de intercambio, como por teléfono, e-mail y fax.	Coordinación de Captación de Vacantes
11. Ordena y actualiza vacantes	<ul style="list-style-type: none">☉ El analista recibe las copias fotostáticas de las vacantes.☉ Clasifica las vacantes por grupo y las que se reciben por teléfono, e-mail y fax, las clasifica por escolaridad y las archiva en la carpeta que utiliza para la atención de los jóvenes que acuden al servicio de bolsa de trabajo.	Coordinación de Atención a Jóvenes



Etapas	Actividad	Responsable
12. Atiende a los jóvenes solicitantes de Empleo	<ul style="list-style-type: none">● El analista entrega fichas de acceso al personal de seguridad del IMJ.● El analista recibe al joven y solicita ficha de acceso y documentos (copia fotostática de comprobante de domicilio, de estudios, CURP, credencial de elector, curriculum vitae y una fotografía reciente).● Engrapa a la solicitud de empleo la fotografía y el curriculum, los documentos se anexan con un clip y se le entrega al joven para que llene la solicitud.● Recibe la solicitud de empleo que fue llenada por el joven.● Verifica que la solicitud de empleo este debidamente requisitada.● Entrega al joven las copias fotostáticas de sus documentos.● Asigna a la solicitud de empleo un número de registro.● Elabora registro personal y lo anexa a la solicitud de empleo con un clip.	Coordinación de Atención a Jóvenes y Becarios



Etapas	Actividad	Responsable
13. Entrevista e informa sobre las vacantes	<ul style="list-style-type: none">• El analista entrega al joven el registro personal e informa de su vigencia y del uso que le debe dar.• Identifica el perfil del joven y revisa las vacantes para determinar si cumple con los requisitos de las vacantes disponibles.• Informa y orienta al joven sobre los requisitos de las vacantes acordes con su perfil.• Canaliza al joven que cumple con el perfil de la vacante que solicita la empresa y elabora carta de presentación.• Informa y orienta al joven que no cubre con los perfiles de las vacantes sobre los cursos de capacitación, si le interesa la información lo envía al área de Becas de Capacitación para el Trabajo.• Archiva solicitudes de empleo (mes, fecha y escolaridad).• Elabora informe diario de jóvenes atendidos.• Elabora registro diario de jóvenes canalizados a un empleo.• Saca del archivo las solicitudes no vigentes.• Integra el archivo muerto de las solicitudes de empleo por año.• Elabora informe mensual de atención a los jóvenes en la oficina y/o eventos (ferias de empleo y jornadas de promoción).	Coordinación de Atención a Jóvenes y Becarios
14. Registra los datos de los jóvenes en la base de datos	<ul style="list-style-type: none">• Elabora base de datos con la información registrada en la solicitud de empleo.• Elabora base de datos con la información registrada por los jóvenes en los eventos (ferias de empleo y jornadas de promoción).• Elabora relación de candidatos disponibles con los datos de las solicitudes de empleo de los jóvenes.	Coordinación de Sistematización



Etapas	Actividad	Responsable
15. Atiende y proporciona solicitud de empleo al representante de la Empresa que lo solicita	<ul style="list-style-type: none">☉ Atiende a los representantes de las Empresas que acuden al IMJ a consultar la cartera de solicitudes.☉ Entrega al representante de la Empresa las solicitudes de acuerdo con la escolaridad que está solicitando, así como el formato de control de consulta de cartera para que registre los datos del joven que considera cubre con el perfil de la vacante que solicita.☉ Saca copia fotostática del formato una vez que el representante de la Empresa terminó de hacer su consulta y archiva copia.☉ Integra archivo muerto anual.	Coordinación de Atención a Jóvenes

5.2.4 EVALUACIÓN

Al poner en práctica el modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh para mejorar la productividad en el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo se buscaba principalmente definir y establecer nuevas alternativas de solución a problemas presentes y capacitar al personal para enfrentarse a problemas futuros. El Departamento disfruta de los principales beneficios que el proceso de cambio establece como objetivos necesarios para lograr la optimización de resultados, entre ellos se mencionan los siguientes:

- ☉ El Departamento al contar con una misión y visión que los identifique como un sistema organizacional tiende a definir, estructurar y planear mejor sus estrategias, tareas y funciones para alcanzar con éxito sus objetivos.
- ☉ El contar con un Organigrama interno ayudó a definir, estructurar y delimitar puestos y funciones, así como nombrar formalmente a los encargados de cada área otorgándoles responsabilidad y autoridad ante los demás.



- ☉ Tener definidas y estructuradas las actividades en un diagrama de proceso facilita la toma de decisiones y disminuye el tiempo perdido o muerto, además de que facilita la comunicación y evita la duplicidad de funciones entre las diferentes áreas del Departamento.

Al evaluar la situación que prevalece dentro del Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo se sugirió dentro de la Planeación la opción de tomar diversos cursos con respecto a una nueva cultura laboral que promueve la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que se creyó serían de gran utilidad para mejorar la calidad en el Servicio que brinda el Instituto Mexicano de la Juventud.

Hasta la fecha se han impartido los dos primeros cursos que son: Formación de Desarrollo Humano y Relaciones Humanas, esto con el fin de ayudar a los integrantes del Departamento a desarrollar sus habilidades, capacidades y conocimientos con relación a otras personas en especial con los compañeros de trabajo. Entre los principales beneficios que se observan están los siguientes:

- ☉ Hay una nueva mentalidad en los integrantes del Departamento, ahora existe un mayor compromiso personal por esforzarse en las actividades diarias y vencer nuevos retos.
- ☉ La comunicación que existe dentro del Departamento es fluida y efectiva.
- ☉ Se eliminaron barreras de comunicación que impedían el buen funcionamiento del Departamento.
- ☉ El personal que brinda el Servicio practica una buena comunicación con los usuarios quienes también se ven beneficiados al recibir un servicio con calidad.



- ☉ El clima organizacional dentro del Departamento es de cordialidad y respeto.
- ☉ Mejoraron las relaciones formales e informales tanto individuales como de grupo.

Continuando con el programa de capacitación, para el año 2006 se tiene planeado tomar tres cursos que son: Trabajo en Equipo, Liderazgo y Actitud de Calidad cuya finalidad está encaminada a potencializar las habilidades, conocimientos y aptitudes de cada integrante del Departamento con el fin de incrementar la productividad en el Servicio, los principales beneficios que traerían consigo dichos cursos son los siguientes:

- ☉ Habrá un mayor control administrativo de las actividades, funciones y programas que se llevarán a cabo dentro del Departamento.
- ☉ Las personas considerarán al trabajo en equipo como una cultura dentro de la Organización.
- ☉ Existirá una mayor responsabilidad y compromiso por las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del Departamento.
- ☉ Las ideas, pensamientos y propuestas de los integrantes serán tomadas en cuenta y se les dará un seguimiento continuo.
- ☉ Habrá una mejor supervisión, control y coordinación de las actividades realizadas en el Departamento.
- ☉ Aumentará la calidad en el Servicio y por consiguiente incrementará la productividad.
- ☉ El Departamento será cada vez más fuerte para enfrentar los nuevos cambios.
- ☉ Se aprovecharán al máximo los recursos con los que cuenta el Departamento.



Esta propuesta fue recibida con gratitud por el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, todos estuvieron de acuerdo en “sacrificar” tiempo y esfuerzo, ya que se les explicó de manera detallada el proceso de cambio y los beneficios que traería consigo, actualmente se sienten satisfechos con los resultados obtenidos, pero sobre todo están convencidos y dispuestos a seguir con el proceso pues lo consideran indispensable para mejorar tanto personal como profesionalmente.

CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo se determinó la siguiente hipótesis: "Si se implanta el modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh en el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo del Instituto Mexicano de la Juventud, entonces incrementará la productividad en el servicio que éste ofrece". Tomando en cuenta dicha hipótesis podemos afirmar que el resultado fue positivo.

Al implantar el modelo de Desarrollo Organizacional aumentó la productividad y la calidad en el servicio que ofrece el Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo, ya que se creó un ambiente laboral agradable en donde todos aportan ideas y sugerencias para el mejoramiento continuo del mismo; las funciones y tareas son desempeñadas por las personas adecuadas, además de que están en constante capacitación; existe la unidad de mando, se estableció la autoridad y responsabilidad de cada puesto y se anuló la duplicidad de tareas gracias al establecimiento de una estructura sólida y definida.

Con base en estos resultados se puede afirmar que el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado que surge como respuesta a las exigencias del medio ambiente que está en constante cambio y en donde las Organizaciones tienen que actualizarse día con día, ya que su permanencia en el mercado depende en gran medida de la flexibilidad que tengan para adaptarse a nuevas alternativas. Podemos concluir diciendo que el Desarrollo Organizacional es una herramienta útil para las Empresas que ven al cambio como una oportunidad de éxito y no como una amenaza.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ACHILES, De Faria Mello Fernando, **"Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral"**, Editorial Limusa, México, 1991.
- 📖 AUDIRAC, Camarena Carlos A., et. al., **"ABC del Desarrollo Organizacional"**, Ed. Trillas S.A. de C.V., México, 2000
- 📖 BATEMAN, Thomas S. y Snell, Scott A., **"Administración: una ventaja competitiva"**, McGraw-Hill, México, 2000.
- 📖 BECKHARD, Richard, **"Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos"**, Fondo Educativo Interamericano, S. A. , Estados Unidos, 1973.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto, **"Introducción a la Teoría General de la Administración"**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., México, 2001.
- 📖 FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, **"El Proceso Administrativo"**, Editorial Diana, México, 2004.
- 📖 FERRER, Pérez Luis, **"Desarrollo Organizacional"**, Editorial Trillas, México, 1996.
- 📖 FULMER, Roberth, **"Administración y Organización: Introducción a la Teoría y la Práctica en los negocios modernos"**, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México, 1983.
- 📖 GONZÁLEZ, Cornejo Aurelio, **"Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI"**, Editorial PAC, S. A. de C. V., México, 2000

-
-
- 📖 GORDON, Judith R. **"Comportamiento Organizacional"**, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- 📖 GUIZAR, Montufar Rafael, **"Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones"**, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2004.
- 📖 HALL, Richard, **"Organizaciones: Estructuras y procesos"**, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
- 📖 HAMPTON, David R., **"Administración"**, McGraw-Hill, México, 2003.
- 📖 HELLRIEGEL, Don y Slocum Jhon, **"Administración"**, International Thomson Editores, México, 1998.
- 📖 HICKS, Herbert G., **"Administración de Organizaciones: Desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos"**, Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1981.
- 📖 MÉNDEZ, José, Monroy Fidel, et al., **"Sociología de las organizaciones"**, Ed. McGraw-Hill, México, 1996.
- 📖 MÜNCH, Galindo Lourdes y García Martínez José, **"Fundamentos de Administración"**, Editorial Trillas, México, 2001.
- 📖 REYES, Ponce Agustín, **"Administración de Empresas: Teoría y Práctica"**, Editorial Limusa Noriega, México, 2002.

📖 ROBBINS y Coulter, **"Administración"**, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

📖 RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **"Introducción a la Administración con enfoque de sistemas"**, Ed. ECAFSA S.A. de C.V., México, 2000.

📖 TERRY, George R. Y Stephen G. Franklin, **"Principios de Administración"**, Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1998.

📖 WARNER, Brurke W., **"Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo"**, Editorial SITESA, S.A. de C.V., México, 1988.

📖 WENDELL, L. French y Cecil H. Bell, **"Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización"**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

📖 Ley General de Sociedades Mercantiles

📖 <http://www.conexionejecutiva.com>

📖 <http://www.gobernación.gob.mx/dof/pop.php>

📖 <http://www.nafin.gob.mx>

📖 <http://www.poderjoven.gob.mx>

📖 <http://www.imjuventud.gob.mx>

📖 <http://www.stps.gob.mx>