



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE
DE CARGA PÚBLICA FEDERAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:**

NADIA SIXTOS BETANCOURT

ASESOR: M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2008



Agradecimientos



*A Dios
Y a María Santísima*

*Gracias Dios mío por darme la vida,
por darme un lugar que ocupar en este mundo,
por darme tantas bendiciones a lo largo de mi vida,
por permitirme ahora poder culminar con este sueño...
y sobre todo,
¡Gracias por cuidar, proteger y bendecir
siempre mi camino!*

A mi Mamá



*Gracias Raquelita hermosa por estar siempre a mi lado, por formar a la mujer que ahora soy, por compartir conmigo mis triunfos y mis fracasos, por ayudarme con tu cariño y apoyo a terminar mi tesis...
y más importante aún...*

¡Gracias por ser esa madre que yo tanto admiro y amo!

A mi Asesora de Tesis

L. A. y M. A. Sandra Luz González López



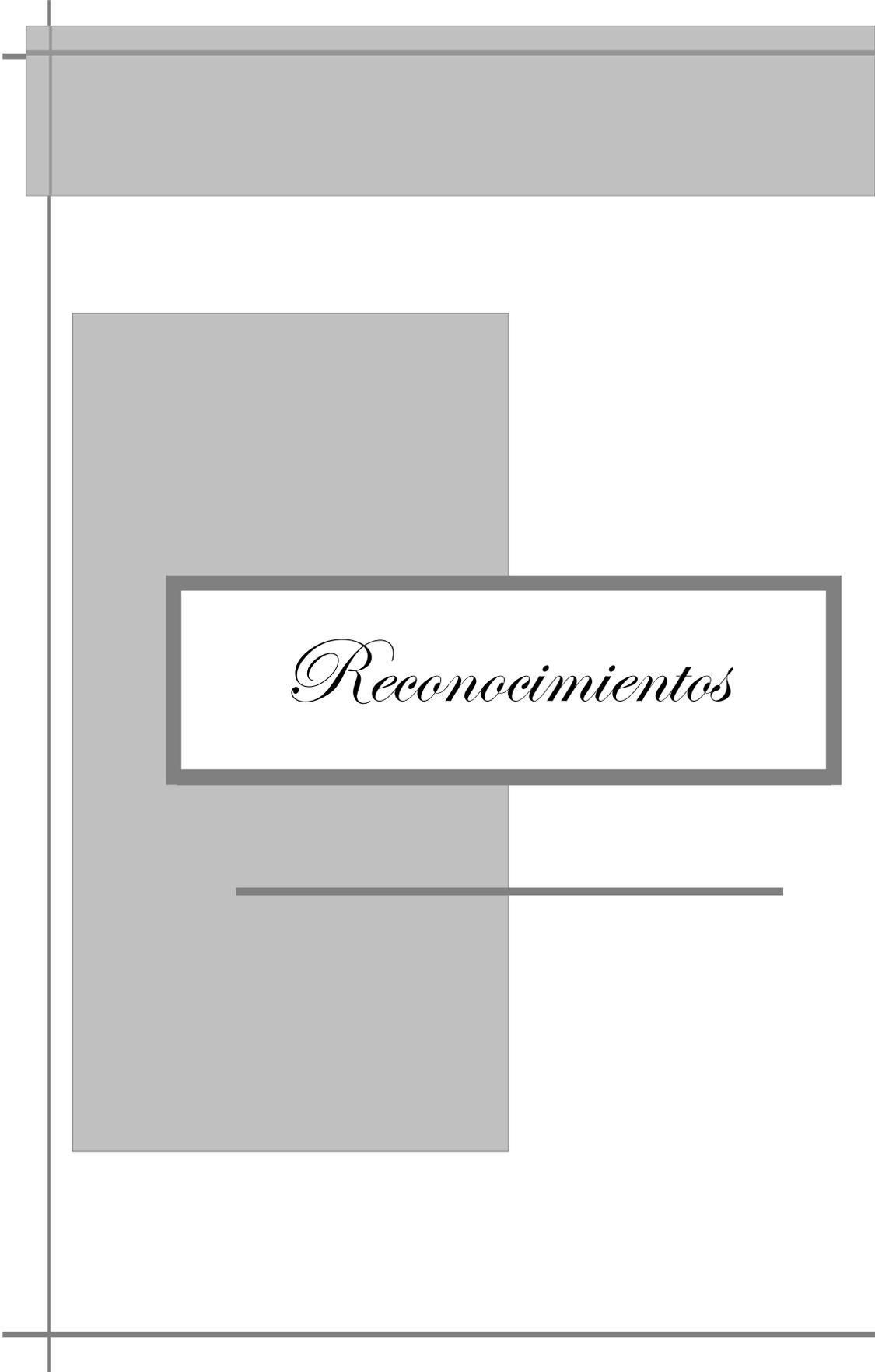
Gracias por permitirme estar a su lado en mi trayectoria universitaria, en mi servicio social y en mi proyecto de investigación.

Gracias por brindarme sus conocimientos y experiencia, su disposición, compromiso y actitud positiva que considero invaluable; además de permitirme ampliar mi horizonte y por supuesto mi fe.

Gracias por ser para mí un ejemplo a seguir y sobre todo por hacer realidad mi proyecto de investigación que hoy es una tesis.

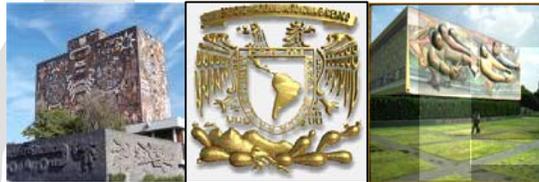
Con todo mi cariño y mi profunda admiración...

Nadia



Reconocimientos

A la UNAM



*Por permitirme ser integrante de su comunidad
estudiantil, de su centro de saber, de su pluralismo
ideológico, de su cultura y un sin fin de conocimientos.*

*Por formarme profesional y laboralmente, además de
forjarme como persona.*

*Por permitirme tener la sangre azul y piel dorada y ser
"Orgullosamente UNAM"*

A la FESQ
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



*Por permitirme forjarme como profesional y superarme
como persona, especialmente a todos aquéllos catedráticos
por su tiempo, dedicación, conocimientos y consejos
transmitidos, que forman parte de las herramientas que
ahora poseo para construir mi vida profesional.*

Mi más profundo agradecimiento y respeto.

Al Honorable Jurado

Mi más sincero agradecimiento por su participación en este trabajo de tesis, por el tiempo dedicado a la revisión, por sus valiosas aportaciones, por los consejos recibidos, por el enriquecimiento de esta investigación...

¡Muchas Gracias!

L. A. y M. A. Sandra Luz González López
Presidente

L. A. Miguel Rojas Vázquez
Vocal

L. A. y M. A. Dolores Gutiérrez Flores
Secretario

L. A. José Félix Pérez Rivera
Primer Suplente

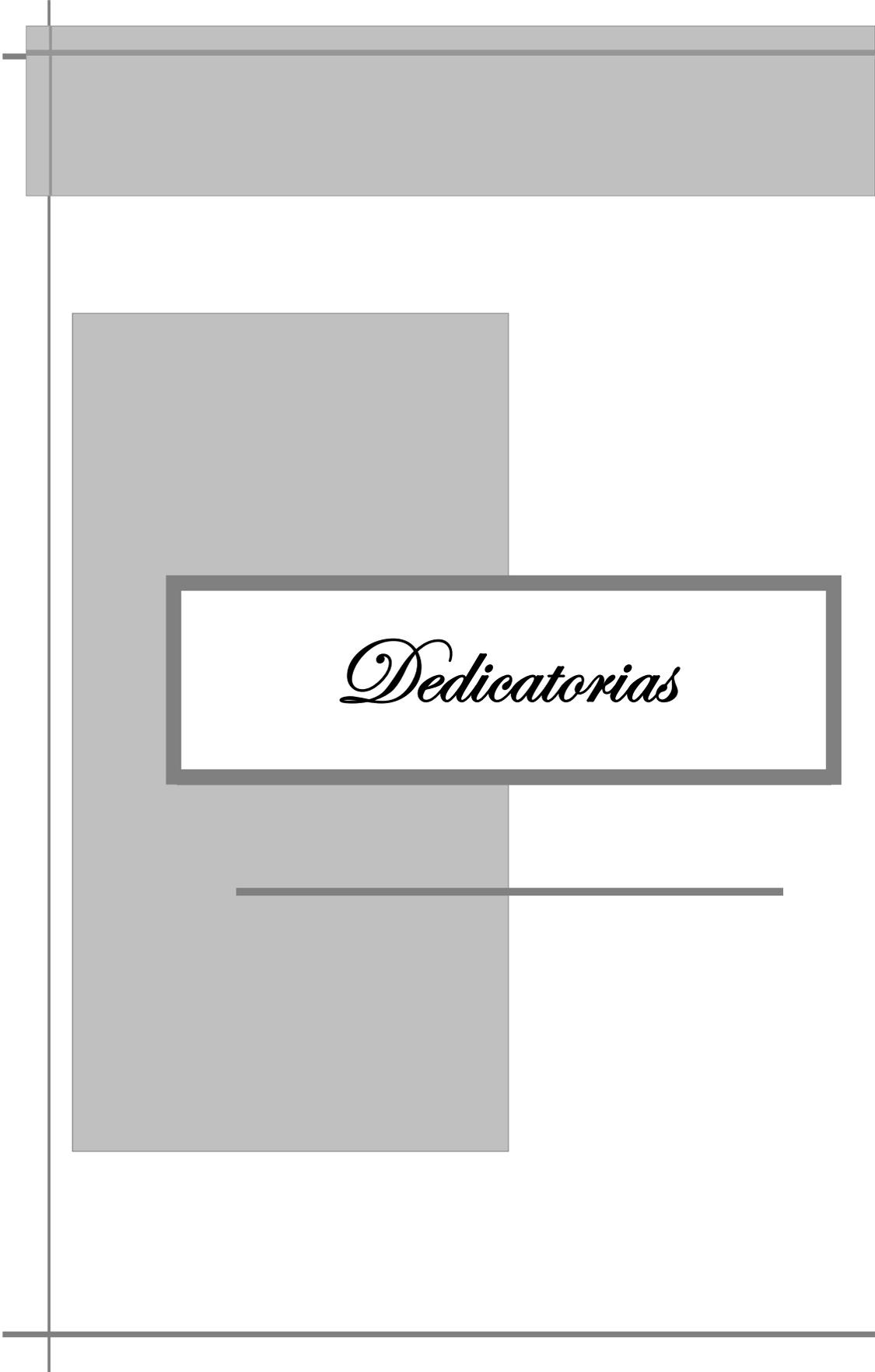
L. A. Martha Patricia Santana Velásquez
Segundo Suplente

Muy en especial a la L. A. y M. A. Sandra Luz González López por su brillante dirección y por ser mi modelo a seguir.

*A Transportes Garcia 's
Trucking, S. A. De C. V.*



*Por ser la organización que me permitió adquirir los
conocimientos necesarios para poder realizar esta
investigación, por permitirme conocer personas valiosas
que me transmitieron conocimientos permanentes y sobre
todo, por permitirme dejar huella profesional, laboral y
personalmente.*



Dedicatorias

A mi Mamá



Mamita preciosa, te dedico mi tesis por ser la persona más importante en mi vida y mi principal inspiración, por estar siempre a mi lado y saber cuanto me costo esto... por poder lograrlo sólo con tu ayuda incondicional a lo largo de mi vida, y sobre todo, por ser la mejor madre que Dios me pudo haber dado.

A mis Hermanos



Pépe, Alma y Zaida, hermanitos queridos, les dedico mi tesis con mucho cariño, porque sé que para ustedes también es muy importante este logro en mi vida, por estar siempre a mi lado y por quererme tanto.

Este triunfo también es de ustedes y para ustedes.

También se lo dedico a mi tía Rosita, por compartir conmigo éstos momentos tan valiosos para mí.



Especialmente...

A todas aquellas personas que me han acompañado a lo largo de mi trayectoria universitaria y mi vida laboral, aquellos que han estado conmigo en mis triunfos y fracasos, aquellos en los cuales he depositado mi confianza y son dignos merecedores de mi amistad y amor.

A todas aquellas personas con las cuales compartí mis mejores momentos como universitaria y profesional, aquellos que nunca dejaron de creer en mí por sobre todas las cosas, aquellos que me apoyaron en la medida de lo posible y a las cuales guardo un profundo agradecimiento y cariño.

A todas aquellas personas que conocí y que en mi andar dejaron huellas que me permiten ser la mujer que ahora soy.

ÍNDICE

TÍTULO	<i>i</i>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>ü</i>
OBJETIVO	<i>iu</i>
HIPÓTESIS	<i>u</i>
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes de las Organizaciones	4
1.2 Concepto de Organización	11
1.3 Elementos de las Organizaciones	15
1.4 Características de las Organizaciones	18
1.5 Clasificación de las Organizaciones	21
1.6 Principales Estructuras Organizacionales	38
1.7 Objetivos de las Organizaciones	55
1.8 Finalidad de las Organizaciones	57
1.9 Importancia de las Organizaciones	58

CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes del Comportamiento Organizacional	60
2.2 Concepto de Comportamiento Organizacional	79
2.3 Elementos del Comportamiento Organizacional	83
2.4 Características del Comportamiento Organizacional	86
2.5 Objetivos del Comportamiento Organizacional	88
2.6 Finalidad del Comportamiento Organizacional	91
2.7 Importancia del Comportamiento Organizacional	92

CAPÍTULO 3

CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 Surgimiento del Cambio Organizacional	95
3.2 Concepto de Cambio Organizacional	106
3.3 Características del Cambio Organizacional	111
3.4 Objetivos del Cambio Organizacional	114
3.5 Modelos del Cambio Organizacional	117
3.6 El Agente de Cambio	137
3.7 Las Resistencias al Cambio Organizacional	146
3.8 ¿Cómo combatir las resistencias al cambio?	154
3.9 Finalidad del Cambio Organizacional	161
3.10 Importancia del Cambio Organizacional	163
3.11 Futuro del Cambio Organizacional	166

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes Transportes Garcia´s Trucking, S. A de C. V.	171
4.2 Propuesta del Modelo de Cambio Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López para Mejorar el Comportamiento Humano en Transportes Garcia´s Trucking, S. A. de C. V.	191

Beneficios	251
Sugerencias y Recomendaciones	254
Conclusiones	255
Anexos	258
Bibliografía	263

INTRODUCCIÓN

El ser humano al poseer la capacidad de razonamiento, busca el medio que le permita satisfacer cada una de sus necesidades de una manera más fácil, rápida, oportuna y eficiente. Ante tal situación, decide aliarse con otros seres para que a través del trabajo organizado y en grupo las dificultades puedan ser superadas en conjunto y estar así en condiciones de aligerar la carga que representa la satisfacción de sus necesidades.

Crea para ello el organismo social llamado organización, que por su propia naturaleza debe ser el reflejo de las propias características del individuo; por lo tanto, si se requiere conocer cuales son los elementos que las identifican, bastará con estudiar los aspectos cualitativos de las personas que las han conformado y que participan en ellas.

Por la anterior, las organizaciones deben considerar que el individuo es un ser racional sociable por naturaleza propia, y que frecuentemente entra en conflictos, diferencias y actitudes negativas por la propia interacción entre los mismos, es por ello que deben las organizaciones disminuir los efectos que con éstas conductas pudieran generarse para así conformar un ente que requiere la presencia de las cualidades del hombre para estar en condiciones de operar y sobre todo de alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas.

Sabedoras de esta problemática, las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que las conforman, por tal motivo, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental. Por lo tanto, primeramente se estudiarán todos aquellos síntomas que presentan las organizaciones para después buscar la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, para después pasar al general.

Sin duda, la mejora del comportamiento humano plantea la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de

cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad de los individuos que conforman las organizaciones.

Es así como la siguiente línea de investigación mejorará el comportamiento humano organizacional a través de encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo. Todo ello a través de la implementación de un proceso de cambio organizacional que será el que logre los procesos de cambio para bien en los estilos de vida y actitudes de los individuos que integran la organización.

Para ello, será de suma importancia conocer muy bien el interior de la organización, sus diferentes procesos, sinergias y diferencias, sin dejar de lado a los individuos que conforman las organizaciones, ni el medio externo que las rodea.

Es así como lo anteriormente expuesto nos lleva a la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué ocurre en las pequeñas organizaciones cuando el factor humano no está identificado con la organización?**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, las organizaciones en México han sido aquejadas con problemas acarreados por su propio comportamiento institucional, es decir, provocados por las relaciones que guarda la conducta del individuo y su ámbito organizacional.

Hoy por hoy, las organizaciones son el reflejo de los grupos sociales en la que se encuentren inmersas y proyectan de manera voluntaria o involuntaria las principales características sociales de tales grupos tanto en aspectos culturales, económicas entre otros; es por ello que las organizaciones en México plantean la necesidad de implementar estrategias de trabajo orientadas a transformar positivamente las actitudes de sus recursos humanos en pro de desarrollar capital humano con habilidades relacionadas a la mejora de su comportamiento, el cual le permitirá la constante y progresiva transformación de la organización donde se desempeña.

Dentro del entorno organizacional actual, existen aspectos que por su relevancia requieren de una atención muy especial, sin importar el tipo de organización, sin embargo, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, las organizaciones presentan problemas en el contexto laboral, que recae directamente en las actitudes que presentan los trabajadores hacia su entorno y que son cada vez más diversificados en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales laborales y que del correcto implemento de un buen modelo de cambio organizacional depende que la organización llegue a transformarse de manera progresiva y sistemática.

Es así como surge la preocupación de realizar la presente investigación en la organización TRANSPORTES GARCIA'S TRUCKING, S.A. DE C.V., en donde se ha detectado a lo largo de mi estancia en la misma, una grave enfermedad que recae en síntomas tanto institucionales como personales.

Los problemas a resolver son a nivel directivo, gerencial, administrativo y operativo en donde toda la organización cuenta con una falta de visión, misión y objetivos, así como falta de una cultura organizacional, de identificación con el puesto, de autoestima, de motivación en el trabajo, de reconocimiento, gran nivel de estrés, falta de disposición, actitudes negativas, falta de respeto, pérdida de autoridad, agresiones psicológicas, etc.; son un sinnúmero de síntomas por sanar, pero a grandes rasgos recaen en los anteriormente mencionados.

Por lo tanto, lo antes establecido me lleva al estudio de la siguiente línea de investigación:

**“MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
COMPORTAMIENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE
AUTOTRANSPORTE DE CARGA PÚBLICA FEDERAL”.**

Lo antes expuesto se resume en la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué sucede en una organización que carece de elementos y técnicas necesarias para mantener la actitud positiva en el factor humano?

TÍTULO

Modelo de Cambio Organizacional para Mejorar el Comportamiento Humano en una Empresa de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal.

OBJETIVO

Proponer un Modelo de Cambio Organizacional para Mejorar el Comportamiento Humano en una Empresa de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal.

HIPÓTESIS

Un Modelo de Cambio Organizacional mejorará el Comportamiento Humano en una Empresa de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal.

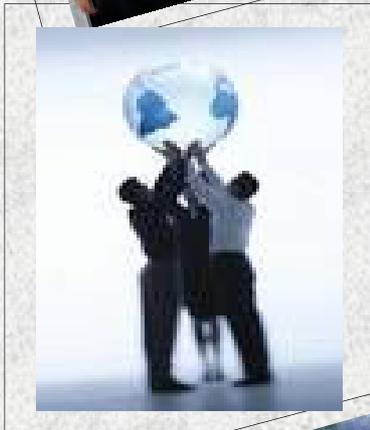


CAPÍTULO 1

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES



- 1.1 Antecedentes de las Organizaciones
- 1.2 Concepto de Organización
- 1.3 Elementos de las Organizaciones
- 1.4 Características de las Organizaciones
- 1.5 Clasificación de las Organizaciones
- 1.6 Principales Estructuras Organizacionales
- 1.7 Objetivos de las Organizaciones
- 1.8 Finalidad de las Organizaciones
- 1.9 Importancia de las Organizaciones



*“El futuro es el lugar en donde pasaremos el resto de nuestras vidas,
vale la pena pensar en él”*

Joel Barker

1.1 Antecedentes de las Organizaciones

El origen de las organizaciones se remonta al origen mismo del hombre, en donde busca el medio que le permita satisfacer cada una de sus necesidades de una manera más fácil, rápida, oportuna y eficiente; creando para ello el organismo social llamado “organización”.

De tal manera que la primera organización es la **familia**, en donde el hombre concibe la idea de que mediante un esfuerzo organizado, un grupo de hombres podía satisfacer algunas necesidades humanas o alcanzar algunos objetivos con más efectividad de lo que podía hacerlo separadamente, para lo cual decide aliarse con otros seres humanos formando así las **tribus**, para que a través de dicha organización, pudieran vencer limitaciones tales como mover rocas, cazar animales, protegerse del frío, etcétera.

Durante miles de años la organización básica fue la sencilla unidad familiar, el hombre como productor de sus propios bienes labró la tierra, se dedicó a la agricultura, cría de animales, recolección, pesca, etcétera, pero esas organizaciones primitivas se fueron haciendo más complejas en respuesta a las exigencias de la vida tribal, de las enseñanzas religiosas y del comercio; como fueron los grupos que construyeron las pirámides como en el caso de México, las unidades administrativas en el Imperio Romano, las cruzadas, los mercaderes de la Edad Media, los líderes de los movimientos religiosos, los exploradores del Nuevo Mundo y los imperios de los gigantes industriales de la época actual.

Cabe mencionar que las **organizaciones religiosas** (principalmente la iglesia católica) y las **militares** fueron las primeras organizaciones

formales que desarrollaron sistemas más elaborados que persisten hasta nuestros días.

En este sentido, podemos decir que “durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII, las organizaciones se desarrollaron con gran lentitud. No obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las organizaciones y sobre todo su administración se ha iniciado hace poco tiempo”¹.

“A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos, mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. En este periodo, conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las modernas organizaciones y los desafíos de administrarlas”.²

A continuación, se darán a conocer seis fases importantes que resumen la historia de las organizaciones:

1. Artesanal (desde la antigüedad hasta cerca de 1780 cuando se inicia la Revolución Industrial).

- œ El régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura.

¹ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 4.

² *Ibidem*.

- œ Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan el trabajo de los esclavos y emplean herramientas rudimentarias.

En esta etapa todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local.

2. Transición del artesanado a la industrialización (corresponde a la primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860).

- œ Etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura.
- œ Los dos elementos representativos son el carbón (la nueva fuente básica de energía) y el hierro (el material básico), que adquieren enorme importancia en el desarrollo de los países.
- œ Creciente mecanización de los talleres (con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785) y de la agricultura (aparición de la desmontadora de algodón en 1792) gracias a la máquina de vapor y la aplicación de la fuerza motriz del vapor a la producción.
- œ Nacimiento del sistema fabril: los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyen la actividad muscular humana.
- œ Los transportes toman un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1823).
- œ Las comunicaciones avanzan después de la invención del telégrafo eléctrico (1835) y el sello postal (1840).

3. Desarrollo industrial (corresponde a la segunda Revolución Industrial, entre 1860 y 1914).

- œ El proceso de concentración económica lleva al oligopolio.
- œ Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero (el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación se desarrolló a partir de 1856) y la electricidad.
- œ Se reemplaza el hierro por el acero como material industrial, y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía; se desarrolla la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873).
- œ La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria.
- œ Se producen transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo).
- œ El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero, aparecen los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados.
- œ Las organizaciones exitosas crecen desmesuradamente, experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones.

4. Gigantismo industrial (etapa situada entre las dos guerras mundiales, entre 1914 y 1945).

- œ Se utiliza la organización y tecnología avanzada con fines bélicos.

- œ En esta etapa se producen la gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó.
- œ En este periodo las organizaciones alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales.
- œ Predominan las aplicaciones técnico-científicas y se enfatiza en materias petroquímicas.
- œ Se intensifican los transportes: navegación, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión.
- œ Las comunicaciones se amplían y ganan rapidez con la radio y la televisión.

5. Moderna (es la etapa más reciente; que va desde 1945 (postguerra) hasta 1980).

- œ Marca una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo.
- œ El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados.
- œ Se fabrican nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizan nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el petróleo y la electricidad mantienen su predominio.
- œ Aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permiten desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época (televisión a colores, el sonido de alta fidelidad, la computadora, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la masificación del automóvil) que son inventados, creados, proyectados y construidos en el interior de las organizaciones y se orienta hacia usos comerciales.

æ A la par del crecimiento de las organizaciones multinacionales, surgen algunas otras de gran tamaño y una amplia variedad de medianas y pequeñas (entre las que se encuentran las microempresas y las mini empresas).

æ La automatización y la computación aparecen en las organizaciones.

æ El ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes, lo cual trae consigo la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

6. Globalización (etapa posterior a 1980).

æ Etapa llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las organizaciones.

æ El ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las organizaciones no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En consecuencia, las organizaciones enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial, de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo o remoto.

æ Las organizaciones afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores.

æ En esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución de la computadora, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica.

De lo antes mencionado, se muestra un cuadro que resume la evolución de las organizaciones a través de la historia:

LAS SEIS ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES		
1. Artesanal	Desde la antigüedad hasta antes de la Revolución Industrial	Hasta 1780
2. Transición hacia la industrialización	Primera Revolución Industrial	1780 a 1860
3. Desarrollo Industrial	Después de la Segunda Revolución Industrial	1860 a 1914
4. Gigantismo industrial	Entre las dos guerras mundiales	1914 a 1945
5. Moderna	Desde la posguerra hasta la actualidad	1945 a 1980
6. Globalización	Actualidad	Desde 1980

Los acontecimientos anteriores han permitido la exigencia de una alta productividad, la máxima calidad y una búsqueda a la excelencia para garantizar la permanencia de las organizaciones en un mundo tan competido.

Las organizaciones así como su evolución han estado estrechamente vinculadas a la estructura político-social de cada país y a los cambios de escena política y económica internacional, lo cual determina un notable crecimiento de sus estructuras que se ve reflejado en el actual panorama organizacional.

1.2 Concepto de Organización

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

A continuación, se presentan diversos conceptos de autores, para tener un panorama más amplio sobre éstas:

El autor Agustín Reyes Ponce nos dice:

“La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.³

El autor Reyes Ponce conceptualiza principalmente las responsabilidades y líneas de mando, y a través de la combinación de los recursos humanos y físicos se cumplirán los objetivos señalados y las actividades en una comunidad social.

³ *Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas: Teoría y Práctica., México, Ed. Limusa, 1996, Pág. 212.*

El autor Idalberto Chiavenato afirma:

“Las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”.⁴

Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

El autor Richard H. Hall puntualiza:

“Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos”.⁵

Del concepto anterior, el autor amplió las consideraciones para que exista una organización, sugiere para su presencia que se considere un control, tales como unas disposiciones que regulen sus relaciones a través de una estructura con orden normativo, suponiendo una continuidad para que el sistema la conlleve a la realización de actividades comunes.

⁴ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 44.

⁵ Hall H. Richard, *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice Hall, 1996, Pág. 33.

El autor José Antonio Fernández Arena nos da a conocer:

“La organización es un sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos; estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que lo ejecuta”.⁶

En el concepto anterior el autor hace referencia a un conjunto de elementos interrelacionados que permiten el equilibrio entre las actividades y el recurso humano, siendo éste el que hace posible el logro de los objetivos que persigue la organización.

Mientras que para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López:

“Las organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin”.⁷

En este último concepto, más contemporáneo a nuestros días, notamos el fundamento que atiende la misma naturaleza de la organización, en donde se reúnen los individuos para alcanzar objetivos predeterminados con una línea de autoridad definida.

De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

La organización es un organismo social creado para satisfacer necesidades y objetivos de carácter compartido entre individuos y organización bajo una estructura formal.

⁶ Fernández Arena José Antonio, *El Proceso Administrativo*, 2ª. Edición, México, Ed. Diana, 1991, Pág. 125.

⁷ González López Sandra Luz, *Apuntes de la Asignatura de “Organizaciones”*, México, UNAM-FESC, 2004.

Por todo lo anteriormente expuesto, la organización no puede ser considerada como un ente individual o propio que se auto origina, más bien es el resultado de un esfuerzo compartido y razonado del ser humano, por lo tanto las características del hombre se encuentran presentes en la naturaleza de las organizaciones, de tal forma que éstas se reflejan directa o indirectamente en muchas de sus diferentes facetas.

1.3 Elementos de las Organizaciones

La organización es un sistema integrado por un conjunto de elementos interrelacionados todos ellos entre sí, que buscan la consecución de un objetivo que les es común. Los elementos a los que se hace referencia son las partes que conforman a la organización, las cuales trabajan de manera coordinada para lograr determinados objetivos o metas que tenga asignada.

Por lo anterior, se puede decir que la organización es un organismo que está constituido por una serie de partes que contribuyen de manera directa para que funcione adecuadamente y alcance los objetivos que le dieron origen.

De tal manera que los elementos que forman las organizaciones se pueden agrupar de la siguiente manera:

a) Físicos o materiales.

“Son los recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la organización, bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos”.⁸

- œ Edificios, terrenos e instalaciones.
- œ Maquinaria y equipo.
- œ Materias primas, materias auxiliares y productos terminados.
- œ Proceso productivo.

⁸ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 52.

- α Tecnología.

b) Financieros.

Es el recurso que proporciona la posibilidad de adquirir todo lo necesario para operar la organización. Se refiere al dinero de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la misma.

- α Dinero en efectivo.
- α Valores.
- α Acciones.
- α Obligaciones.
- α Empréstitos.
- α Financiación.
- α Créditos.

c) Humanos.

Los recursos humanos “son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen”⁹. Es el recurso eminentemente activo de la organización, es el que le da vida y dinamismo a la misma y pone en funcionamiento cada una de las áreas que la conforman.

- α Obreros.
- α Empleados.
- α Supervisores.
- α Técnicos.
- α Ejecutivos.
- α Directores.

⁹ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 52.

d) Técnicos o administrativos.

Estos recursos “son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las personas, o entre las dos. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la organización”¹⁰.

- œ Métodos y procesos.
- œ Sistemas administrativos de producción, de ventas, de finanzas, etcétera.
- œ Medios empleados en las fases del proceso administrativo.

Cabe mencionar que los elementos que integran las organizaciones pueden considerarse desde varias concepciones, dependiendo de su giro, de su tamaño, del fin que persigan, etcétera, denotando que sin los recursos no se pueden conseguir los objetivos establecidos en una organización, de tal forma que podemos afirmar que son la base fundamental para el buen funcionamiento de toda organización que desee ser competitiva y permanecer en el mercado.

¹⁰ Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. 1ª. Parte, México, Ed. Limusa, 2002, Pág. 40.

1.4 Características de las Organizaciones

Las “organizaciones constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores”¹¹.

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

A. “Las organizaciones están orientadas a obtener ganancias, aunque el objetivo final de las organizaciones sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo”.¹²

B. Las organizaciones deben tener una estructura organizacional, en toda organización tiene que existir medios preescritos y regularizadores que permita la coordinación de sus diversas actividades a través de sus funciones, obligaciones y niveles jerárquicos.

C. Las organizaciones deben tener visión, misión y objetivos, toda organización es creada por un fin y las acciones que se dan dentro de ellas están coordinadas y encaminadas a alcanzar objetivos, y éstos

¹¹ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Pág. 42.

¹² *Ibidem*.

deben tener proyectos a futuro que les permita tener permanencia en el mercado, es decir, adelantarse a acontecimientos futuros.

D. Las organizaciones cuentan con una división del trabajo, en éstas es necesario que a los individuos se les asigne tareas de acuerdo a sus habilidades y que en su conjunto permitan alcanzar los objetivos y finalidades de la organización.

E. Las organizaciones buscan la especialización, los miembros de las mismas desarrollan habilidades y conocimiento que se vuelven especializados y que es aprovechada esta característica en el manejo de alta tecnología y en los niveles administrativos y operativos.

F. “Las organizaciones constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales”.¹³

G. “Las organizaciones asumen riesgos, los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las organizaciones no trabajan incondiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la organización conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas”.¹⁴

H. “Las organizaciones operan conforme a las leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras)”.¹⁵

¹³ Chiavenato Idalberto, *Administración. Proceso Administrativo*, 3ª. Edición, Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002, Págs. 45,46.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración. Un enfoque Teórico y Práctico*, México, Ed. McGraw Hill, 2003, Pág. 360.

Por lo antes mencionado, podemos decir que “la organización cuenta con vida jurídica propia, que opera conforme a leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades de mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal”¹⁶. Por lo que cabe puntualizar que las características de las organizaciones las hacen específicas y fuertes.

¹⁶ Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración. Un enfoque Teórico y Práctico*, México, Ed. McGraw Hill, 2003, Pág. 360.

1.5 Clasificación de las Organizaciones

La trascendencia de las organizaciones requiere de un análisis para su estudio. En este análisis, partimos de considerarlas primeramente diferentes y su clasificación va de acuerdo a la necesidad de información que se requiera de las mismas.

La clasificación de las organizaciones nos permite tener una visión amplia de la gran cantidad de formas de organizaciones que han surgido en nuestra contemporaneidad.

Existen muy variadas y diversas clasificaciones de las organizaciones, por lo que se han seleccionado sólo los más importantes para esta línea de investigación que a continuación se presentan:

POR SU ACTIVIDAD O GIRO

Las organizaciones pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

A. INDUSTRIALES.

Este tipo de organizaciones se caracteriza por ser su actividad principal, la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se pueden clasificar en:

a) Extractivas: Se dedican a la explotación de recursos naturales que son indispensables para la subsistencia del hombre, ya sea de recursos renovables o no renovables (Ejemplo: Pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera).

b) Manufactureras: Estas transforman las materias primas en productos terminados y se dividen en dos subcategorías:

α *Bienes de Consumo final.* Estas organizaciones producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor, pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad (Ejemplo: Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera).

α *Bienes de producción.* Estas organizaciones satisfacen las demandas de las industrias de bienes de consumo final (Ejemplo: Productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada y ligera, productos químicos, etcétera).

c) Agropecuarias: Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería (Ejemplo: Agricultura, ganadería, silvicultura, etcétera).

B. COMERCIALES.

Este tipo de organizaciones se dedica a la compra y venta de productos terminados, actuando como intermediarias entre el productor y el consumidor, y a su vez se pueden clasificar en:

a) Mayoristas: Su actividad es realizar ventas a gran escala a otras organizaciones (minoristas) y éstas a su vez distribuyen los productos de consumo final.

b) Minoristas o detallistas: Estas organizaciones venden los productos al menudeo o en cantidades pequeñas directamente al consumidor.

c) Comisionistas: Venden mercancías que están en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

C. DE SERVICIO.

Este tipo de organizaciones prestan servicios a la comunidad, y pueden tener o no fines lucrativos, y se subdividen en organizaciones de servicio de:

- α Transporte
- α Turismo
- α Instituciones financieras
- α Servicios públicos varios: Comunicaciones, energía, agua.
- α Servicios privados varios: Asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos.
- α Promociones y ventas
- α Agencias de publicidad
- α Educación
- α Salubridad (hospitales)
- α Fianzas, seguros

POR SECTORES ECONÓMICOS.

Las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo al sector de la economía en que se desarrolla su actividad económica en:

A. Del sector primario: Aquéllas cuya actividad económica consiste en obtener recursos naturales o la explotación agrícola-ganadera (Ejemplo: Mineras, petroleras, pesqueras, agrícolas, ganaderas, etcétera).

B. Del sector secundario: Aquéllas cuya actividad económica consiste en la transformación de materias primarias en bienes de consumo o de inversión (Ejemplo: Textiles, constructoras, alimenticias, automotrices, metalúrgicas, etcétera).

C. Del sector terciario: Aquéllas que se dedican a comprar y vender bienes y/o prestar servicios (Ejemplo: Peluquerías, bancos, telecomunicaciones, correos, distribuidoras, seguros, comercios, etcétera).

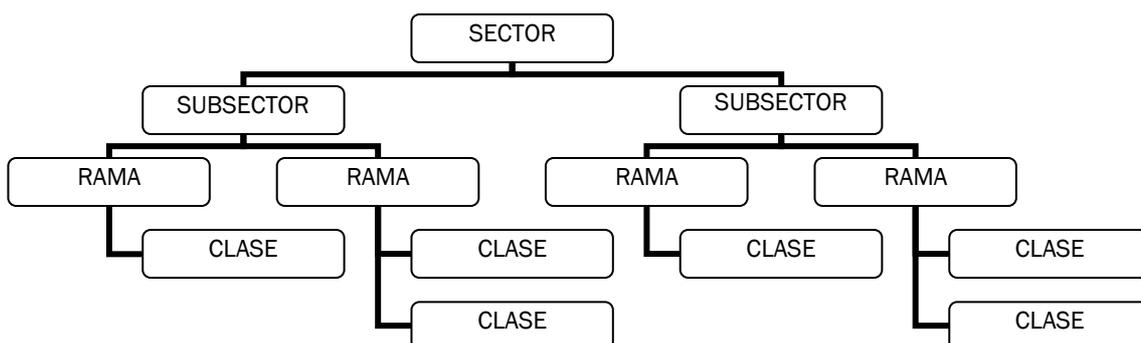
Así mismo el **Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)** dentro de sus funciones para clasificar a las organizaciones, llevando a cabo censos económicos para captar, procesar y divulgar información básica del territorio nacional, sobre los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios, concretamente de la información económica de las unidades que realizan las actividades integrantes de la industria, comercio o servicios, nos marca otra clasificación.

El **INEGI** toma los parámetros de la “Clasificación Mexicana de Actividades y Productos, en lo sucesivo denominada CMAP, que es un clasificador de actividades económicas que contiene todo un sistema de codificación para agrupar datos económicos según categorías de actividad con características análogas, y sirve para la aplicación de los censos económicos en nuestro país”¹⁷.

¹⁷ “Clasificación Mexicana de Actividades y Productos”. INEGI. Censos Económicos, México, 1994.

“A nivel internacional existe un clasificador denominado -Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)- de todas las actividades económicas, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas que sirve de base a la actual CMAP, ya que proporciona recomendaciones para que cada país a partir de las características de su economía, elabore su propio clasificador”.¹⁸

Tomando en cuenta las características particulares de la economía en nuestro país, esta clasificación se refiere a las actividades económicas que presenta la estructura conceptual de la CMAP en donde contiene cuatro niveles de agregación: Sector, Subsector, Rama y Clase se actividad. Esto se ilustra en el siguiente esquema:



“Esta clasificación considera las actividades de una economía que se divide en tres grandes grupos que son: **Primarias, secundarias y terciarias**”¹⁹, citados en el siguiente cuadro:

¹⁸ “Clasificación Mexicana de Actividades y Productos”. INEGI. Censos Económicos, México, 1994.

¹⁹ *Ibidem*.

ACTIVIDAD	COMPRENEN	SECTOR DE CMAP
Primarias	Aprovechamiento de recursos naturales como el suelo, el agua, la flora y la fauna; de las que se derivan actividades económicas.	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
Secundarias	Transformación de todo tipo de bienes o productos en otros nuevos o diferenciados.	Minería y extracción de petróleo, industrias manufactureras, electricidad y agua, construcción.
Terciarias	Actividades complementarias de las anteriores, y que se refieren al comercio y servicios.	Comercio, transportes y comunicaciones, servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles, servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, profesionales técnicos y personales.

Se encuentra también el siguiente criterio por su *giro* para “Clasificar las actividades económicas realizadas por las organizaciones por sectores: **Manufacturero, comercial y de servicios**”²⁰.

²⁰ “Clasificación Mexicana de Actividades y Productos”. INEGI. Censos Económicos, México, 1994.

SECTOR	CRITERIOS A OBSERVAR
Manufacturero	Transformación mecánica o química de productos o sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos, ya sea mediante el trabajo manual o con la ayuda de máquinas, realizado en fábricas o en el domicilio del trabajador. Comprende las labores de instalación y comercialización por parte del productor, de los productos elaborados por él mismo.
Comercial	<p>El comercio al por mayor incluye la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al comerciante al por menor; a usuarios industriales o comerciales; a instituciones o profesionales y a otros mayoristas.</p> <p>El comercio al por menor incluye la reventa de productos nuevos y usados al público en general, uso personal o doméstico.</p>
Servicios	Servicios financieros, de administración públicos o privados.

POR EL ORIGEN DEL CAPITAL

Las organizaciones pueden clasificarse dependiendo el origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades en:

A. Públicas: En donde el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

B. Privadas: El capital es de procedencia de inversiones particulares y su finalidad es lucrativa, de tal modo que éstas a su vez pueden ser:

α Nacionales: Cuando los inversionistas son nacionales y nacionales y extranjeros.

α Transnacionales: Cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

C. Mixtas: La procedencia de su capital es la combinación de algunos de los modos anteriores.

POR SU CONSTITUCIÓN LEGAL

Desde el perfil financiero, cuando las organizaciones se constituyen legalmente se les conoce como sociedades mercantiles, entidades morales o económicas. Las sociedades mercantiles que reconoce el Código de Comercio en la Ley de Sociedades Comerciales son:

A. Sociedad Anónima. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

B. Sociedad en Nombre Colectivo. Es la que existe bajo una razón social, en donde todos los socios responden de modo subsidiario, solidario e ilimitado ante terceros por las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes.

C. Sociedad en Comandita Simple. El capital se representa por acciones, y los socios en este tipo de sociedad son de dos clases:

α *Comanditarios*: Quienes sólo responden por el capital que aportan y tienen prohibido por ley inmiscuirse en la administración de la sociedad.

α *Comanditados*: Quienes responden por las obligaciones como los socios de la sociedad colectiva y pueden ejercer la administración de la sociedad.

D. Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es la sociedad en la que el capital se divide por cuotas y en la cual los socios que la integran responden a las obligaciones limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. El número de socios no puede exceder los 50 y su denominación social debe incluir el nombre “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o la sigla “S. R. L.”.

E. Sociedad en Comandita por Acciones. Es la sociedad que integra a socios comanditados que responden de manera ilimitada a sus obligaciones y socios comanditarios que responden de manera limitada al pago de sus acciones; en donde el capital es representado por acciones.

F. Sociedad Cooperativa. Se constituye para utilidad común de los asociados (individuos de la clase trabajadora) mediante la acción conjunta de estos en una colectividad, regida por la Ley General de Sociedades cooperativas.

G. Sociedad de Capital Variable. El propósito de reunir capitales es independiente de las características de los hombres que las aportan. El capital es susceptible de aumentos o disminuciones. Siendo la más común la Sociedad Anónima.

H. Sociedad de Capital Fijo.

Sociedad en la que se restringe su derecho de aumentar o disminuir libremente o sin autorización de las autoridades competentes su capital variable.

POR SU MERCADO

De acuerdo a su mercado, las organizaciones pueden ser:

A. Esta primera subdivisión se basa en el **área geográfica que abarquen**, como:

a) Local. Cuando su ámbito geográfico es restringido, es decir, en una localidad específica.

b) Regional. Cuando abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.

c) Nacional. Cuando las transacciones comerciales se integran en un país (mercado interno).

d) Mundial. Cuando las transacciones que realiza son en el ámbito internacional, es decir, entre los diversos países.

B. También se pueden dividir **de acuerdo con lo que ofrecen los mercados**, como:

a) Mercancías: Cuando se ofrecen bienes producidos únicamente para venderlos.

b) Servicios: Cuando los bienes que se ofrecen son intangibles.

C. Esta división responde al **tiempo de formación del precio** y está determinado por el precio de reserva.

a) **De corto plazo:** Aquí el precio es determinado, en buena medida por los costos de producción, pueden manipular la proporción en que emplean sus recursos pero no de todos.

b) **De largo plazo:** En este caso el periodo es bastante largo para que la organización cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos.

D. De acuerdo a la **competencia que se establece en el mercado** pueden ser:

a) **Competencia perfecta:** Esta clasificación se da cuando existen un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, ofrecen productos similares y no hay control sobre precios ni reglamentos que los fijen.

b) **Competencia imperfecta:** Aquí el número de ofertantes no es tan grande e incluso puede ser un solo vendedor. Los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios, existen algún grado de control sobre las mercancías y puede haber diferenciación de productos y también publicidad competitiva.

POR SU ORIGEN (PÚBLICO Y PRIVADO)
--

A. CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

En estas organizaciones el capital pertenece principalmente al Estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, éstas pueden ser divididas en:

a) Centralizadas. Las decisiones, en mando y ejecución están a cargo del Presidente de la República. Las Secretarías de Estado y los Departamentos son considerados organizaciones centralizadas de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública. Ejemplo: Las secretarías de [Estado](#), Nacional Financiera (NAFIN).

b) Desconcentradas. Estas organizaciones manejan una autonomía y presupuestos propios, pero mantienen un nexo de jerarquía, así como facultades de decisión limitada. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

c) Descentralizadas. Este tipo de organizaciones poseen personalidad, patrimonio y un régimen jurídico propio, y desarrollan actividades de competencia del estado con interés general. Ejemplo: I.M.S.S., CFE, ISSSTECALI, [Banco de México](#).

d) Estatales. Esta forma de organización tiene personalidad jurídica propia y se dedica a una actividad económica, sometiéndose alternativamente al Derecho Público y Privado; pertenece íntegramente al Estado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, ISSSTECALI.

e) Mixtas o Paraestatales. Estas organizaciones están coordinadas por una Secretaría de Estado o Departamento Administrativo y están agrupadas por sectores definidos con participación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

f) Privadas. Estas organizaciones poseen capital de inversionistas privados y/o extranjero, y su finalidad es generalmente de lucro.

B. CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES PRIVADAS.

En estas organizaciones el capital pertenece a particulares, y su finalidad es lucrativa, éstas pueden ser divididas en:

- œ Nacionales
- œ Multinacionales
- œ Trasnacionales
- œ Cooperativas
- œ Sindicatos
- œ Religiosas
- œ Políticas
- œ Uniones, juntas y comisiones

POR SU MAGNITUD

A continuación mencionamos los criterios más reconocidos para la clasificación de las organizaciones, las cuáles son las siguientes:

A. CRITERIO SEGÚN LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA (SE).

Considerando que los criterios de estratificación vigentes, la Secretaría de Economía (SE) en Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas consideró que los criterios de estratificación vigentes habían sido superados, propiciando la divergencia de clasificaciones, por lo que se convino definir los estratos con la finalidad de establecer rasgos acordes con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas micro, pequeñas y medianas, así como el orientar la homologación con las tendencias mundiales, motivo por el cual se expidió el siguiente:

ARTÍCULO PRIMERO.- Se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:²¹

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

Considerando también, el “Acuerdo publicado por la Secretaría de Economía (SE) el expedir el siguiente ARTÍCULO 1°. Para efectos de este Acuerdo, se entenderá por:

III. Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aquéllas empresas que cuentan con las siguientes características:²²

MICRO: Hasta 15 empleados y ventas de hasta 2.5 millones de pesos anuales;

PEQUEÑA: De 16 a 100 empleados y ventas anuales de hasta 25 millones de pesos anuales, y

MEDIANA: De 101 a 250 empleados y ventas de hasta 55 millones de pesos anuales.

²¹ Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial “SECOFI”. Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, 30 de Marzo de 1999. 1ª. Sección, Págs. 5, 6.

²² Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial “SECOFI”. Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, 30 de Marzo de 1999. 1ª. Sección, Págs. 5, 6.

B. CRITERIO SEGÚN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF).

Según al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de Diciembre de 2002, se establecen los criterios de estratificación de empresas según el número de empleados de la siguiente manera:²³

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	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

C. CRITERIO SEGÚN NACIONAL FINANCIERA, S.A. (NAFINSA).

Clasificación de NAFINSA dependiendo del número de empleados:²⁴

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
Micro Empresa	1-30	1-5	0-10
Pequeña Empresa	31-100	6-20	11-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

²³ <http://www.siem.gob.mx>

²⁴ <http://www.chi.itesm.mx>

Además de la anterior clasificación, NAFINSA preparó un listado de las industrias mexicanas dentro de la economía nacional, la cual mencionamos a continuación:

Clasificación según NACIONAL FINANCIERA, S.A. (NAFINSA):

A. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- ⌘ Energía eléctrica
- ⌘ Petróleo
- ⌘ Gas
- ⌘ Carbón
- ⌘ Extracción de minerales metálicos
- ⌘ Extracción de minerales para productos químicos
- ⌘ Extracción de madera
- ⌘ Ganadería
- ⌘ Pesca

B. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras industrias.

- ⌘ Productos de petróleo
- ⌘ Productos de carbón
- ⌘ Hierro y acero
- ⌘ Productos químicos
- ⌘ Papel y productos de papel
- ⌘ Materiales de construcción
- ⌘ Textiles

C. Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- æ Transportes
- æ Comunicaciones
- æ Depósitos y almacenes
- æ Obras públicas
- æ Bancos y otras instituciones financieras
- æ Otros servicios

D. Industrias de bienes que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- æ Productos alimenticios
- æ Bebidas
- æ Tabaco
- æ Calzado y prendas de vestir
- æ Muebles y accesorios
- æ Madera y corcho
- æ Productos de corcho y caucho
- æ Productos minerales no metálicos
- æ Productos metálicos
- æ Maquinaria
- æ Aparatos y accesorios eléctricos
- æ Equipo de transporte
- æ Industrias manufactureras diversas.

Las clasificaciones antes mencionadas nos permiten conocer que las organizaciones son específicas en su quehacer, por lo cual la tipología de éstas puede ser tan compleja como lo requieran.

1.6 Principales Estructuras Organizacionales

Hasta ahora se han estudiado los antecedentes de la organización, su concepto, sus elementos, sus características, su clasificación; pero es conveniente adentrarse, es decir, ver a la organización desde un punto de vista interno. Para ello es necesario hablar de la Estructura Organizacional pero de manera general.

Antes de explicar que es una Estructura Organizacional, se debe de conocer el concepto de estructura.

ESTRUCTURA: “Es la base fundamental de una organización”²⁵, es decir, el cuerpo de la organización.

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

Así pues, según **John R. Schemerhorn Jr.**, la Estructura Organizacional “Es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización”²⁶.

Para **José Rodríguez Valencia** “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de

²⁵ González López Sandra Luz, *Apuntes de la Asignatura de “Organizaciones”, México, UNAM- FESC, 2004.*

²⁶ R. Schemerhorn John Jr., *Administración, México, Ed. Limusa, 2004, Pág. 202.*

los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”²⁷.

Desde el punto de vista de la **L. A. Y M. A. Sandra Luz González López** “Es la base fundamental de una organización en donde se establecen funciones, obligaciones y niveles jerárquicos de ésta”²⁸.

Así pues, de las concepciones antes señaladas se desprende el siguiente concepto de **Estructura Organizacional**:

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

La estructura organizacional se representa con la herramienta llamada “**organigrama**”, el cual es un diagrama que muestra la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización (funciones, obligaciones, niveles jerárquicos, interrelaciones, autoridad, etcétera). Esta es la estructura **formal** u oficial de una organización.

Detrás de cada estructura formal normalmente se encuentra una estructura **informal**, la cual es una organización “fantasma” compuesta por las relaciones laborales no oficiales, pero a menudo críticas, entre los miembros de una organización.

²⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, México, Ed. Hispanoamericana, 1993, Pág. 805.

²⁸ González López Sandra Luz, *Apuntes de la Asignatura de “Organizaciones”*, México, UNAM-FESC, 2004.

Así pues, el organigrama se representa de varias formas, las cuales son:

- œ **Vertical:** En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
- œ **Horizontal:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
- œ **Circular:** Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
- œ **Mixto:** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.
- œ **Escalar:** Se señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

Algunas de las características que manifiesta el organigrama son:

- œ **La división del trabajo:** Es la desagregación de las actividades a fin de responsabilizar a cada individuo por cada una de ellas.
- œ **La especialización:** Es la forma en la que se dividen las actividades por áreas específicas dentro de una organización.
- œ **La departamentalización y la línea de mando:** Es la agrupación en departamentos de todas las actividades de trabajo conectadas lógicamente bajo ciertos niveles de autoridad.
- œ **Tramo de control:** Es la línea horizontal que determina la cantidad de subordinados que dependen de un jefe.
- œ **La coordinación:** Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización, a fin de conseguir las metas organizacionales.
- œ **La formalización:** Se refiere a la rigidez de la estructura de una organización mediante la aplicación de reglas, normas, procedimientos, etcétera.

α **La centralización o la descentralización:** Es la delegación de autoridad y responsabilidad dentro de los niveles jerárquicos de la organización.

α **Canales de comunicación:** Son las líneas que muestran los flujos formales de comunicación entre autoridades.

α **Complejidad:** Es el grado de dificultad estructural que tiene una organización.

Así pues, podemos decir que no existe una estructura única que logre satisfacer plenamente las necesidades de una organización en todas las circunstancias, por ello, la estructura organizacional se debe establecer de manera contingente o particular conforme cambian los ambientes y las situaciones, es decir, deben ir cambiando a la par.

PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Por lo antes mencionado, establecemos que dentro de los principales tipos de Estructura Organizacional se consideran los siguientes:

- α Organización Lineal o Militar.
- α Organización Funcional o de Taylor.
- α Organización Staff.
- α Organización por Comités.
- α Organización por División.
- α Organización Matricial.
- α Organización de Equipo.
- α Organización de Red.
- α Organización Globalizada.

A continuación, se mencionan las características, ventajas y desventajas de los principales tipos de Estructuras Organizacionales.

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

CARACTERÍSTICAS:

Este tipo de organización se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando. La autoridad o jerarquía mayor está representada por el propietario, el director o el gerente general, que delega autoridad a sus subordinados yendo de la jerarquía mayor a la jerarquía menor; además de que los jefes de departamento tienen facultades autolimitadas sólo a su jurisdicción.

Se le conoce como Organización Lineal o Militar porque, precisamente se utiliza en instituciones militares, siendo su aplicación aconsejable también en pequeñas organizaciones.

VENTAJAS:

- ✓ Es claro y sencillo.
- ✓ Permite mayor facilidad de comunicación entre las jerarquías, de mayores a menores.
- ✓ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.
- ✓ Útil en organizaciones pequeñas.

DESVENTAJAS:

- ✓ Es rígida e inflexible.
- ✓ La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.

- ✓ No fomenta la especialización.
- ✓ Los ejecutivos están saturados de trabajo, por lo que no pueden atender todos los aspectos que se les presentan.
- ✓ La coordinación y la cooperación no se consiguen fácilmente.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 1

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

CARACTERÍSTICAS:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o de la especialización de las funciones para cada área. Existe una autoridad funcional o dividida, ya que ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad y responsable de sus resultados.

Tiene líneas directas de comunicación (no hacen falta intermediarios). Existe la descentralización de las decisiones, ya que éstas son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.

VENTAJAS:

- ✓ Mayor especialización.
- ✓ Se obtiene la más alta eficiencia en cada persona.
- ✓ La división del trabajo es planeada y no incidental.
- ✓ Capacitación profunda y desarrollo de habilidades dentro de las funciones.
- ✓ Posibilidades claras de avance profesional dentro de las funciones.
- ✓ El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

- ✓ Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

DESVENTAJAS:

- ✓ Problema de barreras funcionales, es decir, falta de comunicación, coordinación y solución de problemas entre las diferentes funciones, debido a que éstas se formalizan no sólo en un organigrama, sino también en la mente de la gente.
- ✓ Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina dificultad para localizar y fijar la responsabilidad por la no clara definición de la autoridad.
- ✓ Pérdida de perspectiva del sistema en su conjunto.
- ✓ Pérdida de rapidez en la toma de decisiones.
- ✓ Pérdida de iniciativa y proyección en los individuos, porque todo se basa en la especialización.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 2

ORGANIZACIÓN STAFF

CARACTERÍSTICAS:

Es el resultado de la combinación de los tipos de organización Lineal y Funcional. En ella, existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí, de tal manera que, el director o ejecutivo cuenta con un equipo de consejeros sin autoridad directa sobre los colaboradores.

Por lo tanto, los consejeros son los encargados de prestar asesoría y servicios especializados; su poder de decisión y responsabilidad se limita a su área específica de trabajo, y tiene un carácter independiente, razón

por la cual en el diagrama aparecen en posición horizontal con respecto a la verticalidad de la línea.

Como se refiere anteriormente, en este tipo de organización, conviven órganos de línea y órganos de staff. Los órganos de línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización; son los que producen resultados para la misma. Los órganos de staff son los de apoyo y ayuda que asesoran a los órganos de línea, en la resolución de problemas, determinación de métodos, elaborar estudios y proponer soluciones.

VENTAJAS:

- ✓ División satisfactoria del trabajo sin sacrificar personas.
- ✓ Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- ✓ Los asesores coordinan (investigan, planean y aconsejan), realizando trabajos que los departamentos en línea no pueden por falta de tiempo, logrando una mejora en cada unidad de línea.
- ✓ Se observa una tendencia hacia la especialización.
- ✓ Conserva la autoridad y responsabilidad en una sola línea, para recibir a su vez asesoramiento.
- ✓ Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

DESVENTAJAS:

- ✓ Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- ✓ Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

- ✓ Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.
- ✓ Se puede provocar que los empleados dirigentes, se acostumbren a que les resuelvan sus problemas y eludan responsabilidades.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 3

ORGANIZACIÓN POR COMITÉS

CARACTERÍSTICAS:

Este tipo de organización es creado para la realización de tareas especiales, pueden ser permanentes o únicamente con fines temporales y consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

La dirección mediante comités es una forma no usada comúnmente en las organizaciones.

Los comités más usuales son: Directivo, ejecutivo, de vigilancia y consultivo.

VENTAJAS:

- ✓ Los comités actúan en forma imparcial, lo que hace que las soluciones sean más objetivas.
- ✓ Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una persona.
- ✓ Permite que las ideas de fundamenten y se critiquen.
- ✓ Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

DESVENTAJAS:

- ✓ Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- ✓ Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- ✓ En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.
- ✓ Puede existir influencia en las decisiones de una persona que tenga bastante influencia sobre el comité, llegando a conclusiones equivocadas y precipitadas.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 4

ORGANIZACIÓN POR DIVISIÓN

CARACTERÍSTICAS:

En este tipo de organización se agrupa a las personas que trabajan en el mismo producto o proceso, que sirven a clientes similares y/o que están ubicados en la misma área o región geográfica.

Es común que existan éstas estructuras en organizaciones complejas que tienen múltiples productos y servicios diferenciados, que siguen estrategias de diversificación y/o que operan en diferentes ambientes competitivos.

La estructura por división suele utilizarse en organizaciones que pretenden evitar los problemas comunes a las estructuras funcionales.

Las divisiones más usuales son: Por producto, geográfica, por cliente y por proceso.

VENTAJAS:

- ✓ Mayor flexibilidad para responder a los cambios de entorno.

- ✓ Mejor coordinación entre los departamentos funcionales.
- ✓ Puntos claros de responsabilidad para la entrega de productos o servicios.
- ✓ Pericia concentrada en clientes, productos o regiones específicas.
- ✓ Mayor facilidad para modificar su tamaño agregando o suprimiendo divisiones.

DESVENTAJAS:

- ✓ Pueden reducir las economías a escala y aumentar los costos duplicando recursos y esfuerzos en todas las divisiones.
- ✓ Se pueden crear rivalidades dañinas cuando las divisiones compiten por recursos y atención.
- ✓ Pueden acentuarse las necesidades y objetivos divisionales, creando problemas de las metas de la organización en su conjunto.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 5

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

CARACTERÍSTICAS:

Este tipo de organización es la combinación de la organización funcional y divisional; en donde se representa un intento por obtener las ventajas de las dos estructuras formando equipos interfuncionales permanentes para integrar las habilidades que proporciona una organización funcional con un enfoque divisional.

En esta organización matricial, los trabajadores de una estructura matricial pertenecen al menos a dos grupos formales al mismo tiempo: un grupo funcional y un equipo de producto, programa o proyecto. También

son responsables ante dos jefes: uno dentro de la función y otro dentro del equipo.

Las estructuras matriciales son comunes en organizaciones que siguen estrategias de crecimiento en ambientes dinámicos y complejos; y su principal contribución a las mismas reside en el uso de equipos interfuncionales permanentes. Los miembros de un equipo trabajan juntos para compartir el conocimiento o información que poseen, de una manera oportuna, para resolver problemas.

VENTAJAS:

- ✓ Coordina la satisfacción de necesidades.
- ✓ Propicia una comunicación interdepartamental.
- ✓ Mejora la flexibilidad, lo que permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- ✓ Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas.
- ✓ Mejora el servicio al cliente.
- ✓ Mejora la responsabilidad de desempeño.
- ✓ Mejora la toma de decisiones para la resolución de problemas, ya que ocurren a nivel equipo.
- ✓ Mejora la administración estratégica, ya que la alta gerencia se concentra sólo en asuntos estratégicos.

DESVENTAJAS:

- ✓ Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede ocasionar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- ✓ Da lugar a una lucha por el poder en el ejercicio de la autoridad, tanto del gerente funcional como del gerente de producto, así como entre los supervisores funcionales y los líderes de equipo.
- ✓ Puede desarrollarse “grupitis”, o fuertes lealtades de equipo que los desvían de las metas organizacionales.

- ✓ Se elevan costos debido a la exigencia de agregar líderes de equipo.
- ✓ c) Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- ✓ El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- ✓ Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 6

Hasta ahora hemos analizado estructuras organizacionales comúnmente estudiadas, sin embargo, actualmente la realidad de una economía globalizada y de estrategias impulsadas por la hipercompetencia está ejerciendo una presión creciente sobre las organizaciones.

La tarea más importante es buscar la estructura organizacional que pueda satisfacer las demandas de un entorno complejo y de cambio constante. La innovación estructural es una parte importante en la búsqueda de una mayor productividad y ventaja de desempeño en el lugar de trabajo.

Los cambios recientes le otorgan preponderancia a las estructuras que promueven la integración y el trabajo en equipos interfuncionales, aprovechando las oportunidades de comunicación en una época de alta tecnología, como las que trataremos a continuación.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPO

CARACTERÍSTICAS:

Este tipo de organización opera con estructuras de equipo interfuncionales tanto permanentes como temporales que están

integrados por miembros que pertenecen a diferentes áreas de responsabilidad laboral bajo la guía de líderes formales e informales, y su finalidad es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces para la solución de problemas y para la realización del trabajo en curso.

Por ejemplo, organizaciones como American Express, General Electric y Ford, están tratando de utilizar equipos de trabajo como elementos básicos de sus nuevas estructuras organizacionales, pretendiendo evitar las desventajas comunes a los enfoques funcionales y divisionales.

VENTAJAS:

- ✓ Facilita la comunicación y la toma de decisiones.
- ✓ Ayuda a derribar las barreras entre los diferentes departamentos.
- ✓ Eleva la moral al permitir que personas de diferentes áreas de una organización se conozca entre sí.
- ✓ Mejora la rapidez y calidad de las decisiones.
- ✓ Fomenta la cooperación, el compromiso compartido con un compromiso común y el consenso.

DESVENTAJAS:

- ✓ Lealtades en conflicto entre los miembros respecto a las asignaciones tanto de equipo como funcionales.
- ✓ Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo, por lo que no todo el tiempo es productivo.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 7

ORGANIZACIÓN EN RED

CARACTERÍSTICAS:

Este tipo de estructura organizacional opera con un núcleo central que está vinculado mediante “redes” de relaciones con contratistas externos y proveedores de servicios esenciales. Éstas son organizaciones vinculadas en red que utilizan la tecnología más avanzada al entablar alianzas estratégicas y contratos de negocios siempre cambiantes que mantienen las operaciones sin el costo que implica la propiedad” en todas las funciones de apoyo.

Dentro de la estructura de operación de una estructura en red, se crea una diversidad de trabajos interesantes para quienes deben coordinar el “sistema” total de relaciones; además de mantener acuerdos cada vez más comunes en el ámbito internacional, en donde el Internet, el correo electrónico y otras redes por computadoras proporcionan las ventajas de las operaciones en el ámbito global.

Este tipo de estructuras continúa desarrollándose, y se recomienda en negocios pequeños, medianos y grandes. Por ejemplo, muchas corporaciones están aplicando los conceptos de la red cuando contratan funciones de negocios especializadas en vez de mantener un staff de tiempo completo para realizarlas.

Entre las organizaciones que usan esta estructura actualmente podemos mencionar los bancos, servicios postales, cafeterías, aerolíneas y aquéllas que proporcionan un servicio al cliente.

VENTAJAS:

- ✓ Uso creativo de la tecnología, lo cual opera con menos trabajadores y sistemas internos menos complejos.
- ✓ Desarrollo de vínculos necesarios para trabajar con diferentes socios a través de grandes distancias.
- ✓ Los costos son competitivos a través de los costos indirectos mínimos (las redes), además de una mayor eficiencia de operación.

DESVENTAJAS:

- ✓ Mientras más compleja sea la organización, más complicada será la red de contratos y relaciones que se debe mantener; además de ser difícil controlarlos y coordinarlos.
- ✓ Si una parte de la red fracasa en sus entregas, el sistema entero sufre las consecuencias.

REPRESENTACIÓN: Ver Anexo No. 8

ORGANIZACIÓN EN RED

CARACTERÍSTICAS:

Uno de los factores determinantes dentro de una organización globalizada es su estructura organizacional, la cual comprende las relaciones de mando y dependencia de la misma; por tal motivo, se hace necesario establecer una estructura factible, la cual produzca un efecto directo para los resultados esperados.

Por lo antes mencionado, podemos establecer que una organización global necesita una forma de autoridad centralizada, pero un negocio multilocal funciona mejor con una autoridad nacional dispersa que le permita a cada país tomar sus propias decisiones para adaptarse a las condiciones locales.

Entonces, se debe centralizar la autoridad de manera que todas las unidades de una misma organización en todo el mundo dependan de un jefe global del sector, común a todas, la cuál será una de las maneras más eficaces de desarrollar una estrategia global.

Otra manera de centralizar la autoridad es tener jefes globales de funciones individuales o actividades que agregan valor.

Un método menos directo que cambiar la estructura de la organización, es asignarle a un país el papel de líder para desarrollar un producto y ver que éste pase a otros países y sea adoptado.

Es importante saber que si por compañía no puede efectuarse los cambios organizacionales, es preciso tratar de adoptar estrategias globales.

VENTAJAS:

- ✓ Útil en organizaciones globalizadas, ya que es adaptable a los requerimientos que organización global desee.
- ✓ Mejora la coordinación y la comunicación.
- ✓ La disciplina es fácil de mantener.

DESVENTAJAS:

- ✓ Es posible que los costos suban por el aumento de coordinación y por el aumento de personal.
- ✓ Debilitamiento de la eficiencia gerencial en algunos países, que perjudicará su motivación y su moral.
- ✓ Existencia de rivalidades internas por no repartir responsabilidades globales entre varios ejecutivos, que pudieran desempeñar cada uno algunas funciones nacionales.

REPRESENTACIÓN: De acuerdo a las necesidades de la organización.

En base a todo lo anterior se puede decir que la Estructura Organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente

claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién responsable por determinados resultados. En esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la organización.

1.7 Objetivos de las Organizaciones

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

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

A. Representan una situación futura, una orientación que ha de seguirse y en donde se establecen líneas rectoras para la actividad de los colaboradores.

B. Constituye una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su propia existencia.

C. Sirven como estándares para evaluar y comparar el éxito de la organización, tanto de sus departamentos como de sus colaboradores.

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

Los objetivos comúnmente aceptados se contemplan en cuatro categorías que son: **De servicio, Social, Económico y Productivo.**

A. Objetivo de Servicio:

- œ Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tienen los consumidores.

B. Objetivo Social:

- œ Otorgar buen trato económico y motivacional a sus empleados, desarrollar sus habilidades, promover su crecimiento, etcétera.

- œ Cumplir con el Gobierno con el pago de impuestos para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

- œ Cumplir con la comunidad donde se encuentra ubicada la organización como buen vecino y miembro de la comunidad (como proporcionar empleo, brindar seguridad social, proteger la ecología, etcétera).

C. Objetivo Económico:

- œ Pagar a los inversionistas de un dividendo aceptable proporcional al riesgo asumido.

- œ Liquidar a los acreedores de intereses y principales, ya que ellos complementan la estructura financiera de la organización.

- œ Reinvertir en la organización una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la misma.

D. Objetivo Productivo:

- œ Mantener los procesos con mejora continua.

Cabe mencionar que los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, por lo que las actuales organizaciones pueden cambiar y sustituir los objetivos para lo cual fueron creadas, lo cual se verá reflejado en el éxito y permanencia de la misma.

1.8 Finalidad de las Organizaciones

La finalidad de las organizaciones es el fin común que persigue una organización, los elementos que la integran y el medio ambiente en el cual se desenvuelve; por lo que cada organización al poseer la característica de ser única y específica, tendrá señalada su finalidad en ese mismo sentido.

Las organizaciones pueden clasificar su finalidad en fines inmediatos, mediatos, económicos, sociales, operacionales, colaterales, etcétera, de acuerdo al giro de la misma.

En ese mismo sentido podemos denotar que el **fin inmediato** de cualquier organización es la producción de bienes y servicios; y su **fin mediato** es la obtención o no de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de tipo general o social.

Asimismo podemos mencionar que para el empresario la finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas; y su finalidad colateral es la obtención de un prestigio social, el cumplimiento de una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etcétera.

Por lo antes mencionado, las organizaciones deben establecer su finalidad de manera integral y oportuna estudiando todos los elementos de las mismas.

1.9 Importancia de las Organizaciones

En la actualidad, las organizaciones cada vez se hacen más necesarias, ya que tienen una importancia cada vez mayor a medida que se diversifican, de tal manera que para las personas una organización es importante por las razones a continuación mencionadas:

- A. Porque ofrecen bienes y servicios.
- B. Porque son el parámetro principal de una economía nacional.
- C. Porque fomentan el desarrollo personal a través de la capacitación.
- D. Porque satisfacen necesidades.
- E. Porque son la principal bolsa de trabajo.
- F. Porque fomentan avances tecnológicos.

Cabe resaltar que las organizaciones son necesarias porque son las que ofrecen bienes y servicios a la sociedad, así también ofrecen un efecto de trabajo en conjunto en las actividades que se realizan, ya que en conjunto se logra un efecto mayor que trabajando individualmente; por lo tanto, en la medida que una organización se desarrolle, permitirá que ésta pueda crecer y con esto logre el éxito deseado, lo cual establecerán su permanencia en el mercado y nuevos objetivos que acrecenten la necesidad de que éstas existan.



CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



- 2.1 Antecedentes del Comportamiento Organizacional
- 2.2 Concepto de Comportamiento Organizacional
- 2.3 Elementos del Comportamiento Organizacional
- 2.4 Características del Comportamiento Organizacional
- 2.5 Objetivos del Comportamiento Organizacional
- 2.6 Finalidad del Comportamiento Organizacional
- 2.7 Importancia del Comportamiento Organizacional

*“Enseña a las personas a cómo pensar, no lo que deben pensar”
Sydney Sugarman*



.....●

2.1 Antecedentes del Comportamiento Organizacional

Hace más de un siglo los analistas y estudiosos empezaron a poner una creciente atención en el estudio sistemático de la administración; aunque gran parte de la atención inicial se centró en las condiciones físicas del trabajo y los principios de la administración, más tarde se empezó a ampliar el enfoque para incluir al esencial factor humano. Esto dio como resultado una investigación relacionada con las actitudes del individuo, la dinámica grupal y las relaciones entre administradores y los colaboradores.

Los antecedentes del Comportamiento Organizacional propiamente, tienen sus raíces en el enfoque conductista de la administración, o sea, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. En contraste con la perspectiva **conductista**, la administración científica es más técnica y destaca principalmente la productividad, no por esto quedando atrás en la historia del comportamiento organizacional desde una perspectiva **estructural**. Así como también a tiempos más recientes, la perspectiva **integradora**, que mezcla las dos perspectivas anteriores, considerando además el entorno y otras influencias externas situacionales.

.....●

A continuación, se describen las tres perspectivas señaladas anteriormente para tener un enfoque más amplio sobre los orígenes del Comportamiento Organizacional según Judith R. Gordon.¹

PRIMERA PERSPECTIVA: ESTRUCTURAL

Los primeros teóricos se centraron en estructurar y diseñar el trabajo y las organizaciones. Cabe mencionar que la teoría organizacional antes de 1900, **la administración científica, la teoría clásica, la burocracia y la teoría de las decisiones** abordaban cada una de las cuestiones de estructura organizacional, dando inicio con:

LA TEORÍA ORGANIZACIONAL ANTES DE 1900

Antes de 1900 hubo muy poca administración formal o teorías organizacionales. Cabe mencionar que las fuerzas armadas, la iglesia católica y los gobiernos de Europa fueron modelos básicos de las primeras organizaciones. Conforme el sistema de las fábricas se fue desarrollando a finales del siglo XX, éste impulso mayor necesidad de teorías de la administración.

Los primeros economistas, como **Adam Smith**, ofrecieron los puntales de la teoría de la administración y sentaron las bases para teorías posteriores en cuanto a la estructura de las organizaciones y el trabajo. Smith, en su libro *Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de las riquezas de las naciones*, escrito en el siglo XVIII (1776), incluyó un capítulo sobre la división

¹ R. Gorgon Judith, *Comportamiento Organizacional*, 5ª. Edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997, Págs. 6-14.

.....●

del trabajo que sentaría las bases para la introducción posterior de los procesos de la línea de montaje.

Robert Owen (empresario galés), adquirió su primera fábrica en 1789 y es importante en la historia del Comportamiento Organizacional porque fue uno de los primeros industriales en reconocer que el creciente sistema fabril estaba demeritando a los trabajadores. Owen que sentía repugnancia ante las duras prácticas que veía en las fábricas (empleo de los niños, jornadas de trece horas, condiciones laborables miserables) se convirtió en un reformador. Para su época, Owen era un idealista. Se adelantó a su tiempo más de cien años, cuando argumentaba en 1825, que se regularan las jornadas laborales, se emitieran leyes para el trabajo de los niños, hubiera educación pública, las compañías proporcionaran alimentos en el trabajo y los negocios participaran en proyectos de la comunidad.²

Charles Babbage (profesor inglés), amplió las virtudes de la división del trabajo que había articulado Adam Smith. En su libro *Sobre la economía de la maquinaria y las manufacturas*, publicado en 1832, Babbage amplió la lista de ventajas que se derivan de la división de trabajo de Smith. Es más, Babbage propuso que las economías debidas a la especialización deberían tener tanta importancia para el trabajo mental como para el físico. Estas implicaciones de la división del trabajo eran desconocidas en la Inglaterra del siglo XVIII; sin embargo, las organizaciones contemporáneas de todo el mundo (en las industrias de las manufacturas y las de los servicios) recurren muchísimo a la división del trabajo.³

² P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Págs. 722, 723.

³ *Ibidem*.

.....●

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Las teorías de **Frederick W. Taylor** (ingeniero de Pennsylvania) contribuyeron al nacimiento de la administración como campo de estudio a principios del siglo XX. Taylor describió la administración como una **ciencia**, en su libro *Principios de la Administración Científica*, donde describía cómo se podía usar el método científico para definir la mejor manera de hacer un trabajo. Las observaciones de Taylor que fueron más comunes después de 1900 respecto a la eficiencia industrial y la administración científica, ofrecían recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas en las organizaciones fabriles, donde los administradores y los empleados tenían funciones claramente específicas y diferentes, además de ser partidario de los incentivos salariales para motivar a los trabajadores.

Taylor pretendió dar origen a una revolución mental de los trabajadores y los administradores, definiendo cuatro principios de la administración:

LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR.⁴

- 1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo.*
- 2. Seleccionar al trabajador de manera científica y después, capacitar, instruir y desarrollarlo.*
- 3. Cooperar decididamente con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se realice con los principios de la ciencia que se haya desarrollado.*
- 4. Dividir el trabajo y la responsabilidad en cantidades casi iguales entre los administradores y los trabajadores.*

⁴ P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Pág. 724.

.....●

La obra de Taylor se difundió en Estados Unidos, Francia, Alemania, Rusia y Japón, de hecho, la pronta aceptación de las técnicas de la administración científica por parte de las organizaciones fabriles de Estados Unidos les dio una ventaja comparativa sobre las organizaciones extranjeras que hizo que su eficiencia manufacturera fuera envidiada en todo el mundo, cuando menos durante unos cincuenta años.

LA ESCUELA CLÁSICA

Henri Fayol (administrador francés) influyó en el comportamiento organizacional creando una lista de obligaciones del administrador, que son: planificar, organizar, dirigir empleados, coordinar actividades y controlar resultados, tipifican la visión clásica de la administración, como se determina en los catorce principios creados por el, y que a continuación se mencionan:

LOS CATORCE PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL.

- 1. La división del trabajo;** *la especialización del trabajo.*
- 2. La autoridad;** *“el derecho a girar órdenes y tener el poder para exigir obediencia”.*
- 3. La disciplina;** *“obediencia, dedicación, energía, comportamiento y manifestaciones externas de respeto”.*
- 4. La unidad de mando;** *“un empleado sólo debe recibir órdenes de un único superior”.*
- 5. La unidad de dirección;** *“un director y un plan para un grupo de actividades que persiguen el mismo objetivo”.*



6. La subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; los intereses de una persona o grupo no deben ser más importantes que los intereses organizacionales.

7. La remuneración; la retribución justa de los servicios.

8. La centralización; el grado de consolidación de las funciones administrativas.

9. La cadena escalonada (línea de autoridad); “la cadena de superiores que va desde la autoridad máxima hasta los estratos más bajos”.

10. El orden; todos los materiales y las personas deben ocupar un lugar asignado.

11. La equidad; la igualdad de trato.

12. La estabilidad de los puestos; escasa rotación de personal.

13. La iniciativa; “concebir un plan y conseguir su éxito”.

14. Espíritu de grupo; “armonía, unión del personal de un grupo”.

Fayol argumentaba que la administración era una actividad común a todas las organizaciones humanas, en los negocios, en el gobierno o incluso en el hogar.

Las teorías organizacionales tomaron como base los principios administrativos antes señalados para destacar **cuatro características de las organizaciones.**



.....●

1. La especialización.

Las organizaciones ordenan a los trabajadores de acuerdo con agrupaciones lógicas, como cliente, lugar de trabajo, producto, experiencia o área de funciones.

2. La unidad de mando.

Cada uno de los miembros organizacionales tiene un supervisor directo.

3. La cadena escalonada de mando.

La estructura formal organizacional empieza con el ejecutivo más alto y se extiende hasta el empleado menos calificado y delinea las relaciones de dependencia dentro de la organización. Y por último,

4. La coordinación de actividades.

Los administradores usan mecanismos que garantizan la comunicación entre los grupos especializados.

LA BUROCRACIA

Max Weber (sociólogo alemán) ilustró la influencia internacional en la administración mediante su explicación de la administración de las organizaciones, donde fundamentaba una teoría de las estructuras de autoridad y describía la actividad de las organizaciones basada en relaciones de autoridad.

Weber estudió las organizaciones europeas en los primeros años del siglo XX y habló de una burocracia, misma que consideraba una forma prototípica de organización, en donde le concedía importancia al orden, a los sistemas, la uniformidad y la consistencia. Era de la opinión de que estos atributos producían el trato equitativo, por parte de la gerencia, a todos los empleados,

.....●

en lugar de una aplicación arbitraria de las reglas para beneficiar a favoritos, con la consecuente pérdida de motivación por parte de quienes no eran favoritos.

La teoría estructural de Weber se convirtió en un prototipo para el diseño de casi todas las organizaciones grandes del presente.

Weber resume en 6 los principios referentes a la burocracia, los cuales ofrecían prescripciones en cuanto a la mejor estructura para una organización y que a continuación se mencionan:

LOS PRINCIPIOS DE LA BUROCRACIA SEGÚN WEBER

Primero: *Áreas oficiales y especificadas de responsabilidad basadas en el conocimiento.*

Segundo: *Sistema ordenado de supervisión y subordinación.*

Tercero: *Unidad de mando.*

Cuarto: *Uso extenso de documentos escritos.*

Quinto: *Extensa capacitación para exigencias de los puestos.*

Sexto: *Aplicación de reglas completas y consistentes.*

.....●

SEGUNDA PERSPECTIVA: DEL COMPORTAMIENTO

Si bien las perspectivas de la administración científica, la clásica y la burocrática subrayan cuestiones diferentes a la estructura y el diseño de las organizaciones, no toman en cuenta la insatisfacción de los trabajadores, los mandos disfuncionales o la comunicación interpersonal deficiente, entre otros comportamientos de los empleados y los administradores. Las escuelas de **relaciones humanas, de dinámica de grupo, de teoría de las decisiones y de liderazgo** consideran explícitamente este lado humano de las organizaciones.

Las primeras aportaciones de las Relaciones Humanas, reconocidas hasta la década de los 30's, fueron el nacimiento de la **oficina de personal** a principios de siglo, la creación del campo de la **psicología industrial** en 1913, la **Carta Magna de los Trabajadores** de 1935 en EU, que dio origen a los **sindicatos** y que fue indicio para mejorar las condiciones laborales y a buscar mejores relaciones con sus empleados que desencadenó una serie de estudios en Hawthorne que invadió a la industria estadounidense desde finales de los años treinta hasta los cincuenta y que fueron importantísimos para la aplicación y el desarrollo del comportamiento organizacional.⁵

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Muchos especialistas señalan a los estudios de Hawthorne como el verdadero principio del enfoque conductista de la administración. El propósito de este estudio, llevado a cabo por Elton Mayo en Western Electric Company fue determinar el efecto de los cambios de alumbrado en la productividad.

⁵ P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Págs. 728, 729.



Western Electric Company y la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos llevaron a cabo cinco estudios de diversos grupos de trabajadores de la planta Western Electric en Hawthorne a partir de 1924. El primer estudio analizaba las consecuencias del alumbrado en la productividad de los trabajadores de diferentes departamentos de la compañía. Se analizaba si ciertos grados de iluminación afectaban la producción en forma positiva o negativa, los investigadores primero aumentaban la cantidad de luz hasta la extrema brillantez y después la disminuían hasta que el área de trabajo estaba muy mal iluminada. El resultado, para sorpresa de los investigadores, fue que los obreros mantenían, o incluso superaban, su producción normal, independientemente de los cambios en la iluminación.

Estudios posteriores también sugirieron que había algo más que daba como consecuencia una mayor productividad por parte de los obreros. Al observar y entrevistar a los empleados, los investigadores descubrieron que durante los experimentos los empleados sentían que alguien les estaba prestando atención, por lo que tenían mejor ánimo y producían más.

Es decir, esto significó que la gente del grupo experimental se desempeña mejor simplemente porque está participando en un experimento. En un ambiente laboral, esto puede significar que los empleados se desempeñan mejor cuando forman parte de cualquier programa sea valioso o no.

Lo anterior, conocido como **efecto Hawthorne**, presentó el primer indicio fehaciente de que las actitudes y los sentimientos de los trabajadores podían influir significativamente en la productividad.

La esencia del movimiento de las “Relaciones Humanas” era que la clave para que las organizaciones tuvieran más productividad estaba en aumentar la satisfacción en los empleados. Además de los estudios de Hawthorne, tres personas desempeñaron un papel muy importante para transmitir el mensaje



.....●

de las relaciones humanas: **Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor**, señalado posteriormente en el Liderazgo.⁶

Dale Carnegie en su libro *Cómo hacer amigos e influir en las personas* que fue leído durante los años 30's, 40's y 50's decía que el camino del éxito se encontraba en lograr la cooperación de los demás.

Abraham Maslow (psicólogo humanista) propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Estima y de Autorrealización. Desde este punto de vista, Maslow afirmaba que cada peldaño de la jerarquía de debía satisfacer antes de activar el siguiente y que cuando una necesidad se encontraba satisfecha ya no motivaba la conducta. Es más, pensaba que la autorrealización (alcanzar el pleno autopotencial) era el clímax de la existencia del ser humano.

LA DINÁMICA DE GRUPO

Más avanzado el siglo -durante la Segunda Guerra Mundial- **Kart Lewin** (psicólogo social de Estados Unidos) estudió los métodos para cambiar los hábitos alimentarios, utilizados por las amas de casa para dejar de consumir carne, pues había escasez de ella. Él y sus compañeros realizaron experimentos que demostraron la participación en la toma de decisiones del estudio anterior y de varios más.

Más adelante, los compañeros de Lewin extendieron sus experimentos a un ambiente industrial. **Lester Coch y John R. P. French** encontraron que era mucho más probable que los empleados de Harwood (fábrica de pijamas en Marion, Virginia) aprendieran métodos nuevos de trabajo si tenían la ocasión de discutir los métodos y gozaban de cierta influencia sobre cómo aplicarlos en

⁶ P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Pág. 731.

.....●

sus trabajos. Estudios como éstos condujeron a una conciencia muy amplia de las repercusiones del grupo de trabajo y dieron origen a las investigaciones sobre las relaciones entre la eficiencia organizacional y la formación, el desarrollo, el comportamiento y las actitudes de grupo.

LA TEORÍA DE LAS DECISIONES

Herbert Simon y James March introdujeron un marco diferente de toma de decisiones para entender el comportamiento organizacional en los años cincuenta. Partieron del modelo burocrático destacando que las personas trabajan en organizaciones racionales y, por consiguiente, se comportaban en forma racional. Propusieron que la racionalidad del ser humano es limitada, por lo que este modelo sugería que las personas analizaran una serie limitada de alternativas posibles, u no todas las opciones disponibles, cuando toman sus decisiones. Las personas se conforman; es decir, aceptan opciones insatisfactorias en lugar de insistir en la opción óptima.

EL LIDERAZGO

Los años cincuenta registraron el inicio de investigaciones profundas en el campo del liderazgo. Una serie de estudios decía que los grupos tienen tanto **líderes de tareas, como sociales**. El líder de tareas ayudaba al grupo a alcanzar metas, aclarando y resumiendo los comentarios de los miembros y concentrándose en las tareas del grupo. El líder social conservaba el grupo unido y contribuía a su cohesión y colaboración propiciando la participación de los miembros del grupo.

El reto de los administradores era reconocer las necesidades de los obreros y la poderosa influencia que los grupos de trabajo pueden tener sobre la productividad individual y organizacional.



Otra clasificación según el análisis de **Douglas McGregor** distinguía a los administradores de la **Teoría X** y a los de la **Teoría Y**. La Teoría X suponía que a los trabajadores les disgusta trabajar, que es preciso controlarlos y amenazarlos con sanciones para que hagan el esfuerzo adecuado, además de preferir eludir la responsabilidad. La Teoría Y suponía que las personas piensan que trabajar es tan natural como jugar o descansar, que las personas se dirijan solas hacia los objetivos con los que se han comprometido (por tanto, no necesitan controles escritos), que aceptan la responsabilidad, ejercen autocontrol, tienen capacidad de innovación y que el ser humano promedio puede aprender a anhelar una responsabilidad. Así pues, las presunciones que sostienen los administradores, afectan el trato que dan a sus empleados y también afectan la productividad de los mismos.

Algunos otros teóricos lograron reconocimiento en la década de 1930 como **Mary Parker Follet y Chester Barnard**, así como también es importante mencionar a especialistas en las ciencias conductuales que se dedicaron a la **investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones** como son: **Jacob Moreno, B. F. Skinner, David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, J. Richard Hackman y Gicg Oldham** que a continuación se señalan según el autor Stephen P. Robbins.⁷

Mary Parker Follet vio la importancia de los **aspectos sociales de las organizaciones tanto individuales como de grupo**, e influyó en conceptos como **motivación, liderazgo, poder y autoridad**, tal como lo hace actualmente el estilo de organización y administración japonés.

Chester Barnard pensaba que las organizaciones estaban compuestas por personas que establecen **relaciones sociales de interacción**, además de depender de inversionistas, proveedores, clientes y otros elementos externos que deben analizar el entorno y permanecer en equilibrio.

⁷ P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Págs. 726-733.





Jacob Moreno creó una técnica analítica llamada **sociometría** para el estudio de las interacciones de grupos. Por medio de sus **sociogramas** pudo identificar patrones de atracción, repulsión, e indiferencia de los miembros del grupo.

B. F. Skinner hizo sus investigaciones sobre el condicionamiento operante y modificación de la conducta, que tuvieron repercusiones importantísimas en el diseño de **programas de capacitación y sistemas de recompensa** de las organizaciones. En esencia, Skinner demostró que la conducta está en función de sus consecuencias.

David McClelland (psicólogo de Harvard) demostró la fuerza de la **motivación individual de realización** con una serie de pruebas proyectivas (de imágenes) donde él podía diferenciar a las personas con una gran necesidad de realización de las personas con poca necesidad de esta. Además McClelland y sus asociados han capacitado con éxito a las personas para aumentar al máximo su potencial de motivación.

Fred Fiedler que realizó sus investigaciones desde mediados de los años sesenta hasta finales de los setenta, en su obra sobre **el liderazgo** señala los aspectos situacionales del liderazgo y trata de desarrollar una amplia teoría del comportamiento de los líderes. El modelo de contingencias de Fiedler menciona 3 variables de contingencias que determinan que tipo de conducta del líder es más efectiva.

Frederick Herzberg (50's) buscaba la respuesta a la pregunta: ¿Qué quieren obtener las personas de su empleo? y llegó a la conclusión de que la gente prefería **empleos que les ofrecían la posibilidad de reconocimiento, realización, responsabilidad y crecimiento**. Gran parte del interés actual por el enriquecimiento de los empleos y el mejoramiento de la calidad de la vida laboral tiene su origen en las investigaciones de Herzberg.

J. Richard Hackman y Gicg Oldham (70's) enriquecieron los trabajos de Herzberg en su obra que explicaba cómo los factores del empleo influyen en la



.....●

motivación y la satisfacción de los empleados, y presentarían un marco de referencia válido para analizar los empleos. Sus investigaciones también descubrieron variables que han sido guías en el diseño de puestos.

TERCERA PERSPECTIVA: DE LA INTEGRACIÓN

El pensamiento organizacional de las décadas pasadas en lugar de concentrarse primordialmente en la estructura o en el aspecto humano de las organizaciones, ha subrayado la posibilidad de integrar estas dos perspectivas, así como la consideración concreta del entorno y de otras influencias externas. En fecha más reciente, la **teoría de las contingencias** ha acentuado el ajuste de las características de los gerentes con las de las organizaciones para una situación laboral específica.

LA ESCUELA SOCIOTÉCNICA

Trist y Bamforth, dos miembros de la escuela sociotécnica, describieron las consecuencias de un **cambio de tecnología** en una mina carbonífera británica.

Trist y Bamforth compararon el desempeño de los grupos de trabajo con tareas especializadas con el de grupos de trabajo que conservaban el mismo patrón de interacciones sociales cuando se introdujo la nueva tecnología. Encontraron que el ausentismo en los grupos especializados era varias veces más alto y la productividad mucho más baja que en los grupos que habían conservado sus interacciones originales. Después de una serie de estudios como los mencionados, los investigadores de los sistemas sociotécnicos llegaron a la conclusión de que los cambios tecnológicos se deben hacer en conjunción con un sistema social sólido; es decir, que tanto los aspectos sociales como los tecnicoestructurales de los trabajos se debían considerar en forma simultánea.

.....●

LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS

El modelo de sistemas en general, con raíces en las ciencias naturales y las conductuales, **representa a la organización como un sistema abierto**, que interactúa con fuerzas y factores ambientales, afín a sistemas físicos como el cuerpo humano, un microorganismo o una célula. Según este punto de vista, la organización como sistema tiene las características siguientes:

- α Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- α Todo sistema es abierto y dinámico.
- α Todo sistema transforma los insumos en productos.
- α Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- α Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- α Todo sistema pretende los mismos fines.
- α Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará.

LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS

La Teoría de las Contingencias presenta una visión más amplia del comportamiento, donde recalca que es difícil encontrar principios para el **manejo de la gente, aplicables a todas las situaciones**.

Esta teoría hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar a la gente o al trabajo. Un método que conduce a una alta productividad o estado de ánimo en una situación, puede no alcanzar los mismos resultados en otra.



La ventaja de esta teoría es que estimula a gerentes y profesionales a examinar las diferencias entre uno y otro individuo y una y otra situación antes de decidir un curso de acción. La desventaja es que puede ser pretexto para no adquirir un conocimiento formal del comportamiento organizacional al creer que éste depende de las circunstancias.

Para utilizar con eficacia el conocimiento de la conducta humana, se debe entender qué factores son los que más influyen en una situación, requiriendo un ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación.

DE LOS AÑOS 80'S A LA FECHA...

Desde los años 80's hasta el pensamiento reciente, el diseño de la organización ha vuelto a subrayar la importancia que tiene adaptar la estructura organizacional a diversas contingencias para lograr la eficacia organizacional.

La teoría de las contingencias actualmente también se ha extendido al liderazgo, a la motivación, a la dinámica de grupo, a las relaciones de poder y al diseño de empleos.

Es decir, los investigadores han estado tratando de identificar cuáles son las variables y cuáles son importantes para comprender los distintos fenómenos conductuales. En esencia, esto refleja la maduración del comportamiento organizacional como disciplina científica. El futuro a corto plazo de la investigación del comportamiento organizacional seguirá centrándose en la afinación de las teorías actuales para ayudarnos a comprender las situaciones donde tienen más probabilidades de demostrar su utilidad.

A continuación el siguiente cuadro nos muestra la evolución del Comportamiento Organizacional:



.....●

ESCUELAS HISTÓRICAS DEL PENSAMIENTO Y SUS COMPONENTES

(POR DECENIO).⁸

ESCUELA	DECENIO	PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Teoría organizacional antes de 1900	Antes de 1900	Estructuralista	Hacia hincapié en la división del trabajo y la importancia de la maquinaria para facilitar el trabajo.
Administración científica	1910	Estructuralista	Describía la administración como ciencia, donde los empleados tenían funciones específicas, pero diferentes; fomentaba la selección, la capacitación y el desenvolvimiento científicos de los trabajadores, así como la división equitativa del trabajo entre los obreros y los administradores.
Escuela clásica	1920	Estructuralista	Hacia una lista de las obligaciones del administrador, que son: planificar, organizar, dirigir a los empleados, coordinar actividades y controlar el desempeño; sus 14 principios básicos requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando, la cadena escalonada de mando y la coordinación de actividades.
Burocracia	1920	Estructuralista	Hacia hincapié en el orden, el sistema, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia de la administración; estos atributos desembocaban en un trato equitativo para todos los empleados por parte de la gerencia.

⁸ R. Gorgon Judith, *Comportamiento Organizacional*, 5ª. Edición, México, Ed. Prentice Hall, 1997, Pág. 7.

ESCUELA	DECENIO	PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Relaciones humanas	1920	Conductista	Se concentraba en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores; las normas y los roles informales influían en el desempeño. Efecto Hawthorne.
Revisión de la escuela clásica	1930	Estructuralista	Volvió a subrayar los principios clásicos.
Dinámica de grupo	1940	Conductista	Fomentaba la participación individual en la toma de decisiones; señalaba el impacto del grupo de trabajo en el desempeño.
Liderazgo	1950	Conductista	Subraya la importancia de los grupos que tenían líderes sociales y de tareas; distinguía entre la administración de la Teoría X y de la Teoría Y.
Toma de decisiones	1950	Conductista	Sugería que las personas quedan “satisfechas” cuando toman decisiones.
Escuela sociotécnica	1960	Integradora	Requerían que se tomaran en cuenta la tecnología y los grupos de trabajo para entender un sistema de trabajo.
Teoría de sistemas	1960	Integradora	Representaba la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación; los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines con la experiencia.
Teoría de las contingencias	1980	Integradora	Subraya el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación; requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.

.....●

2.2 Concepto del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional trata de las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, está basado predominantemente en las contribuciones hechas por psicólogos, y es un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir, a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Además el Comportamiento Organizacional también se refiere al comportamiento de grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos de trabajo y el conflicto; en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por sociólogos y psicólogos sociales.

A continuación, se presentan diversos conceptos de autores, para tener un panorama más amplio sobre éste:

El autor Idalberto Chiavenato nos dice:

“El Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones”⁹.

El autor nos da a conocer que el Comportamiento Organizacional trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las

⁹ *Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, México, Ed. Thomson , 2004, Pág. 7.*

.....●

organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos.

El autor Stephen P. Robbins afirma:

“El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar éstos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización”¹⁰.

Esto significa que el Comportamiento Organizacional es ámbito claro de experiencias que comparten un acervo de conocimientos y que estudia 3 determinantes del comportamiento en las organizaciones: los individuos, los grupos y la estructura, y que a su vez este comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de personas, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento, con objeto de que las organizaciones funcionen de manera más eficaz.

El autor Keith Davis Ph. D. puntualiza:

“El comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas -individual y grupalmente- actúan en las organizaciones”¹¹.

Del concepto anterior, el autor brinda ayuda a los administradores para observar el comportamiento de los individuos en la organización, facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las

¹⁰ P. Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1994, Pág. 8.

¹¹ Keith Davis Ph. D., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 11ª. Edición, México, Ed. McGraw Hill, 2003, Pág. 4.

.....●

que interactúan dos personas y examina la dinámica de las relaciones de grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

El autor Andrew J. DuBrin nos da a conocer:

“El Comportamiento Organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma”¹².

En el concepto anterior el autor hace referencia al conocimiento sistemático de la gente y las organizaciones que se utiliza para mejorar la efectividad individual y organizacional.

Mientras que para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López:

El Comportamiento Organizacional es el estudio de las personas y de los grupos que actúan en las organizaciones para que se logren los objetivos con la máxima eficiencia en la organización.

En este último concepto, notamos que el Comportamiento Organizacional se refiere al estudio de aquello que las personas individual y grupalmente hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización.

De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

¹² Andrew J. DuBrin, *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, 2ª. Edición, México, Ed. Thomson, 2003, Pág. 2.



El Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones y el ambiente global para mejorar la efectividad de la misma.

De las anteriores concepciones analizadas se puede deducir que el Comportamiento Organizacional estudia las acciones para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones. A su vez, este estudio sirve a los miembros de la organización para comprender mejor las situaciones que enfrentan en el centro de trabajo y encontrar la manera de cambiar su comportamiento con el fin de mejorar los resultados y aumentar la eficacia organizacional.



.....●

2.3 Elementos del Comportamiento Organizacional

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia. En donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización.

Primeramente tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único; en donde cada nivel es una consecuencia del anterior.

A objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal.

Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

.....●

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la [motivación](#), el poder, la comunicación, el [trabajo en equipo](#), la cultura y el clima organizacional, el [liderazgo](#) y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas esta presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: El individual, el grupal y el organizacional.

Cuando las personas trabajan en una organización para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos reciben influencia del entorno e influyen en él. Cada uno de estos cuatro elementos afecta al Comportamiento Organizacional, por lo que a continuación se mencionan.

Los elementos del Comportamiento Organizacional pueden clasificarse en cuatro, los cuales son: **Las personas, la Estructura, la Tecnología y el Ambiente** en el cual opera la organización.¹³

a) Las personas. Componen el sistema social interno de una organización formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños que trabajan en la organización para lograr sus objetivos. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran.

¹³ *Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, México, Ed. Thomson, 2004, Págs. 6,7.*



b) La estructura. La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Todas esas personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente. Esas relaciones pueden generar problemas complejos de cooperación, negociación y toma de decisiones.

c) La tecnología. La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Su principal beneficio es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de la mejor manera, por lo que cada uno de los adelantos tecnológicos, aumentan la presión sobre el Comportamiento Organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

d) El ambiente. Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. De tal manera que existen numerosos cambios del ambiente que generan cada vez más exigencias para las organizaciones y que afectan las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

De lo antes mencionado, podemos deducir que los elementos son la base fundamental en el Comportamiento Organizacional, ya que a través del conocimiento y estudio de los mismos, se podrá lograr la máxima eficiencia en una organización.



.....●

2.4 Características del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional presenta características propias y evidentes, que a continuación se dan a conocer según el autor Idalberto Chiavenato.¹⁴

a) Es una disciplina científica aplicada.

Las claves del éxito del Comportamiento Organizacional giran alrededor de procesos relacionados con el desarrollo de teorías, investigaciones y práctica administrativa. Las teorías brindan explicaciones acerca de cómo piensan, sienten y actúan las personas, y por qué lo hacen así. La investigación es el proceso de recopilar e interpretar datos pertinentes, que sustentan una teoría o ayudan a cambiarla. Y, la práctica, que es la aplicación conciente de los modelos conceptuales y resultados de investigaciones para mejorar el rendimiento individual y organizacional en el trabajo.

b) Adopta un enfoque contingente.

El Comportamiento Organizacional procura identificar las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho. Utiliza el enfoque situacional, dado que no existe una forma única y exclusiva de trabajar con las organizaciones y con las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo o inmutable.

¹⁴ Chiavenato Idalberto, *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, México, Ed. Thomson , 2004, Págs. 9,10.*



c) Utiliza métodos científicos.

El Comportamiento Organizacional desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones. Sus fundamentos científicos están basados en una metodología sistemática de investigación.

d) Tiene una naturaleza interdisciplinaria.

Integra las ciencias del comportamiento cómo son las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la psicología social, la psicología organizacional, la sociología, la sociología organizacional, etcétera. En realidad, el Comportamiento Organizacional es un campo interdisciplinario que utiliza conceptos de varias ciencias sociales.

e) Está estrechamente ligado con varios campos de estudio.

Como la Teoría de las Organizaciones, el Desarrollo Organizacional, y la Administración de Recursos Humanos. A diferencia de éstas disciplinas, la orientación teórica del Comportamiento Organizacional suele estar dirigida al microanálisis, dado que dirige sus enfoques al comportamiento individual y grupal de las organizaciones.

Por lo antes mencionado, podemos decir que el Comportamiento Organizacional cuenta con características que marcan la diferencia entre los diferentes campos de estudio relacionado con los individuos y grupos, de tal forma que se trata de un campo del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las organizaciones.



.....●

2.5 Objetivos del Comportamiento Organizacional

Lograr los objetivos del Comportamiento Organizacional que tienen las personas dentro de una organización es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes; es por ello que debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la misma.

Es por ello, que el principal objetivo del Comportamiento Organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

Así pues, se hace necesario estudiar los principales objetivos del Comportamiento Organizacional en la Organización desde el punto de vista general, los cuales son: **Describir, entender, predecir y controlar** ciertos fenómenos.¹⁵

a) Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.

Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

b) Entender por qué las personas se comportan como lo hacen.

¹⁵ Keith Davis Ph. D., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 11ª. Edición, México, Ed. McGraw Hill, 2003, Pág. 4.



Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de su personal sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a [sondear](#) en busca de explicaciones.

c) Predecir el comportamiento futuro de los colaboradores.

Los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

d) Controlar y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo.

Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de su personal. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus colaboradores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Debemos recordar que donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y controlar la administración del comportamiento humano; pero no sólo el Comportamiento Organizacional tiene estos objetivos, además de éstos vale la pena conocer los siguientes:

- æ Manejar la diversidad laboral.



-
- α Mejorar la calidad y la productividad.
 - α Mejorar el servicio al cliente.
 - α Mejorar las capacidades del personal.
 - α Facultar al personal para trabajar en equipo.
 - α Enfrentar la temporalidad.
 - α Estimular la innovación y el cambio.
 - α Hacer un balance entre la vida personal y laboral.
 - α Mejorar la conducta ética de todos los colaboradores de la organización; y por último,
 - α Dar respuesta a la globalización.

.....●

2.6 Finalidad del Comportamiento Organizacional

La finalidad del Comportamiento Organizacional es:

“Observar el comportamiento de los individuos en la organización para facilitar la comprensión de la complejidad en sus relaciones interpersonales, además de examinar la dinámica de las relaciones en grupos tanto formales como informales, permitiendo que estas relaciones intergrupales coordinen sus esfuerzos y permitan que las organizaciones se atiendan como un sistema entero para lograr la máxima eficiencia.”

Es decir, el impacto positivo y/o negativo que genere la aplicación del Comportamiento Organizacional en los elementos de la organización (individuos, grupos, estructura y tecnología), será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

.....●

2.7 Importancia del Comportamiento Organizacional

El tema más importante que estudia el Comportamiento Organizacional es el **cambio**. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente la importancia del Comportamiento Organizacional, debemos, sin duda, entender los siguientes aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

Por lo anterior, cabe destacar que lo que hace importante al Comportamiento Organizacional es lo siguiente:

- a) Desarrolla habilidades en cualquier nivel de la organización, ya que es un requisito indispensable para ingresar, sobrevivir y tener éxito en el lugar de trabajo.
- b) Permite el crecimiento personal que mejora la efectividad organizacional.
- c) Es una forma de pensar sistemáticamente en el comportamiento de las personas y de los grupos en un trabajo organizado e integrado.
- d) Ofrece un vocabulario de términos y conceptos que comparten, discuten y analizan con claridad las experiencias del trabajo.
- e) Proporciona un conjunto de técnicas para afrontar los problemas y las oportunidades que se presentan en situaciones de trabajo.



f) Desarrolla estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y las organizaciones.

g) Crea condiciones que permiten a las organizaciones ser sustentablemente más eficaces y competitivas, y por último,

h) Facilita la obtención de los cambios; individuales, grupales y organizacionales.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de puntos anteriores va a ser de elevada eficiencia para la organización.





CAPÍTULO 3

CAMBIO ORGANIZACIONAL



- 3.1 Surgimiento del Cambio Organizacional
- 3.2 Concepto de Cambio Organizacional
- 3.3 Características del Cambio Organizacional
- 3.4 Objetivos del Cambio Organizacional
- 3.5 Modelos del Cambio Organizacional
- 3.6 El Agente de Cambio
- 3.7 Las Resistencias al Cambio Organizacional
- 3.8 ¿Cómo combatir las Resistencias al Cambio?
- 3.9 Finalidad del Cambio Organizacional
- 3.10 Importancia del Cambio Organizacional
- 3.11 Futuro del Cambio Organizacional

“El cambio ocurre cuando asumimos la responsabilidad de nuestros propios pensamientos, decisiones y acciones”

C. Palladino

3.1 Surgimiento del Cambio Organizacional

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del Cambio Organizacional es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el periodo de guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones 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 en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos.

Otras de las exigencias que se le atribuyen al surgimiento del Cambio Organizacional es la pluralidad de cambios en el mundo, que son las transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional, aumento de tamaño y de la complejidad de las organizaciones, diversificación y complejidad de la tecnología, y por último, los cambios en la conducta administrativa de los individuos.

El concepto de “Cambio Organizacional” no tiene un origen único, no se le puede dar la paternidad a ningún autor, pero sí puede afirmarse que fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar con las organizaciones subrayando el impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema.

Como punto de referencia, se puede decir que el Cambio tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la

encuesta de retroalimentación. A continuación se dará a conocer la evolución histórica del Cambio Organizacional contemplada según el autor Carlos Augusto Audirac Camarena.¹

En **1944 Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor** examinan la posibilidad de fundar un Centro de Dinámica de Grupos en el Instituto Tecnológico de Massachussets, hecho que coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos; el cual es fundado en ese mismo año por Kurt Lewin, en donde se pone en práctica el Entrenamiento en Relaciones Humanas vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y de trabajo.

El Entrenamiento de Laboratorio hizo que el Cambio Organizacional tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva. Por otro lado, hizo que algunos practicantes del Cambio Organizacional confundieran y redujeran al Cambio Organizacional a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

Así también **L. Bradford y R. Lippitt** establecen un programa de inducción al personal para cambios interdependientes en el Hospital Freedman de Washington, D. C., en el cual se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro del Cambio Organizacional Planeado en organizaciones de Estados Unidos de América.

Para **1946 Kurt Lewin, K. Benne, L. Bradford y Rensis Likert** establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos en el State Teacher's Collage de

¹ Audirac Camarena Carlos Augusto, *El ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Ed. Trillas, 1994, Pág. 11-15.

New Britain, Conn. Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos de dinámica grupal.

En ese mismo año Rensis Likert funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, Estados Unidos de América., en donde se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etcétera. Estos hechos hicieron que el Cambio Organizacional adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. En otras palabras, hizo que el Cambio Organizacional adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las organizaciones como grupos sociales en un contexto social determinado.

En **1947 Kurt Lewin, K. Benne, L. Bradford y R. Lippitt** fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.

En este mismo año **M. Radke, L. Festiger, R. Lippitt, Douglas McGregor, French Jr., Cartwright, Deutsch y Mann** se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan fundado un año anterior por Rensis Likert.

En **1948 el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra y Rensis Likert** lanzan el proyecto Tavistock en la Compañía Glaciar Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto, el cual fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las "dimensiones humanas de trabajo", sino también las "dimensiones técnicas". Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer "grupos autónomos de trabajo"; además se debe tratar

y ver la interacción e interrelación de unas con otras. Estas intervenciones proporcionaron al Cambio Organizacional las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Esta misma corriente resurge en el año de 1970 en las compañías Saab-Volvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, Estados Unidos de América, en donde se ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.

Para **1950 K. Benne, L. Bradford y Rensis Likert** distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T, grupo de aprendizaje vivencial, los cuales son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis. Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos. Los programas de NTL se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empiezan a aplicar en la industria y los negocios.

Para **1956 Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton** acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos., a partir de ese momento cobran un significado preciso las iniciales D. O., una metodología para el Cambio Organizacional Planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.

En **1957 Douglas McGregor, J. P. Jones y B. Mason** fundan el grupo D. O. para la Union Carbide., integrando ya en una organización de producción un grupo ad hoc interno para desarrollar actividades de D. O. para su propio provecho. También en ese año Herbert Shepard diseña trabajos para el Departamento de Relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil, en donde colaboran con él P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton.

En **1958 P. Buchanan** dirige Interview Survey and Diagnosis (la entrevista y el diagnóstico) en la planta Bayonne de la Estándar Oil. En ese mismo año M.

Horwitz, R. Blake y J. Mouton dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de Equipo y un Proceso de Consultoría y resolución de conflicto intergrupales en la planta de Bayway de Standard Oil. Más adelante en 1969 a partir de los resultados de las investigaciones, éstos autores sustentan que el proceso de cambio en una organización es de tres tipos: de tipo evolutivo, que es aquel en el que rara vez se violan las expectativas de los individuos implicados en el cambio; de tipo revolucionario, en donde si se violan las expectativas introduciendo nuevas; y de desarrollo sistemático, en donde se señalan y planean las medidas que se adoptarán en un cambio ya sea propiciado o no.

Los años setenta también constituyeron un momento decisivo para el Cambio Organizacional, porque fue entonces cuando grandes firmas de consultoría empezaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud. Entre las firmas que hicieron esto se cuentan: Peat Marwick, Mitchell & Co, Ernst & Whinney, etcétera. Los años setenta fueron un periodo de racionalización y reforma para las consultorías gerenciales, como nos indica la consultora Sandra Luz González López² en la siguiente reseña.

En **1974 Newton Margulies y Anthony P. Raia** manifestaron que el proceso de Cambio Organizacional es de gran importancia y lo constituyen en tres pasos: 1.- La Recolección y Análisis de Datos, 2.- El Diagnóstico Organizacional y 3.- La Intervención en el Sistema.

En **1977** se crea la Asociación Latinoamericana de Cambio Organizacional en Lima, Perú.

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

² González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional, México, UNAM-FESC, 2005, Pág. 5-7.*

En **1980**, la profesión de la consultoría de Cambio Organizacional estaba mejor preparada, organizada y equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y la demanda de una base de clientes de orientación más técnica y visión internacional. “Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta”³.

En **1983 Schein** toma el modelo de la investigación de la acción y lo hace aplicable al proceso de Cambio Organizacional.

Ya **en los noventa**, han sido tan numerosos los casos en donde se puede apreciar la intervención y el estudio de los interesados en este campo, cabe mencionar algunos de los avances que se han realizado en torno al Cambio Organizacional; en donde se presentan los siguientes:

Santalainen y Hunt, en **1990** desarrollan un programa masivo de Cambio Organizacional, en el cual llevaron a cabo un Programa de Cambio, llamado Administración de Resultados, en 80 de los más grandes Bancos en Finlandia obteniendo muy buenos resultados.

Para **1992 Jerry I. Porras y Meter J. Robertson**, desarrollan Tipologías de Intervenciones de Cambio Organizacional, basadas en grupos que son el objetivo de Palo Alto, California. En este mismo año, **Robert Hurley, Allan Church, Warner Burke y Donald Van Enide** practican alrededor de mil encuestas de valores a los practicantes de Cambio Organizacional.

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

³ Clive Rassam y Oates David, *El Mundo de la Consultoría Gerencial, Colombia, Ed. Macchi, 1992, Pág. 58.*

De **1996 a la fecha**, muchas organizaciones han involucrado y se han especializado en Cambio Organizacional, principalmente en el sector público. Firmas como KPMG Peat Marwick, Anderson Consulting y Coopers & Lybrand están facturando a muchas dependencias burocráticas alrededor del mundo.

Hasta ahora hemos mencionado los antecedentes del Cambio Organizacional en el extranjero, pero debemos hablar cómo surgió en nuestro país y que alcances ha tenido, por lo que a continuación se mencionan.

El Cambio Organizacional es introducido a **México** por dos vías: una fueron las organizaciones nacionales que buscaban estar a la vanguardia y desarrollarse satisfactoriamente, para lo cual contrataron consultores extranjeros o enviaron a sus ejecutivos a capacitarse a Estados Unidos, mientras que otra vía la constituyeron las organizaciones estadounidenses establecidas en nuestro territorio que aplicaban las técnicas que en su país les habían reportado buenos resultados.⁴

De tal manera que el México de hoy es producto de una cadena de cambios muy profundos y significativos, tanto que la realidad actual es totalmente diferente a la de hace treinta años. Las crisis económicas que se han enfrentado, una constante evolución social, el incremento poblacional, la apertura a una economía global y el desarrollo industrial que se palpa en todo el país son aspectos indicativos de dichos cambios.

Según estudios realizados por el Instituto Tecnológico de la Ciudad de México (ITAM), las siguientes organizaciones que llevaban a cabo el Cambio Organizacional son las siguientes:

Afianzadora Insurgentes, S. A., Almexa Aluminio, S. A. de C. V., Aseguradora Mexicana, S. A. de C. V., Bacardí y Compañía, S. A., Santander-Serfin, S. A., Banamex-City Bank, BBVA-Bancomer, S. A., Cannon Mills, S. A. de C. V., Celanese Mexicana, S. A., Cummins de México, S. A., Champion de México, S. A., General Motors de México, S. A., Grupo Nacional Provincial, Industrias

⁴ *González Cornejo Aurelio, Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI, México, Ed. PAC, 2000, Pág. 375.*

Nacobre, S. A. de C.V., Industrias Resistol, S. A. de C. V., Industrias Vinícolas Pedro Domeq, S. A. de C. V. y Nissan Mexicana, S. A. de C. V. entre otras.

A tiempos más recientes, los expertos en recursos humanos conocen y manejan familiarmente la teoría y las herramientas del Cambio Organizacional. Sin embargo, los programas de Cambio Organizacional que se implementan en México rara vez tienen una extensión de cinco años o más debido a que nuestros empresarios buscan cambios mágicos, por lo que los principales clientes del Cambio Organizacional son organizaciones extranjeras y sólo algunas mexicanas con deseos de crecer. Muchas de las intervenciones llevadas a cabo en Cambio Organizacional se implementan con la intención de resolver situaciones críticas, más no así para sanar y preparar una organización para lograr su efectividad y permanencia en el mercado.

Actualmente, “existen intervenciones de Cambio Organizacional recientes que han tenido gran éxito: las Conferencias de Investigación, la Administración de la Diversidad de Fuerza de Trabajo y el Desarrollo Transorganizacional”⁵.

La primera de ellas implica analizar la situación histórica de la organización, el panorama actual y la posibilidad de diseñar un panorama futuro de la organización.

La segunda intervención consiste en analizar, por parte del consultor y la alta dirección, la diversidad de situaciones que atañen a la fuerza de trabajo, como sexo, edad, estado civil, etcétera, con el fin de atender y satisfacer las expectativas de esa fuerza de trabajo.

Debido al fenómeno de globalización que se está generando a nivel mundial, las organizaciones tienden a asociarse estratégicamente con la finalidad de atacar las demandas del entorno y las demandas internas de la organización. Para ello se aplica la intervención conocida como Desarrollo

⁵ Guizar Montúfar Rafael, *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*, 2ª. Edición, México, Ed. McGraw Hill, 2004, Pág. 368.

Transorganizacional. Algunos de los eventos que a través del tiempo han participado de alguna manera en el surgimiento y evolución del Cambio Organizacional en México son los siguientes:

AÑO	EVENTO
1965	<p>El Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, A. C. patrocinó el primer seminario sobre Cambio Organizacional en Acapulco, Guerrero.</p> <p>Surge la primera firma mexicana que ofrece los servicios profesionales en Cambio Organizacional, DANDO, S. A. DE C. V., fundada por Eliot Danzing y Sergio Reyes.</p> <p>El Instituto para la Administración Científica de las Empresas (IACE), un organismo de COPARMEX, invita a Artur Shedlin de UCLA, a exponer sobre el tema.</p>
1967-1968	<p>John Farley y George Shapiro presentan temas referentes al Cambio Organizacional en los Seminarios Avanzados de Administración de Personal organizados por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).</p> <p>Gunther Klaus lleva a cabo con gran éxito sus presentaciones e intervenciones</p>

	sobre Administración por Objetivos.
1969-1970	<p>En Monterrey, N. L., HYLSA y VITRO fueron las primeras organizaciones que diseñaron un programa institucional de Cambio Organizacional, además de implantar las primeras gerencias en el área.</p> <p>Joe Bentley organiza el primer laboratorio de Cambio Organizacional en la Mansión, Querétaro, Qro., y posteriormente participa como instructor en un seminario sobre Cambio Organizacional que organizó Ejecutivos de Relaciones Industriales A. C., en Saltillo, Coah.</p> <p>Aparecen más de las primeras gerencias de Cambio Organizacional en organizaciones en Saltillo, Coah.</p> <p>Aparecen los libros de la “Colección de Cambio Organizacional” editados por Addison Wesley.</p> <p>Vienen a México William Haney y Frederic Herzberg a dictar seminarios sobre Comunicación y Teorías de Motivación.</p> <p>Miguel Bernal y Eleazar Grymbal dirigen un laboratorio abierto en Jurica, Qro.</p> <p>E. Dansig, S. Reyes, G. Hemera y M. Judisman imparten seminarios y consultoría de organizaciones en la Cd. De México.</p>
1971-1972	<p>Se inscriben los primeros mexicanos en el programa para especialistas en Cambio Organizacional en el Nacional Training Laboratorios (NTL), en EUA., entre ellos Bárbara Hibner.</p> <p>Aparece el análisis transaccional y las sesiones de grupos de encuentro.</p> <p>En las organizaciones CYDSA, FAMA, CRISA y GAMESA se implementan programas diversos de Cambio Organizacional.</p>
1973-1974	<p>En organizaciones como CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA MONTERREY, CERVECERÍA CUAUHTÉMOC, HYLSA, GALLETERA, ITESM, DANDO y SERFIN se le da un impulso decidido al Cambio Organizacional con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum.</p>
1975-1976	<p>Ezequiel Nieto y Leonardo Rivera en la Universidad de Monterrey (UDEM) arrancan el Programa de Maestría en Cambio Organizacional en colaboración con la University Associates y NTL.</p> <p>Se utilizan como herramientas de cambio los Círculos de Calidad.</p> <p>La organización POLYCEL en México, D. F., establece en su cuadro directivo el área de Cambio Organizacional.</p> <p>Paul Hensey en la Vidriera Monterrey da a conocer sus teorías de liderazgo situacional.</p>
1977-1978	<p>VISA en Monterrey crea la gerencia de Cambio Organizacional.</p> <p>ALFA ACERO establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P. E. C.</p>
1979-1980	<p>Clayton Alderter y Orlan Worden en la Universidad de Monterrey (UDEM) dan</p>

	<p>programas en la maestría en Cambio Organizacional, en Querétaro, Venezuela, México, D. F. y Monterrey.</p> <p>Guzmán, F. Pardo, J. Álvarez y J. Dávalos en la Cervecería Cuauhtémoc establecen el programa Planeación de Vida y Carrera, además de un taller de crecimiento personal en Valsequillo, Puebla.</p> <p>Surge la que ha sido la más relevante agrupación nacional de profesionales en Cambio Organizacional, PRO-DO A. C.</p>
1981-1982	<p>En Monterrey, Nuevo León se inicia la Asociación de Exalumnos de Peperdine.</p> <p>Se celebra el Congreso Anual Internacional de Cambio Organizacional en México.</p> <p>La crisis de 1982 trajo consigo el cierre de varias firmas de consultoría de Cambio Organizacional, dando como resultado la proliferación de consultores externos independientes, antiguos empleados de las firmas desaparecidas, quienes ofrecieron sus servicios en varias áreas del Cambio Organizacional.</p>
Mediados de los años 80's.	<p>Surgen las primeras generaciones de especialistas en Cambio Organizacional con formación universitaria.</p>
De los años 90's a la fecha	<p>Muchas organizaciones del sector público y privado han implementado el uso del Cambio Organizacional, y, a tiempos más recientes, se sigue perfeccionando con intervenciones cada vez más profundas.</p>

3.2 Concepto de Cambio Organizacional

El ser humano enfrenta en las organizaciones una gran variedad de retos como son la supervivencia, la satisfacción a sus necesidades, una mayor interacción humana, etcétera; siendo el Cambio Organizacional una de las mejores soluciones para responder adecuada y eficazmente a tales retos y ayudar a las personas y a las organizaciones a crecer y enfrentar los cambios más saludablemente a través del Cambio Organizacional Planeado.

El Cambio Organizacional puede presentarse de diversas maneras, puede ser accidental o planeado, puede abarcar toda la organización o sólo una parte de la misma, puede provocar una transformación radical o solamente en algunos aspectos organizacionales.

De tal forma que será imperante conocer cómo manejar el contexto del cambio, partiendo de la persona, como un objetivo a alcanzar, con una estrategia de cómo mejorar la efectividad, para poder lograr las transformaciones individuales, grupales y de la propia organización para llegar al éxito organizacional.

Por ello, es necesario conocer primeramente el concepto de cambio, para facilitar la comprensión del Cambio Organizacional, de tal forma que a juicio personal:

El **Cambio** es la modificación de un estado, condición o situación para hacer que las cosas sean diferentes; es una transformación de características, una alteración de aspectos sean significativos o no.

Es importante enfatizar que el cambio que aquí se plantea es a partir del individuo, para que éste a su vez transforme a su familia, su ambiente de trabajo, su comunidad y la sociedad.

Ante el ya mencionado concepto de cambio, a continuación, se presentan diversos conceptos de autores, para tener un panorama más amplio sobre el Cambio Organizacional:

El autor Carlos Augusto Audirac Camarena nos dice:

“El Cambio Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización”.⁶

El autor nos da a conocer que el Cambio Organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los medios más amplios del comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante y en donde el cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias que la organización intenta satisfacer.

El autor Wendell L. French afirma:

“El Cambio Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la 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 utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la

⁶ Audirac Camarena Carlos Augusto, *El ABC del Desarrollo Organizacional*, México, Ed. Trillas, 1994, Pág. 17.

tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.⁷

Esto significa que el Cambio Organizacional aplica un proceso de solución de problemas a través del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y un proceso de renovación que involucra una administración participativa con todos los niveles jerárquicos, además de desarrollar y fortalecer equipos de trabajo (empowerment) a través del diagnóstico y la acción del cambio que hacen los consultores.

El autor Beckhard puntualiza:

“El Cambio Organizacional es un esfuerzo planificado, a través de toda la organización y dirigido desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento”.⁸

Del concepto anterior, el autor considera al Cambio Organizacional como un esfuerzo planificado que se auxilia de las ciencias del comportamiento para el logro de sus fines en un entorno cambiante con el fin de mantenerse en el mercado y lograr su competitividad en todo momento.

El autor Luis Ferrer nos da a conocer:

“El Cambio Organizacional 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

⁷ Wendell L. French, H. Bell Cecil Jr., *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.*, 5ª. Edición, México, Ed. Prentice-Hall, 1996, Pág. 29.

⁸ González Cornejo Aurelio, *Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI.*, México, Ed. PAC, 2000, Pág. 47.

salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”.⁹

En el concepto anterior el autor hace referencia a que el cambio planificado forma parte de las ciencias aplicadas y debe abarcar a la organización en su totalidad, afirmando además que las metas de éste es incrementar la efectividad y la salud en la organización en un ambiente cambiante.

Mientras que para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López:

“El Cambio Organizacional es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, política, económica y social; y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias, para incrementar la participación en el mercado y la diversificación de la línea de productos.”¹⁰

En este último concepto el Cambio Organizacional es denotado como un proceso de transformación que se da a través de los cambios que ocurren en el exterior e interior de las organizaciones para lograr adaptarse al medio ambiente del que forman parte.

De los conceptos antes analizados se desglosa el siguiente:

El Cambio Organizacional es un proceso de cambio planificado basado en las ciencias del comportamiento dirigido por agentes de cambio y cuya finalidad es

⁹ González Cornejo Aurelio, *Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI.*, México, Ed. PAC, 2000, Pág. 49.

¹⁰ González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, México, UNAM-FESC, 2005, Pág. 10.

lograr la efectividad y salud organizacional para que ésta pueda responder a las exigencias de su entorno.

Al analizar los conceptos anteriores, podemos deducir que el Cambio Organizacional forma parte de las ciencias aplicadas de la conducta y que tiene como finalidad un cambio planificado. Por otro lado, también son coincidentes al indicar que el cambio planificado debe abarcar a la organización en su totalidad, afirmando además que las metas del Cambio Organizacional son primeramente incrementar la efectividad y la salud de la organización y por consiguiente buscar el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la misma.

3.3 Características del Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional es un cambio planeado, una solución a los constantes cambios que se presentan en todo tipo de organizaciones, ya que el entorno es un ambiente cambiante que hace necesario conocer las características más importantes para poder conocerlo y aplicarlo, de tal forma que podemos mencionar las siguientes:

- a) **Es una estrategia educativa planeada**, destinada a cambiar actitudes, valores, culturas, comportamientos y estructuras en la organización, de tal manera que esto pueda adaptarse mejor a las demandas ambientales caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.
- b) **Está ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización**, en donde a través del programa implantado se pretenderá la efectividad y salud organizacional.
- c) **Está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer**, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas.
- d) **Presenta una orientación situacional**, ya que no sigue un proceso rígido e inmutable, sino todo lo contrario, es situacional y está enfocado para las contingencias que se presentan en la organización.
- e) **Hace hincapié en el comportamiento humano** y sus valores humanísticos, especialmente en los supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, motivación, poder y

autoridad, comunicación, percepción, normas culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, relaciones intergrupales, conflictos, etcétera.

f) Tiene una orientación sistemática, comprometiéndose a la organización como un sistema integral, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí y a su vez, éstas con el ambiente al que pertenecen.

g) Proporciona un aprendizaje experiencial, ya que los individuos participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

h) Considera sus intervenciones en nuevos niveles de la organización, lo cual significa que el Cambio Organizacional surte efecto a nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de la organización.

i) Tiene su principal concentración en la solución de problemas, ya sean establecidos o situacionales, para ayudarles a cada uno de los individuos de la organización a identificar los problemas de la misma y tomar una acción autocorrectiva.

j) Promueve la retroalimentación entre cada uno de los individuos participantes en el programa de Cambio Organizacional que se implementa en la organización, ya que fomenta un enfoque interactivo a través de la comunicación para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio.

k) Cuenta con agentes de cambio o consultores que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización; éstos agentes son externos, aunque ya implantando el programa, puede ser personal de la organización.

l) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización, los cuales tendrán que implantar con éxito el programa de Cambio Organizacional; además de ser copartícipes en cuanto al mejoramiento de la capacidad interpersonal, la transferencia de valores humanos, la comprensión entre grupos, la administración de equipos de trabajo, mejoramiento de métodos para la solución de conflictos, etcétera.

m) Implica procesos de grupo y desarrollo de equipos de trabajo, ya que propone cooperación e integración y enseña como rebasar las diferencias individuales o grupales para obtener la cooperación y el compromiso; además de aplicar desarrollo de equipos, mejora de relaciones interpersonales, apertura de los canales de comunicación, construye confianza y motiva responsabilidades entre las personas.

3.4 Objetivos del Cambio Organizacional

El campo del Cambio Organizacional es muy amplio y muy variado, por lo tanto, sus objetivos también lo son; aunque dichos objetivos deben surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar y del crecimiento organizacional que se pretende lograr, existen objetivos básicos más generales, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos.

El objetivo de un programa de Cambio Organizacional, no es hacer que los individuos se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo-organización para alcanzar metas comunes; de tal forma que los objetivos del Cambio Organizacional se ubican en dos campos: Mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

Por lo anterior, a continuación se mencionan algunos de los objetivos básicos del Cambio Organizacional:

a) Mejorar la efectividad y salud organizacional, a través de la óptima efectividad del Modelo de Cambio Organizacional implantado en la organización que abarcará la conformación de grupos de trabajo como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos organizacionales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de misma.

b) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovación, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas, para

que la función determine la forma, en lugar de que las tareas deban encajar en las estructuras ya existentes.

c) Crear un clima de receptividad y confianza para obtener la información objetiva y subjetiva necesaria, que permita conocer la realidad organizacional y diagnosticar la enfermedad de la organización.

d) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias para encontrar soluciones sinérgicas, además de crear las condiciones ambientales que permitan hacer surgir el conflicto en las condiciones convenientes para poder manejarlo adecuadamente.

e) Crear una cultura organizacional efectiva y trascendente, donde las creencias y valores compartidos proporcionen un marco común de referencia, a partir del cual, los individuos de la organización, tengan una concepción homogénea de la realidad y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas que distinguirá a la organización de otras.

f) Estimular la necesidad de establecer objetivos organizacionales entre individuos y grupos de trabajo, de tal manera que se pueda orientar sus actitudes hacia la programación de actividades con fines comunes.

g) Observar como influye el comportamiento de las personas en los recursos, estructuras, procedimientos, objetivos, valores y procesos de la organización, para modificarlo de manera favorable y permanente entre quienes conforman la misma.

h) Crear sentido de identificación de las personas con la organización, para lograr incrementar el nivel de confianza, motivación, lealtad, así como los niveles de entusiasmo y satisfacción personales, para desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.

i) Desarrollar las potencialidades de las personas, para que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen, además de asociar la autoridad legal y el estatus funcional en estas tres áreas para que exista un orden en el proceso.

j) Desarrollar el espíritu de equipo y la capacidad de colaboración entre individuos, para que exista sinergia de esfuerzos mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo de trabajo.

k) Lograr una mayor apertura en los canales de comunicación a todos los niveles, para lograr una mejor información y asegurar la retroalimentación con cada uno de los individuos que integran la organización.

l) Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), para liberar la energía bloqueada en individuos y grupos de trabajo y asimismo canalizar inteligentemente la nueva energía para lograr los resultados esperados.

m) Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo, con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización a este microsistema.

3.5 Modelos de Cambio Organizacional

Al apoyar nuestras intervenciones en un procedimiento sistemático, la intención es acelerar nuestras ambiciones a la realidad del vivir cotidiano. Las ideas o los ideales sólo pueden tener un impacto significativo sobre lo real en la medida en que sean utilizados dentro de eso real, sin lo cual corren el riesgo de nunca salir del reino de las ilusiones.

El enfoque del Cambio Organizacional se propone ser una herramienta que, al operacionalizar los propósitos del cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

A continuación se darán a conocer los principales modelos de Cambio Organizacional, que fueron contemplados en la Antología de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López.¹¹

¹¹ González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, México, UNAM-FESC, 2005, Pág. 15-31.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR KART LEWIN COLLIER

Kart Lewin Collier en 1946 propone un Modelo de Cambio Organizacional enfocado exclusivamente al cambio en tres pasos:

1. Descongelación.

Es el primer paso del nivel actual de comportamiento. Consiste en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el cambio es un modo de proceder más participativo.

2. Avance.

Es el segundo paso y consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de un nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo.

3. Recongelación.

Este tercer paso implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones o formas nuevas. Como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal, o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio del comportamiento deseado.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

Lippitt, Watson y Westley en 1958 amplían los tres pasos de Lewin a 5 fases. Utilizando la palabra fase con todo propósito, puesto que suponen que la palabra paso connota una acción o hecho discreto en lugar de una realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. Sus cinco fases son:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelación de Lewin).

Suponiendo que esta fase tiene lugar según uno de éstos tres modelos:

- æ Un agente de cambio demuestra necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema.
- æ Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente (organización) en potencia, o
- æ El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

2. Desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la organización.

3. De avance, la cual encierra tres pasos:

- æ Aclaración o diagnóstico del problema de la organización, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial las áreas problema.

æ Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intervenciones de acción; influyendo también en la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.

æ Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que también se traduce en la parte de hacer, es decir, poner una ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etcétera.

4. Recongelación, en esta fase la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Lippitt y sus colegas dan a esto el nombre de proceso de institucionalización.

5. La Relación Terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización. Los autores pueden hacer notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos y que el objetivo principal de éstos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR BLAKE Y MOUTON

El Modelo de Cambio Organizacional RID es propuesto por Blake y Mouton en 1969, proponiéndolo en seis fases y haciendo énfasis en la cooperación y la coordinación del factor humano, los cuales para Blake y Mouton resultan ser vitales para el éxito de una organización.

1. La primera fase implica **el estudio del cuadro gerencial GRID** como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la organización.

2. En la fase dos, se **estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo** de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.

3. En la tercera fase se **realiza un análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas** de la organización donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

4. La cuarta fase se **refiere al grupo más importante de la organización**, el cuál se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para organización, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición previa para el impulso máximo.

5. En la quinta fase se **incluyen tácticas de ejecución** para convertir la organización de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la misma.

6. Por último, la fase seis, **mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post-fase 5**, para evaluar y establecer la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LAWRENCE

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

1. Diagnóstico: Esta etapa “ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización”¹².

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

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

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

La respuesta a estas preguntas puede guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el

¹² Lawrence Paul R. y Jay W., Lorsch, *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*, Estados Unidos de América, Fondo Educativo Interamericano, 1973, Pág. 20.

desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones que intervienen pueden ser de varios tipos:

- α De una naturaleza educacional; es decir acciones diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- α De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, etcétera; o
- α Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

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

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

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR NEWTON MARGULIES

Newton Margulies (1974) en su Modelo de Cambio Organizacional considera fundamentales los siguientes pasos:

1. Recolección de Datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

2. Diagnóstico Organizacional: Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en el Cambio Organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Abarca también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Considerable atención es dada al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3. Acción de Intervención: La acción de intervención puede ser llevada a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o intergrupos, etcétera. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. La acción de intervención no es la fase final del Cambio Organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Newton Margulies en su Modelo de Cambio Organizacional hace énfasis en la recopilación y análisis de datos; denotando que es una de las actividades más difíciles del Cambio Organizacional, debido a que encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos, subsistemas, las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes. Teniendo como principal beneficio en sus implementos de éste Modelo de Cambio Organizacional la obtención de datos; lo que permite que se intervenga y se conozca la organización, lo que puede provocar un fuerte impacto sobre la cultura organizacional.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR LUIS FERRER

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

1. Autodiagnóstico.

Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la organización.

2. Recopilación y Diagnóstico de Datos.

Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos los cuales se investigan, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.

3. La Planeación de la Aplicación del Cambio Organizacional en la Organización Respectiva.

Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.

4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del Cambio Organizacional sea efectiva.

5. Ejecución.

La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre "Liderazgo y Administración" y el "Cambio de Conductas".

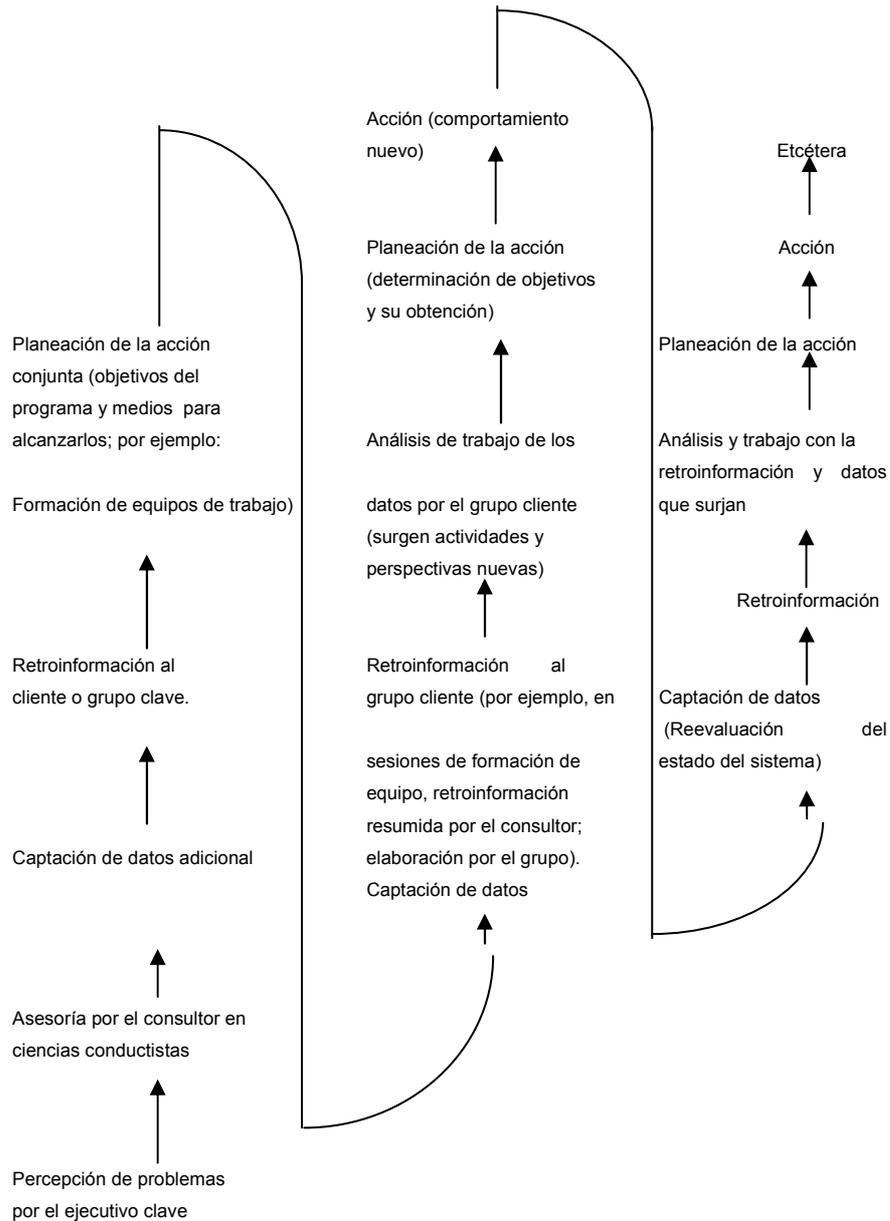
6. Seguimiento y Reciclaje.

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

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR WENDELL FRENCH

Wendell French (1969), Frohmar, Sashkin y Kavanagh (1976) y Schein (1983) han tomado el siguiente Modelo de la Investigación de la Acción y lo han hecho aplicable al Modelo de Cambio Organizacional.¹³



¹³ Burke Warner W., *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*, México, SITESA, 1988, Pág. 59.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

POR COLLERETTE

Collerette en 1995 resume el Modelo de Cambio Organizacional en cuatro grandes fases:

1. El Diagnóstico de la Situación Insatisfactoria.

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

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

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

2. La Planificación de la Acción.

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

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte, suele

caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- æ La definición de objetivos.
- æ La elaboración de estrategias.
- æ La elección de los medios de acción.
- æ La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- æ El establecimiento de un plan de acción.
- æ La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
- æ La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.

Es decir la planificación se planteará lo siguiente:

Respecto al contenido: ¿Cómo operacionalizar la (s) solución (es)?

En cuanto al proceso: ¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

3. La ejecución de la acción.

Esta fase se refiere a cómo se supondrá, el momento en que se lleve a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión y en la medida en que hayamos considerado nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma de un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo con las circunstancias. Y aquí, aparte de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la

planificación que se habrán de condicionar nuestras posibilidades de éxito, es igualmente necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrán de ejecutar el plan de acción.

4. La evaluación de la acción.

La evaluación planteará más que nada, las siguientes interrogantes: ¿en qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? y ¿cuáles son los factores responsables de este resultado?. Por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar que factores o fenómenos explican esos resultados.

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

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LA

L. A Y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

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

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

1. Recolección y Análisis de la Información.

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

- α Nombre de la organización.
- α Ubicación.
- α Giro.
- α Posición en el mercado.
- α Fecha de inicio de sus operaciones.
- α Servicio y productos que ofrece.
- α Recursos con que cuenta.
- α Número de personas.
- α Prestaciones.
- α Público con el que tiene relación.

- æ Equipo de transporte.
- æ Misión y objetivos.
- æ Estructura organizacional.
- æ Valores de organización.
- æ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etcétera).

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

2. Diagnóstico y Planeación.

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

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porqué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refiere a:

- æ Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- æ Establecimiento de rutas y procedimientos.
- æ Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Cambio Organizacional.
- æ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Cambio Organizacional.
- æ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- æ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- æ Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- æ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- æ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- æ Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:
 - ✓ Costos de nuevos proyectos.
 - ✓ Fecha de inicio y terminación de éstos.
 - ✓ Responsable.
 - ✓ Estatus de proyecto, entre otros aspectos.

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

3. Ejecución.

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

3.6 El Agente de Cambio

El agente de Cambio, conocido también como Agente de Desarrollo Organizacional o Consultor en Desarrollo Organizacional, es la persona que actúa como facilitador e inspirador en las acciones de cambio que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, para lograr activarlas de la forma más efectiva posible.

Este Agente de Cambio puede ser una persona, un grupo de personas o una organización dedicada a la consultoría.

A continuación, se presentan diversas concepciones que permitirán tener un panorama más amplio acerca de éste.

Fernando Achilles de Faria Mello conceptualiza al Agente de Cambio como “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”¹⁴.

Ferguson indica que el Agente de Cambio es aquel individuo que “se utiliza a sí mismo para ayudar a la organización, con objeto de extraer y explicar los ‘desajustes’ entre sectores contiguos, o a lo largo de líneas divisorias, para desencadenar fuerzas dinámicas que tienden a equilibrar o a sanear los

¹⁴ González Cornejo Aurelio, *Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI*, México, Ed. PAC, 2000, Pág. 238.

sistemas humanos, cualesquiera que sea su magnitud. Siempre es un apoyo o un instrumento; no debe formar parte principal, ni ser miembro esencial”¹⁵.

Según la **L. A. y M. A. Sandra Luz González López**, el Agente de Cambio “Es aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener y mejorar los resultados de la misma”¹⁶.

El Agente de Cambio puede ser de dos tipos:

- ✓ **Agente de Cambio Interno.**
- ✓ **Agente de Cambio Externo.**

El **Agente de Cambio Interno** es aquél que pertenece a la misma organización, al cuál se le asigna la tarea de análisis del comportamiento, así como el desarrollo de estrategias de mejora de la propia organización.

A continuación se presentan las principales ventajas y desventaja del Agente de Cambio Interno:

¹⁵ *González Cornejo Aurelio, Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI, México, Ed. PAC, 2000, Pág. 238.*

¹⁶ *González López Sandra Luz, Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional, México, UNAM-FESC, 2005, Pág. 33.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Conoce bien los detalles de la organización.	Tiene dificultad para actuar con los altos niveles de la organización.
Está disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.	Tiene menos experiencia en la modificación del comportamiento.
Tiene fácil acceso a las personas de la organización.	Tiene menos libertad para hacer y decidir ciertas cosas.
Asegura más fácilmente la continuidad en la realización de los esfuerzos del personal.	No todos lo consideran experto.
Está capacitado para prestar a la organización los mismos servicios que el Agente de Cambio Externo.	Muchas veces se tiene que ajustar a las necesidades y recursos de la organización.
Puede resultar menos costoso que un Agente de Cambio Externo.	Puede tener intereses creados.

El **Agente de Cambio Interno** es aquella persona dedicada a prestar o vender sus servicios a las organizaciones que necesiten de un Cambio Organizacional.

A continuación se presentan las principales ventajas y desventajas del Agente de Cambio Externo:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Tiene más experiencia que el Agente	Conoce menos los detalles y aspectos

de Cambio Interno.	formales de la organización.
Tiende a tener mayor aceptación para actuar dentro de los altos niveles de la organización.	No tiene poder formal.
Puede hacer o decir comentarios que a veces el Agente de Cambio Interno no puede.	Tiene menos acceso a las personas o grupos de la organización.
Posee un conjunto de medios modernos, y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones, de desarrollo de las organizaciones, etcétera.	Sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del Cambio Organizacional si son relaciones temporales.
Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.	Puede no asegurar continuidad en cada uno de los cambios de la organización.
Es imparcial, objetivo y brinda confianza.	Puede resultar más costoso que un Agente de Cambio Externo.

Es conveniente que en las organizaciones existan ambos Agentes de Cambio para trabajar en forma conjunta, de esta manera, la consultoría permitirá tener una visión más objetiva, actuando de un modo más completo. Es decir, integrar un comité con personal interno y externo.

El Agente de Cambio juega un papel muy importante dentro de la organización, lo que permite descubrir que éste desarrolla una serie de **funciones** significativas, mismas que se mencionan a continuación:

a) Ayuda a generar datos e información válidos y útiles que pongan de manifiesto la realidad y la verdad organizacionales.

b) Crea las condiciones necesarias para que los miembros de la organización puedan hacer selecciones bien informadas y libres.

c) Ayuda a los miembros de la organización a asumir las responsabilidades surgidas de la selección llevada a cabo.

d) Ayuda a los miembros de la organización a desarrollar sus potencialidades y sus recursos para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos que se hayan establecido.

Si el Agente de Cambio desea cumplir satisfactoriamente con las funciones que se le han asignado, deberá manifestar pericia en el manejo de diferentes **habilidades**, como son:

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Actitud Positiva	Habilidad que le permitirá tener una disposición de ánimo favorable que debe manifestar exteriormente.
Apasionado	Habilidad en la cual manifiesta pasión por las cosas que hace.
Autoconocimiento	Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, valores, actitudes, filosofía de trabajo, etcétera.
Capaz de formar equipos de trabajo	Habilidad que le permitirá integrar debidamente equipos de trabajo de acuerdo a la situación objeto de análisis, así como los efectos derivados de la misma.
Comprensión de la organización	Habilidad para conocer y entender a la organización y lo que requiere ésta. Además de conocimientos teóricos de organizaciones, experiencia en las mismas, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del objetivo.
Comprometido	Habilidad con la cual manifestará su compromiso con la mejora de la organización.
Confiable	Habilidad que le ayuda a reconocer, promover y acrecentar el potencial de los integrantes de la organización y además le permitirá crecer aprendiendo de esta experiencia.
Creativo	Habilidad que le permite destacar su capacidad de creación de ideas originales.

Educador	Habilidad que le permitirá enseñar, crear oportunidades y aprender.
Flexible	Habilidad que le permitirá ajustarse al ambiente y también adaptarse a situaciones inesperadas.
Innovador	Habilidad que le permitirá introducir novedades.
Líder Efectivo	Habilidad que le permitirá ser el un dirigente eficaz y eficiente.
Motivador	Habilidad que le permitirá ser un dirigente capaz de inspirar a realizar actividades por gusto propio y con una razón de ser.
Objetivo	Habilidad en la cual podrá desarrollar conciencia y capacidad para analizar adecuadamente las actitudes, las habilidades, las motivaciones y los prejuicios, y cómo estos análisis pueden servir para interrelacionarse con la organización.
Oportuno	Habilidad que le permite al Agente de Cambio estructurar y hacer preguntas, proporcionar información y hacer sugerencias en el momento en que la organización lo requiera.
Responsable	Habilidad que le proporciona las herramientas requeridas para estructurar, presentar y poner en marcha los mecanismos de ayuda conjunta con la organización, reuniendo todas las contribuciones que puedan ser útiles, además de responder de sus actos y de sus obligaciones.
Saber escuchar	Habilidad que le permitirá ser capaz de entender la manera de pensar, las motivaciones y los prejuicios de la organización.
Simpático	Habilidad con la que podrá identificarse con los puntos de vista de la organización.
Tenaz	Habilidad que le permitirá demostrar su persistencia, su firmeza, su perseverancia en los actos que realiza.
Tolerante	Habilidad que le permitirá respetar y aceptar la libertad de los demás a su forma de pensar y de actuar; además de admitir ideas u opiniones distintas de las propias.

Es indispensable que el Agente de Cambio o Consultor tenga un alto grado de conocimiento de sí mismo, de sus necesidades y miedos, comprendiendo la propia motivación de llevar a cabo un cambio, de tal modo que esa conciencia de sí mismo le permita discernir entre el medio externo y su propio yo.

De ser así le será fácil clarificar su propio papel dentro de una intervención, especificando sus potencialidades y limitaciones, su situación y aptitudes; y tendrá habilidad para determinar las posibles unidades de cambio, es decir, lo

que parece necesitarse y lo que es factible de realización, en función de la insatisfacción y posibilidades de la organización y no de su propia persona.

Además de las habilidades señaladas anteriormente, a continuación se detallan otro tipo de habilidades necesarias según el autor Aurelio González Cornejo.¹⁷

A) Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el individuo afectado por el cambio.

Habilidades necesarias:

- œ Comprender su propia motivación al detectar una necesidad de cambio y querer llevarla a cabo.
- œ Trabajar en función de una filosofía y ética de cambio.
- œ Pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
- œ Determinar las posibles unidades de cambio: lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización.
- œ Determinar el tamaño, carácter y estructura del grupo de individuos afectados por el cambio.
- œ Determinar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
- œ Determinar los recursos disponibles para vencer los obstáculos y la resistencia.
- œ Saber cómo determinar su propio papel estratégico de acuerdo con la situación y las aptitudes.

¹⁷ González Cornejo Aurelio, *Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI*, México, Ed. PAC, Págs. 239-242.

B) Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de efectuar dicho cambio y de los procesos de diagnóstico.

Habilidades necesarias:

- æ Determinar el nivel de sensibilidad que los individuos afectados por el cambio tienen con respecto a la necesidad de éste.
- æ Determinar los métodos que los individuos afectados creen que deberían usarse.
- æ Crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico por medio de: impacto, consentimiento, demostración, investigación, culpa, tendencia, etcétera.
- æ Elevar el nivel de aspiraciones del individuo para hacer que dichas aspiraciones sean realistas.
- æ Crear percepciones de las posibilidades y potencialidades.
- æ Crear expectativas sobre la utilización de un plan por etapas y tener paciencia en su desarrollo.
- æ Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.
- æ Crear un sentimiento de responsabilidad para comprometerse en el cambio, mediante una activa participación.

C) Diagnóstico por parte del Agente de Cambio en colaboración con el afectado de la situación, conducta, comprensión, sentimiento, o desempeño que debe modificarse.

Habilidades necesarias:

- æ Hacer posible y aceptable la catarsis cuando ésta es indicada como punto de partida.
- æ Habilidad para el uso de instrumentos de diagnóstico apropiados para el problema: encuestas, descripciones concisas y claras, tarjetas de calificación, observaciones, etcétera.

3.7 Las Resistencias al

Cambio Organizacional

En las organizaciones, la Resistencia al Cambio es cualquier actitud o conducta que indica la falta de disposición para hacer o apoyar un cambio deseado y suele manifestarse a través de los comportamientos de los miembros de la organización que buscan desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio dentro de la misma; además de poder manifestarse semanas, meses o incluso años después.

Un proceso de cambio en la organización, normalmente genera problemas, pues implica abandonar el estado de comodidad y entrar a tierras desconocidas y, en muchas ocasiones, esos problemas internos pueden llevar a la organización a una crisis.

Generalmente, los individuos se oponen al cambio al considerarlo como una amenaza contra sus necesidades personales; esta amenaza percibida puede ser real o imaginaria, implícita o explícita, intencionada o no, directa o indirecta, inmediata o diferida, de gran magnitud o de poca. Las razones por las que se resisten al cambio varían según las circunstancias, de tal modo que los agentes de cambio deben ver cualquier resistencia de este tipo como algo positivo que deben superar a fin de que el cambio sea exitoso, ya que ofrece un alto grado de estabilidad y previsibilidad hacia el mismo cambio. No obstante, existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio; obstaculiza la adaptación y el progreso.

Por tanto, las resistencias al cambio permiten:

a) Retroinformar a los directivos acerca de sus propuestas de cambio para que sean utilizadas de forma constructiva.

b) Identificar áreas en las que un cambio puede provocar problemas, de forma que los directivos diseñen acciones correctivas antes de que aparezcan situaciones graves dentro de la organización.

c) Obtener información sobre los sentimientos, emociones y formas de pensar de los individuos en relación con el cambio, para con esto, integrarlos y obtener su colaboración.

Es importante tener presente que las resistencias al cambio si bien suelen manifestarse socialmente, tiene como fundamento el fenómeno psicológico de la resistencia de los individuos, siendo entonces una resistencia individual que se irradia e interactúa con la resistencia de otro individuo. Cualquier resistencia grupal a los cambios, se reduce siempre al nivel individual, y las acciones de éstas en los individuos suele abarcar desde quejas, ausentismo, sabotaje, desaceleración en el trabajo, huelgas, falta de motivación, aumento de fallas o errores, falta de lealtad hacia la organización, renunciaciones, etcétera.

Las resistencias al cambio se manifiestan de varias maneras en los individuos, entre las más comunes, se encuentran las siguientes:

- ⌘ Cuestionar quisquillosamente cada uno de los detalles del proyecto.
- ⌘ Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- ⌘ Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- ⌘ Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio, además de darle largas.
- ⌘ Evocar los méritos del pasado, cuando todo parecía funcionar bien, además de exagerar los méritos de la actual situación.
- ⌘ Discutir largamente acerca de los aspectos secundarios del cambio, para demostrar hasta qué punto éste no será realizable en la práctica.

- æ Evocar la multitud de consecuencias que acarreará la implantación del cambio.
- æ Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación.
- æ Expresar apatía, indolencia, desmovilización.
- æ Adoptar una actitud independiente en la que uno se limita a hacer lo estrictamente indicado y en forma prescrita.
- æ Entorpecer el ritmo de trabajo.
- æ Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- æ Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.
- æ Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación.
- æ Convertir el proceso de cambio en el culpable de todos los errores de la organización.
- æ Sugerir con regularidad que se consideren los plazos de implantación.
- æ Recurrir a diferentes tácticas de sabotaje con el propósito de fomentar un clima de animosidad.

Todas las anteriores actitudes constituyen maneras de expresar resistencias al cambio, pudiéndose citar muchos otros ejemplos. Algunas de estas actitudes se dirigen directamente al objeto de cambio, a la estrategia del cambio, a quien promueve el cambio, etcétera. Sin embargo, todas surten el mismo efecto: el de comprometer las probabilidades de éxito de la iniciativa de cambio.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Las organizaciones por naturaleza son conservadoras, se resisten de manera activa al cambio, ya que las organizaciones son más efectivas cuando realizan tareas rutinarias, y tienden a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez; desde este enfoque,

a continuación se mencionan las razones por las cuales las personas y las organizaciones se resisten al cambio.

RESISTENCIAS INDIVIDUALES	RESISTENCIAS GRUPALES
<p>1. Personalidad.</p> <p>Algunos de los aspectos de la personalidad la persona pueden predisponerlo contra el cambio.</p>	<p>1. Cultura organizacional.</p> <p>La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio.</p>
<p>2. Mecanismo de defensa de negación de la realidad.</p> <p>Las personas se niegan a aceptar todo aquello que les incomoda.</p>	<p>2. Inercia de la estructura.</p> <p>Las organizaciones desarrollan mecanismos internos para mantener su estabilidad (Ejemplo: Reglas, procedimientos, descripciones de puestos, etcétera), por lo que al enfrentar un cambio la inercia de la estructura aparece como contrapeso para sostener la estabilidad.</p>
<p>3. Costumbre.</p> <p>Las personas convierten la vida en una serie de decisiones casi programadas, por lo que al enfrenarse al cambio, tienden a responder de manera cotidiana, convirtiéndose esta conducta en una fuente de resistencia.</p>	<p>3. Enfoque limitado del cambio.</p> <p>Como las organizaciones se componen de subsistemas interdependientes, si se cambia uno de éstos se afectarán a los demás. Sin embargo, si un cambio trata de limitarse a un subsistema solamente acaba siendo anulado por el sistema mayor.</p>
<p>4. Desconfianza.</p> <p>Cuando existe poca claridad en las nuevas direcciones, en las consecuencias que puede acarrear el cambio en perspectiva, las personas se resistirán al cambio.</p>	<p>4. Inercia de grupo.</p> <p>Si un individuo perteneciente a un grupo quiere cambiar, muchas veces las normas y estructura del grupo actúan restringiendo y limitando el cambio.</p>
<p>5. Seguridad.</p> <p>La inseguridad hace vulnerables a las personas frente a cosas desconocidas o que personalmente no pueden controlar, lo que les producirá inestabilidad,</p>	<p>5. Amenaza para la experiencia.</p> <p>Los cambios pueden atentar contra la experiencia y especialización que individuos y grupos adquieren a lo largo del tiempo dentro de una organización.</p>

<p>6. Recelo hacia la pérdida de las cosas buenas actuales.</p> <p>En ocasiones se considera que las posesiones y logros actuales pueden perderse y lo que se obtendrá a cambio no compensará lo que se ha logrado.</p>	<p>6. Amenaza para las relaciones de poder.</p> <p>Cuando se da un cambio se altera la relación de poder, se redistribuye la autoridad y las decisiones suelen tomarse de otra manera, por lo que la resistencia aparecerá por parte de quienes manejan las relaciones de poder establecidas en la organización.</p>
<p>7. Factores económicos.</p> <p>Cuando las personas sienten que no podrán efectuar las actividades nuevas de acuerdo con lo establecido y esto les afectará en lo económico, se opondrán de manera total al cambio.</p>	<p>7. Amenaza para la asignación de recursos.</p> <p>Los grupos que dentro de la organización controlan los recursos piensan que el cambio es una amenaza, ya que pueden quedarse sin este privilegio.</p>
<p>8. Necesidad de evitar la ansiedad.</p> <p>La ansiedad aparece por la novedad, por el desconocimiento, por la inseguridad producida en cuanto a los resultados que se esperan al cambio.</p>	
<p>9. Miedo a lo desconocido.</p> <p>Los cambios reemplazan lo conocido para dar lugar a la incertidumbre.</p>	
<p>10. Dependencia.</p> <p>Cuando una persona depende de otro para poder actuar, se resistirá al cambio, ya que éste le obliga a tomar decisiones por su cuenta.</p>	
<p>11. Inequidad.</p> <p>Las personas experimentan la inequidad cuando perciben que mientras ellos son objeto de cambios, algunos otros obtienen los beneficios de esos cambios.</p>	
<p>12. Percepción.</p> <p>Los individuos tienen errores de percepción, por el cual tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista.</p>	

Por lo antes mencionado, sabemos que existen muchas manifestaciones de las resistencias del individuo frente al cambio, sin embargo, si se trataran de forma genérica, se puede decir que existen **Fuentes de Resistencia al Cambio**, las cuales se describen a continuación:

a) Resistencia Lógica: Este tipo de resistencia trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse.

b) Resistencia Psicológica o ligada a la Personalidad: Este tipo de resistencia se basa en emociones, sentimientos y actitudes; además de los hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, desconfianza en el liderazgo de los ejecutivos, satisfacción de necesidades, identificación con la situación actual y protección de privilegios. Es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los individuos hacia el cambio.

c) Resistencia Sociológica: Este tipo de resistencia también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta. Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos. En el nivel de grupos pequeños, existen las amistades en el trabajo y las relaciones de estatus, que podrían alterarse con los cambios.

d) Resistencia al Cambio en sí mismo: En este tipo de resistencia, los individuos pueden rechazar un cambio debido que creen que el Agente de Cambio no merece dedicarle tiempo, esfuerzo o atención.

e) Resistencia a la Estrategia de Cambio: En este tipo de resistencia, el Agente de Cambio provoca el cambio por medio de la fuerza y la coerción, y se

crea la resistencia en los individuos que se sienten ofendidos por sus superiores por “ordenar” o utilizar castigos amenazantes.

f) Resistencia frente al Agente de Cambio: Este tipo de resistencia se dirige a la persona que está implementando el cambio e implica diferencias de personalidad o de otro tipo. Los Agentes de Cambio que están aislados y distantes de las demás personas en el proceso de cambio, que parecen servir a sus propios intereses, o que tienen un compromiso emocional alto con los cambios, están propensos de manera especial a este tipo de resistencia.

Cabe mencionar que aunque existen diferentes causas por las que los individuos y organización se resisten al cambio, éstos en combinación siempre producirán la actitud global de cada individuo hacia determinado cambio, y sólo las organizaciones que deseen ser exitosas deben desarrollar la capacidad para percibir y combatir las resistencias al cambio.

3.8 ¿Cómo combatir las

Resistencias al Cambio?

Es bien sabido que las resistencias al cambio nunca cesarán por completo, sin embargo, administradores y personal que laboran dentro de una organización pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Para manejar la resistencia al cambio, es necesario que el agente de cambio lleve a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas para poder tomar una decisión con respecto a la actitud por adoptar.

De tal manera que el agente de cambio tendrá que aplicar una acción correctiva ante las diferentes formas que adopta la resistencia al cambio de un individuo de la siguiente manera:

RESISTENCIA	ACCIÓN CORRECTIVA
No sabe	Clarificar, informar, educar
No puede	Proporcionar las herramientas, habilitar
No cree	Involucramiento, participación
No quiere	No hay cambio

Entre las actitudes que puede adoptar el Agente de Cambio en la organización para disminuir las resistencias al cambio, se pueden mencionar las siguientes:

- α Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- α Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio; además de asegurarse que la comunicación sea efectiva.

- æ Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio.
- æ Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas.
- æ Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- æ Reducir incertidumbre e inseguridad.
- æ Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles.
- æ Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- æ Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en la imagen del agente de cambio, como a la calidad del proyecto.
- æ Buscar la raíz de la resistencia, por medio de los síntomas de la misma.
- æ No imponer el cambio.
- æ Hacer un cambio participativo, utilizando también, la fuerza de equipo.
- æ Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- æ Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- æ Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- æ Crear un compromiso común.
- æ Plantear el costo beneficio del cambio.
- æ Utilizar recompensas compartidas y protección a los empleados.
- æ Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas.
- æ No ser víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en si.

Las actitudes anteriores pueden ser adoptadas por el agente de cambio dependiendo de la situación en que se encuentre. De igual manera, las actitudes que se manejen en las organizaciones son de gran importancia, ya que de éstas depende que se logren derribar los obstáculos para la aceptación

del cambio. Con el transcurso del tiempo las actitudes adecuadas se convierten en habilidades, es decir, aptitudes, para que una transformación ordenada pueda ser bien recibida y por consiguiente se cumplan los objetivos que las organizaciones persiguen; por este motivo, resulta un gran desafío manejar acertadamente la **inteligencia emocional**.¹⁸

Las emociones resultan ser captadoras de atención que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera, e indican en qué concretar la atención y cuándo se tiene que preparar al individuo para actuar; se trata de mensajes potentes que transmiten información crucial sin utilizar palabras. Las emociones son un método de comunicación efectivo; tener claro esto nos permitirá explicar e influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que desembocan en modificaciones de comportamientos individuales o grupales y ayudan a combatir efectivamente las resistencias al cambio.

Éstas son las diferentes actitudes que puede adoptar el agente de cambio para combatir las resistencias al cambio, sin embargo, no hay que creer que siempre podemos disminuir o eliminar las resistencias al cambio. Ciertas situaciones obligarán a “tolerar” esas resistencias sin que pueda hacer gran cosa al respecto, en espera de que el resultado de cambio se imponga por sí sólo.

De todo lo antes mencionado, se puede decir que las resistencias al cambio se pueden combatir a través de la comunicación eficiente, es decir, clara, precisa, veras y oportuna; asimismo se debe contar con dos variables indispensables como son la actitud positiva y la disposición al cambio, denotando que sólo las organizaciones que cuenten con líderes vanguardistas podrán garantizar su éxito funcional así como también lograr la salud organizacional.

De las actitudes anteriores que el Agente de Cambio ha de tomar en cuenta para combatir las resistencias al cambio, vale la pena analizar las más

¹⁸ González López Sandra Luz, *Ensayo ¿Cómo Combatir las Resistencias al Cambio?*, Revista FESC-UNAM, México, *Divulgación Científica Multidisciplinaria, Publicación Trimestral, Año 4, No. 13, 2004, Pág. 12.*

relevantes que puede adoptar éste; con sus ventajas y desventajas y que a continuación se desarrollan:

a) Empatía y apoyo

Es útil comprender la forma en que el personal experimenta el cambio. Ayuda a identificar a quiénes les preocupa el cambio y a comprender la naturaleza de sus preocupaciones. Cuando los colaboradores sienten que los que administran el cambio están atentos a sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información, a su vez, esta apertura contribuye a que colaboren para encontrar soluciones a sus problemas, lo cual tal vez permita que se superen las barreras del cambio. Además, los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia (Ejemplo: Capacitación, asesorías, terapias, etcétera).

Ventaja:	Desventaja:
Satisface directamente necesidades específicas de recursos o ajuste.	Se requiere invertir más tiempo y resulta cara, además de que su aplicación no garantizará el éxito.

b) Educación y comunicación

La resistencia al cambio se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio, ya que si ellos reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá. La comunicación se puede lograr por charlas individuales, memorandos, presentaciones de grupos, informes, etcétera.

Ventaja:	Desventaja:
Crea la disposición para ayudar a crear el cambio.	La efectiva comunicación sólo se logrará sólo si los individuos participantes en el proceso de comunicación se caractericen por confianza y credibilidad recíprocas.

c) Participación e inclusión

La estrategia debe estar enfocada a que los individuos despierten su interés y sean partícipes en el cambio, logrando así un compromiso a través del intercambio de sugerencias y aportaciones relevantes. Cuando a los empleados se les incluye como partícipes en la planeación y puesta en práctica del cambio, están más comprometidos a realizar los cambios planeados, y es más probable que generen la certeza de que funcionarán correctamente que aquéllos que no han participado.

Ventaja:	Desventaja:
Añade información al cambio planeado; construye el compromiso para el cambio.	Si no es manejada correctamente esta participación, podría existir potencial para una mala solución y pérdida de tiempo.

d) Negociación y acuerdo

Otra forma de que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Desarrollar un plan de incentivos que permita convencer a quienes se resisten real o potencialmente.

Ventaja:	Desventaja:
Ayuda a evitar una resistencia mayor.	Es elevado el costo potencial, además, existe el riesgo de que cuando ya se haya realizado la negociación, se dé la posibilidad de chantaje por parte de otras personas en posiciones de poder.

e) Manipulación y cooptación

La manipulación se refiere a los intentos encubiertos para influir en otros, distorsionar y tergiversar los hechos para que parezcan más atractivos. La cooptación, por otra parte, es una forma de manipulación con participación, que busca comprar a los líderes de un grupo de resistencia, concediéndoles un papel fundamental en la decisión del cambio, no para llegar a una mejor decisión, sino para lograr su respaldo.

Ventaja:	Desventaja:
Puede ser rápido y barato.	Aunque es un camino fácil y relativamente barato para lograr el apoyo de adversarios, la táctica puede resultar contraproducente si los individuos se dan cuenta que se les está utilizando o engañando. Si se descubre, la credibilidad del agente de cambio puede quedar anulada.

f) Coacción

La coacción es dirigir amenazas o presiones contra quienes se resisten, como son amenazas de transferencias, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de rendimiento, cartas de recomendación malas, etcétera.

Ventaja:	Desventaja:
Rapidez.	Puede ser contraproducente si los individuos se dan cuenta que se les está utilizando o engañando, ya que si se descubre la coacción, el agente de cambio pierde toda la credibilidad.

3.9 Finalidad del Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le dé a la misma organización, ya que el proceso del Cambio Organizacional es tan dinámico, por lo cual, no es receta de cocina y su finalidad puede cambiar de acuerdo a la organización donde se esté aplicando.

La finalidad del Cambio Organizacional de manera global, es **buscar de manera reiterada, el progreso de los individuos y por consiguiente de las organizaciones de que éstos forman parte, facilitando, al aplicar el modelo establecido, los cambios planeados.**

No obstante existen finalidades básicas del Cambio Organizacional que se pueden considerar como las más importantes y que a continuación se mencionan:

a) Busca que se logre el cambio planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la organización.

b) Permite desarrollar un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determina la forma, en lugar que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.

c) Permite mejorar a la organización y además no es limitativa a un solo tipo de organización, sino que es flexible y dinámica.

d) Busca incrementar la confianza en el individuo para que se sienta apoyado por la organización. Además con esto busca incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez más expectativas personales de los miembros de la misma.

e) Mejora los canales de comunicación en pro de la efectividad de la propia organización.

f) Involucra a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos aumentando el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de Cambio Organizacional.

g) Aumenta el nivel de la calidad de la organización y de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

h) Facilita el proceso de los cambios que se tienen proyectados o formulados de acuerdo a los planes y basándose en las ciencias de la conducta.

i) Fundamenta valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración y la confrontación.

j) Adapta la cultura de la organización al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistemas.

k) Modifica actitudes, valores, comportamientos y estructuras para que las personas y organizaciones se pueda adaptar mejor al mercado, tecnología, problemas y desafíos. Esto se realiza a través de un esfuerzo educacional muy complejo.

l) Promueve la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente con relación a las funciones organizacionales.

m) Integra las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización.

3.10 Importancia del Cambio Organizacional

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

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada posterior. Sin embargo, es tener presente que la única forma de dirigir las organizaciones es a través de su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de costumbres entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de formar parte de la organización.

A continuación se presentan tres razones por las cuales el Proceso de Cambio Organizacional es importante en cualquier organización:

a) La organización aprende a enfrentarse más acertadamente a los problemas.

b) La organización aprende a visualizar más el esclarecimiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones más apropiadas, esto es, identificar de forma más clara sus necesidades y pedir ayuda.

c) La organización aprende nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y le faciliten realizar cambios sin dejar de ser productivos.

Cabe resaltar que además de las razones anteriores, es importante conocer que el Cambio Organizacional pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y potencial de los individuos a través del agente de cambio, el cuál actuará como impulsor del proceso de cambio, procurando que la organización sea más analítica y participativa en la resolución de problemas. Para lo cual se emplean técnicas grupales de comunicación y liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etcétera. Se pretende crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, buscando una orientación positiva para que las actitudes y relaciones interpersonales, así como las pautas de conducta y el desempeño individual y grupal se adapten a una situación dinámica. Adaptado también una actitud positiva hacia la productividad, la cual implica un deseo de progreso de mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación actual; lo cual permitirá que se logre el éxito y la salud organizacional.

Además de lograr un cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad, mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento sostenible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

Las organizaciones que no estén concientes de la necesidad de un cambio para enfrentarse a los cambios científicos y tecnológicos de los últimos años, tienden al fracaso y peor aún, a desaparecer. Puntualizando que sus recursos humanos deben de contar con actitud positiva, disposición y compromiso para

que se pueda lograr exitosamente los cambios planeados, y con esto la mejora continua de la organización.

3.11 Futuro del Cambio Organizacional

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

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

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

De tal manera, que el ambiente en el que operan las organizaciones juega un papel muy importante, ya que es cada vez más turbulento dentro de esta área de competitividad comercial mundial, nacional y regional. El nuevo paradigma proclama que las organizaciones innovadoras y exitosas serán las que deriven su fuerza y vitalidad de personas adaptables y dedicadas a todos los niveles y especialidades, y no de apego total a la jerarquía.

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

Así que las organizaciones que cobrarán relevancia en un futuro, serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje y de renovación del ser humano en todos los niveles de la estructura organizacional, conjuguen una visión compartida y un pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, la capacidad creativa de los involucrados y el aprendizaje en equipos, entre otros aspectos.

A continuación, se describen algunos rubros en los que resulta importante contemplar el futuro del Cambio Organizacional:

a) Liderazgo y Valores.

Para que el Cambio Organizacional siga floreciendo en el futuro, es importante que la alta gerencia y los agentes de cambio en ésta área (consultores) asignen un valor elevado al desempeño individual del equipo de trabajo y de la organización, así como los valores orientados a las personas, desempeñando así un papel más activo en cuanto su **involucramiento** en el cambio organizacional.

b) Conocimiento y Práctica acerca del Cambio Organizacional.

Es probable que en un futuro, los grupos de la alta gerencia utilicen el Cambio Organizacional hasta que estén concientes del proceso involucrado y lo comprendan. Aún cuando el grado de este conocimiento sin duda está muy difundido, gran parte de él se encuentra restringido por falta de una intuición experimental de lo que es el proceso. Es deseable que los practicantes del Cambio Organizacional estén tan bien informados como sea posible y apegados a los aspectos tecnológicos cambiantes para considerarlos dentro de su formación.

El tiempo y el esfuerzo necesario para dominar el conocimiento relativo al cambio organizacional debe incrementarse en forma exponencial. Los expertos en cambio organizacional deben adoptar una disciplina de **especialización** y de **actualización continua**.

c) Entrenamiento en Cambio Organizacional.

En el futuro habrá necesidad de una mayor disponibilidad de entrenamiento de Grupos T (Grupos de intervención en proceso de desarrollo a nivel personal) como una intervención de entrenamiento, no como una intervención organizacional, en particular para futuros agentes de Cambio Organizacional y para la alta gerencia.

Personas de toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado y seguirán expuestas en las grandes corporaciones a un entrenamiento en Cambio Organizacional, dando lugar con ello a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas. Existe una necesidad apremiante de combinar las habilidades del Cambio Organizacional con el creciente número de vastas intervenciones estructurales y, además, conceptuar dichas integraciones e investigar acerca de ellas. Nos referimos en particular a los programas de Administración de Calidad Total (TQM), Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), Reingeniería (BPR) Seis Sigma, entre otras técnicas.

d) Naturaleza interdisciplinaria del Cambio Organizacional.

El futuro del Cambio Organizacional, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas, ya que es un campo altamente interdisciplinario. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas gerenciales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, y otros campos.

e) Difusión de la técnica.

Las técnicas y enfoques del Cambio Organizacional será necesario difundirlo ampliamente en la sociedad como se ha venido haciendo hasta la fecha en muchos países como Estados Unidos, Canadá, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica, ya que esto, en gran parte, es

un desarrollo positivo, porque demuestra que cada vez se perciben más procesos del Cambio Organizacional como algo de gran valor, incluyendo en tal mérito a los profesionales de este campo (entrenadores, investigadores y autores del Cambio Organizacional). Es importante hacer que la difusión no pierda su integración de valores, teoría, investigación, historia y práctica, para no tener problemas de comprensión y por ende, incorrecta aplicación y resultados. Se debe considerar al Cambio Organizacional no sólo como una herramienta o medio para hacer feliz al personal, sino traducirlo en **resultados específicos** como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.

Se impondrá la tendencia de **aplicar** el cambio organizacional en cualquier tipo de organización, sea ésta privada, pública, nacional, trasnacional, etcétera. Lo anterior significa que el experto en cambio organizacional se deberá **enfrentar a diversas culturas**, maneras de pensar y diferentes tipos de organizaciones.

De lo anterior se desprende que el cambio organizacional continuará mientras las organizaciones, los ejecutivos y el personal se convenzan de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas.

Es menester que el empresario esté convencido de que el tiempo del centralismo ya pasó y que ahora las organizaciones son más efectivas cuando cuentan con el apoyo y la participación de los colaboradores.

4.1 Antecedentes Transportes

García's Trucking, S. A. de C. V.

La historia de **TRANSPORTES GARCIA'S TRUCKING, S. A. DE C. V.** se remonta a ya 12 años, y surge para satisfacer la creciente necesidad de ofrecer un servicio de autotransporte de carga de calidad en la región.

Esta organización tuvo como fundadores a:

- † **Armando García Pérez** como Administrador Único y socio mayoritario.
- † Rafael García Pérez como socio minoritario.

Así, el **25 de Julio de 1995** fue constituida legalmente con un capital social de \$ 50,000.00 (Cincuenta mil pesos 00/100 M. N.); cuyo objeto principal es el **Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal.**

Inicia operaciones con tan sólo 3 unidades tipo Trailer, 5 trabajadores y 2 clientes solamente, para años más tarde, 21 para ser exactos, contar con el siguiente equipo:

- œ 70 unidades tipo trailer
- œ 60 plataformas tipo encortinadas
- œ 14 cajas secas de 40"
- œ 40 cajas secas de 48"

Su **oficina matriz y patio** se encuentran ubicados en el **Estado de México**, y se cuenta también con otra oficina y patio en el Estado de **San Luis Potosí**, lugar propicio por ser carga y destino de clientes con los que ya se cuenta y por los posibles clientes potenciales de esa región.

Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V. ha crecido con una vertiginosa rapidez y en tan solo una década cuenta con una credibilidad que le ha valido contar con clientes muy importantes, entre los cuales tenemos los siguientes:

- ✓ Grupo Modelo (Tramo Compañía de Transportes, S. A. de C. V.)
- ✓ 3M México, S. A. de C. V.
- ✓ Daimler Chrysler de México (Servicios y Montajes Eagle, S. de R. L. de C. V.)
- ✓ Empaques Modernos San Pablo. S. A. de C. V.
- ✓ Empaques Plegadizos Modernos, S. A. de C. V.
- ✓ Smurfit, Cartón y Papel de México, S. A. de C. V.
- ✓ Mabe de México, S. A. de C. V.
- ✓ Leiser, S. A. de C. V., entre otros.

Cabe resaltar que Armando García Pérez ha logrado mantener permanente en el mercado a la organización gracias a su tenacidad y perseverancia, lo cual es imprescindible para tratar y negociar con los clientes, sabedor del servicio que ofrece y el personal que lo respalda.

Hombre visionario y estratega, lleva a la organización a ser una de las mejores de la región, satisfaciendo las necesidades de cada uno de los clientes ofreciendo un servicio de calidad y llegando a cualquier parte de la República Mexicana; llevándolo esto a contar ya con un prestigio.

Por lo anterior, se espera crecer ampliamente en los próximos años, abarcando un mercado más amplio, incrementar el número de equipo, mejorando las instalaciones, contar con tecnología de vanguardia; todo esto por supuesto, con el respaldo del mejor equipo de colaboradores que son los que hacen de Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V. la organización que ayer, hoy y siempre será.

Ubicación

Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V. tiene su oficina matriz y patio ubicadas en:

Calle 2 de Abril s/n, Colonia Santa Bárbara, Municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México.

Y en Carretera 57, Número 1471, en la Delegación Villa de Pozos, en el Estado de San Luis Potosí.

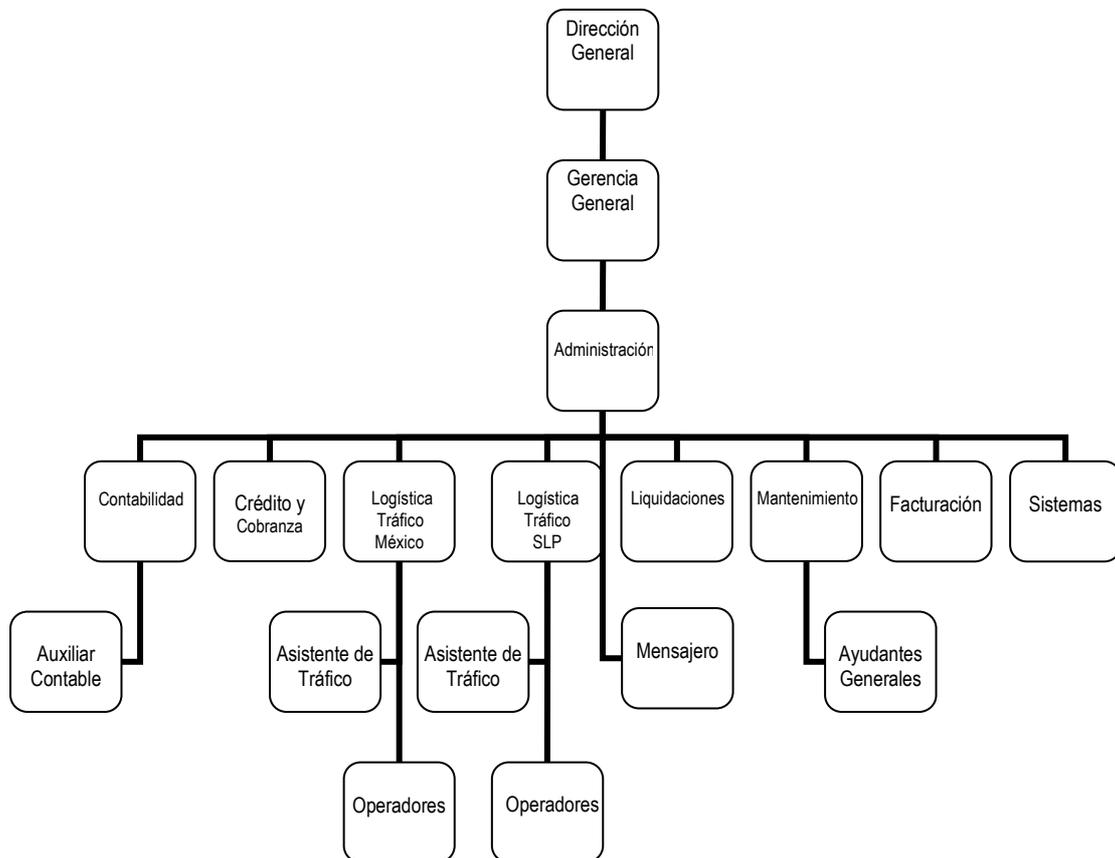
Giro

Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal.

Estructura Organizacional

En Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V., su estructura organizacional se encuentra diseñada de la siguiente manera:

TRANSPORTES GARCIA'S TRUCKING, S. A. DE C. V.
Estructura Organizacional



Haciendo referencia a la estructura organizacional, a continuación se mencionan los puestos, el nivel jerárquico y el nombre de los colaboradores que lo ocupan.

 **DIRECCIÓN GENERAL**

Se encuentra a cargo de: Armando García Pérez.

Jerarquía: Primer nivel jerárquico, depende de él mismo.

 **GERENCIA GENERAL**

Se encuentra a cargo de: Luis Alberto García Villanueva.

Jerarquía: Segundo nivel jerárquico, depende del Director General.

 **ADMINISTRACIÓN**

Se encuentra a cargo de: Guillermo de la Rosa Moreno.

Jerarquía: Tercer nivel jerárquico, depende del Gerente General y del Director General.

 **CONTABILIDAD**

Se encuentra a cargo de: Oscar Alberto Gebhardt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **CRÉDITO Y COBRANZAS**

Se encuentra a cargo de: Edgar Vélez García.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **LOGÍSTICA (TRÁFICO MÉXICO)**

Se encuentra a cargo de: Nadia Sixtos Betancourt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **LOGÍSTICA (TRÁFICO SLP)**

Se encuentra a cargo de: Angel Gallegos Alonso.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **LIQUIDACIONES**

Se encuentra a cargo de: José Armando García Villanueva.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **MANTENIMIENTO**

Se encuentra a cargo de: Salvador Fragoso de la Cruz.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **FACTURACIÓN**

Se encuentra a cargo de: Marvelia Yaneth García Acosta.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **SISTEMAS**

Se encuentra a cargo de: Arturo Martínez Cortés.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **AUXILIAR CONTABLE**

Se encuentra a cargo de: Raúl García Acosta.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Contador.

 **ASISTENTE DE TRÁFICO MÉXICO**

Se encuentra a cargo de: Julia Ordaz Cabrera.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Coordinador de Tráfico en México.

 **ASISTENTE DE TRÁFICO SLP**

Se encuentra a cargo de: Lidia Flores Díaz.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Coordinador de Tráfico en San Luis Potosí.

 **AYUDANTES GENERALES**

Se encuentra a cargo de: Equipo de Mantenimiento.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, dependen del Jefe de Mantenimiento.

 **MENSAJERO**

Se encuentra a cargo de: Gabriela García Pérez.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Administrador.

 **OPERADORES**

Se encuentra a cargo de: Equipo de Operadores.

Jerarquía: Sexto nivel jerárquico, dependen de los Coordinadores de Tráfico de México y San Luis Potosí.

Visión

Ser la organización de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal líder en la región que ofrezca un servicio de calidad inigualable a través de la optimización de sus recursos y una administración efectiva, comprometida a

ser una escuela de vida y formadora de personas, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Misión

Obtener y mantener el liderazgo en la región, siendo la organización de Autotransporte de Carga Pública Federal que brinde un servicio de calidad, con el compromiso de cumplir íntegramente las expectativas de los clientes, mediante el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y la promoción de hábitos de excelencia en un ambiente ideal de trabajo; además de contribuir con la comunidad creando fuentes de empleo, y con el desarrollo económico y social del país.

Objetivo General

Proporcionar un servicio de calidad, congruente, oportuno, personalizado, flexible, confiable, accesible y competitivo que satisfaga íntegramente las necesidades de los clientes.

Este objetivo se cumple a través de las siguientes características:

a) Congruencia:

Los servicios de transporte deben ofrecerse sin demasiada variabilidad, así como estar previamente planeados y estandarizados para proveer procesamiento computarizado, recolección, agenda de entrega, obligaciones del producto y tasas de carga adaptadas al cliente, todo ello sin cambios diarios. Los productos también tienen que entregarse a tiempo y llegar a su destino en las mismas condiciones que tenían en el lugar de origen. Además, con respecto al tiempo, deben mantener patrones de operaciones claros y reconocidos a largo plazo, de tal modo que los clientes puedan utilizar el servicio basados en una percepción consolidada.

b) Entrega rápida:

La organización como operadora logística, debe proveer tiempo en tránsito corto, el cual es directamente proporcional a la habilidad de los transportistas para proveer tiempo de recolección, agenda de ruteo, localización de la carga, rapidez de manipulación en las instalaciones del cliente, rapidez de retroalimentación cuando surgen problemas de entrega y rapidez en la entrega.

c) Relación con el cliente:

La organización debe basar sus relaciones con el cliente en entregas especiales. El contacto con los clientes debe llevarse a cabo con atención y cordialidad en todo momento, agregando un valor por medio del personal de logística que participa como servicio al cliente.

d) Flexibilidad:

La organización debe ser capaz de proveer servicios adaptadas al cliente, es decir, adecuados a su nivel y a las características de sus percepciones. Proveer este servicio adaptado al cliente será agregar un valor, que incluirá:

flotilla adaptada, recolección fuera de agenda, horas de entrega especialmente diseñadas y empaque de transporte adaptado.

e) Confianza:

La organización debe estimular y mantener la confianza del cliente para poder establecer alianzas estratégicas y en consecuencia, conservarlos a largo plazo. La confianza en la organización estará construida sobre la provisión de servicios que representan menores riesgos de pérdidas financieras durante las operaciones de transporte.

f) Acceso:

Es fundamental que la organización cuente con una red de control, de modo que los puntos de transbordo estén distribuidos y al mismo tiempo, cercanos a los clientes. Cuanto más elaborada y perfeccionada sea la red que se controla, habrá mayor cantidad de accesos a los clientes, lo que genera un mayor nivel de accesibilidad.

g) Costo-Precio:

El servicio depende de gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, se debe prestar atención para no afectar negativamente las estructuras de costo y precio. Entre estos factores se encuentran el grado de competencia, la naturaleza y magnitud por la cual las regulaciones públicas afectan al transporte, la estacionalidad de productos y materias primas, si hay o no un equilibrio en la matriz de transporte en un territorio y la ubicación del mercado.

Objetivos Específicos

a) Hacia el cliente:

Satisfacer íntegramente las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad que lleve a la mejora continua; para lograr ser la organización exitosa y líder en el ramo del autotransporte de carga.

b) Hacia el personal:

Formar un equipo de trabajo efectivo que se rija bajo una cultura organizacional ideal, satisfaciendo así las necesidades de los colaboradores y la organización a la par.

c) Hacia el equipo:

Contar con un equipo en excelentes condiciones que garanticen la calidad en el servicio; además de tecnología de punta que permita atender oportunamente las labores y cualquier imprevisto.

d) Hacia las instalaciones:

Contar con infraestructura adecuada para el personal y el equipo, que satisfagan un buen ambiente laboral y un óptimo aprovechamiento de los recursos.

Valores

Existe una serie de conceptos denominados **valores**, los cuales son el conjunto de acciones de tipo moral que se desea compartir con los colaboradores para que los hagan suyos:

a) Honestidad:

Todos los actos en el comportamiento de los colaboradores comulgarán con la **verdad** y con una **actitud responsable, honrada, comprometida y productiva**, dentro y fuera de la organización.

b) Lealtad:

Los colaboradores de la organización demostrarán una **actitud positiva** y de **fidelidad**. Asimismo, deberán guardar un alto grado de **confidencialidad**. Su comportamiento dentro y fuera de la organización deberá ser buscando no dañar el prestigio e imagen de la misma.

c) Servicio al cliente:

Realizar los actos necesarios para que los clientes reciban el mejor **servicio** en concordancia con sus expectativas, sin importar lugar, fecha, hora o día (bajo cualquier circunstancia). Tener una **disposición, compromiso y actitud positiva** buscando siempre un solo objetivo: calidad.

Estos valores se deben tener muy presentes dentro y fuera de la organización para entablar una congruencia entre los actos en la vida diaria y los valores que se tienen presentes dentro de tu organización.

Filosofía

Para cumplir los objetivos, es necesario contar con uno de los aspectos más importantes de las organizaciones de clase mundial, que es la Filosofía Organizacional, que marca y define las características del trabajo y la calidad en el servicio que se proporciona y que sustenta su razón de ser.

“Lograr la satisfacción total de los clientes es el compromiso, a través de los mejores recursos, los recursos humanos”.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

A continuación, se menciona el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de **Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.**, detallando así sus:

FORTALEZAS:

Factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes donde apoyarse para trabajar en función del

DEBILIDADES:

Factores de la organización que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar.

cumplimiento de la misión.

OPORTUNIDADES:

Factores que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no, pero que resulta conveniente aprovecharlos para mejorar el desempeño de la organización.

AMENAZAS:

Factores del entorno que no pueden impedirse o provocarse, pero si ocurren pueden afectar el funcionamiento de la organización.

Cabe mencionar que este análisis permite conocer la situación actual de la organización, ya que muestra con sus fortalezas y debilidades la situación interna, y con las oportunidades y amenazas la situación externa; lo que nos ayuda a obtener un diagnóstico preciso que coadyuve a tomar las decisiones acordes con los objetivos que se tengan establecidos.

ANÁLISIS FODA

(FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) DE TRANSPORTES GARCIA'S TRUCKING, S. A. DE C. V.

COMO SUS PRINCIPALES FORTALEZAS TENEMOS:

- ☛ Tradición en la organización para proporcionar el servicio.
- ☛ Equipo nuevo en su mayoría.
- ☛ Disponibilidad de equipo que garantiza el servicio.
- ☛ Capacidad de adaptación en el servicio de alta demanda.
- ☛ Mantenimiento preventivo del equipo para cumplir al 100% con el servicio.
- ☛ Cero índice de siniestralidad.
- ☛ Personal calificado y de experiencia.
- ☛ Personal honesto y leal.
- ☛ Personal en su mayoría familia, lo que fortalece el interés de mantener la organización para futuras generaciones.

SUS DEBILIDADES MÁS NOTABLES SON:

- ☛ Limitada utilización de la capacidad del personal.
- ☛ No hay un plan de contingencias para soluciones alternativas ante problemas con el servicio.
- ☛ Falta de compromiso, apoyo, confianza, comunicación, motivación, entre otros, por parte de la dirección hacia el personal.
- ☛ Falta de visión por parte de la dirección al querer hacer una organización familiar sin que cuenten con preparación alguna ni aptitudes para desempeñar actividades tales, lo cual entorpece todas las labores.
- ☛ Desconocimiento de la dirección de todos los problemas departamentales, por falta de

- œ Sueldos equitativos.
- œ Poder negociador con los clientes.
- œ Plus ofrecido en cada servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.
- œ Mínimo índice de ausentismo.
- œ Buena imagen precisando el nivel de competitividad en el servicio ofrecido.

involucramiento.

- œ No se encuentran delimitadas correctamente las funciones de cada área.
- œ Falta de capacitación y programas de incentivos en todos los niveles jerárquicos que permita dar seguimiento a los proyectos y estrategias de mejora.
- œ Instalaciones inadecuadas tanto de las oficinas como de sus patios de maniobras.
- œ Alto índice de rotación de personal, que provoca a los colaboradores inseguridad, desinterés y falta de compromiso; lo cual proporciona una imagen menos confiable ante el servicio que se ofrece al cliente.
- œ Ambiente laboral tenso, por lo que a veces no se pueden resolver problemas por falta de apoyo entre compañeros.
- œ Falta de un proceso administrativo que ordene y regule cada una de las actividades realizadas.

LAS OPORTUNIDADES QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN SON:

LAS AMENAZAS QUE PONEN EN RIESGO SU PERMANENCIA EN EL MERCADO SON:

- ⌘ Crecimiento de la tendencia a la utilización de este tipo de servicio.
- ⌘ Ampliación de la cartera de clientes.
- ⌘ Política de protección a la industria nacional.
- ⌘ Posibilidad de implementar nuevos procesos que permitan crear una cultura organizacional efectiva.
- ⌘ Facilidades para la inversión extranjera que favorece la creación de asociaciones económicas.
- ⌘ Agregar valor que la competencia no pueda igualar, como: mayor calidad, rapidez, servicios complementarios, apoyo postservicio, innovación en el servicio, etcétera.
- ⌘ Implementar estrategias que permitan disminuir costos.
- ⌘ Contar con indicadores de medición en todas las áreas.
- ⌘ Rediseñar la estructura organizacional para identificar claramente funciones, obligaciones y niveles jerárquicos, además de poder crear nuevos departamentos.
- ⌘ Contratación de equipo de consultoría que garanticen la mejora continua y el éxito organizacional.
- ⌘ Condiciones climatológicas inesperadas que pueden provocar retrasos o disminución de la calidad en el servicio.
- ⌘ Rivalidad interna del sector de servicios de autotransporte de carga, que al ser fuerte, obligará a limitar el margen de utilidad.
- ⌘ Competencia real y potencial en el sector.
- ⌘ Alza creciente de los precios de diesel, refacciones, tecnología y equipos.
- ⌘ Estacionalidad en el servicio al ofrecer los clientes requisiciones variadas e inestables.
- ⌘ Imposición de los clientes en el costo de los algunos fletes, obligándonos a aceptar para que ellos no cambien de proveedor.

Para encontrar las ventajas competitivas de la organización, es necesario conocer primero a dónde se quiere llegar con la organización, es decir, proyectar estratégicamente el futuro de Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V.

A continuación se mencionan los tipos de estrategias que la organización ha establecido, para después puntualizarlas; partiendo de su análisis FODA.

OFENSIVAS:

(Maximización de Fortalezas,
Maximización de Oportunidades)

ADAPTATIVAS:

(Minimización de Debilidades,
Maximización de Oportunidades)

DEFENSIVAS:

(Maximización de Fortalezas, Minimización
de Amenazas)

DE SUPERVIVENCIA:

(Minimización de Debilidades,
Minimización de Amenazas)

ESTRATEGIAS

DE TRANSPORTES GARCIA'S TRUCKING, S. A. DE C. V.

OFENSIVAS:

(Maximización de Fortalezas, Maximización de Oportunidades)

- α Incrementar y estabilizar el servicio que se ofrece a nivel regional para mantener relaciones duraderas y redituables con los clientes.
- α Efectuar estudios de marketing para obtener mayor apertura de la organización, aprovechar al máximo la estacionalidad de productos, zonas geográficas, competencia, segmentación de mercado, etcétera.
- α Implantar y sistematizar una política de capacitación y programas de incentivos en todos los niveles jerárquicos.
- α Agregar valor en el servicio que nuestros competidores no pueden igualar, como son: mayor calidad, rapidez, servicios complementarios, apoyo postservicio, innovación en el servicio, etcétera.

ADAPTATIVAS:

(Minimización de Debilidades, Maximización de Oportunidades)

- α Rediseñar la logística para garantizar las capacidades tecnológicas capaces de ofrecer un mejor servicio ante la demanda del mismo.
- α Crear asociaciones económicas y servicios cooperados alternativos.
- α Aplicar mecanismos económicos-financieros efectivos.
- α Vincular al personal con los adelantos científicos y técnicos.
- α Motivar a todo el personal, en aras de lograr que se sientan identificados con la organización, con el fin de obtener de ellos el mejor rendimiento.

DEFENSIVAS:

(Maximización de Fortalezas, Minimización de Amenazas)

DE SUPERVIVENCIA:

(Minimización de Debilidades, Minimización de Amenazas)

- Precisar mediante contratos los convenios de vinculación de la organización con la CANACAR (Cámara Nacional del Autotransporte de Carga).
- Identificar y promover las ventajas competitivas del servicio que ofrece la organización, sustentando la competitividad en la diferenciación del servicio que se ofrece, ya sea por calidad, equipo, entre otros factores.
- Adquisición de equipo competitivo.
- Identificar a los clientes reales y potenciales para ofrecer y diseñar un servicio de calidad que responda a sus expectativas, con vista a incrementar las utilidades.
- Creación de barreras para la imitación, con la finalidad de sostener por más tiempo las ventajas competitivas.
- Concretar la atención en el servicio ya reconocido en la región.
- Reparación y restitución del equipo ya existente.

4.2 Propuesta Del Modelo de Cambio Organizacional

de la L. A. Y M. A. Sandra Luz González López para

Mejorar el Comportamiento Humano en Transportes

García's Trucking, S. A. de C.V.

De los Modelos de Cambio Organizacional analizados en el capítulo tres, se seleccionó el de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López por ser el modelo más efectivo y que es valioso desde los siguientes puntos de vista:

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MODELO:

- ⌘ Es un modelo de origen mexicano, lo cual garantiza resultados ya que se aplica de acuerdo a las características de nuestras organizaciones.
- ⌘ Es un Modelo de Cambio Organizacional claro y preciso.
- ⌘ Cumple ampliamente con las necesidades de llevar a cabo el mejoramiento del comportamiento humano en la organización antes mencionada.
- ⌘ Facilita el cambio y la comunicación en todos los niveles de la organización.
- ⌘ Permite que el cambio sea considerado por todos los integrantes de la organización como una cultura de mejora continua.
- ⌘ Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.
- ⌘ Propone alternativas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.
- ⌘ Mejora la calidad de vida de cada uno de los integrantes de la organización.

DESDE EL PUNTO DE VISTA PERSONAL:

- ⌘ Es un modelo de una mujer mexicana exitosa, universitaria egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México la “Máxima casa de estudios”, Licenciada en Administración, Maestra en Administración, Catedrática e Investigadora de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán.

æ Titulada con honores y considerada alumna de alto rendimiento, obteniendo los primeros lugares de aprovechamiento en su trayectoria educativa.

æ Cuenta con una gran demanda por parte de los alumnos en la facultad en la cual es catedrática, para dirigir sus proyectos de tesis.

æ Cuenta con una larga trayectoria como consultora, por lo que cuenta con un amplio conocimiento, experiencia y pericia en las organizaciones mexicanas; lo cual le permite contar con la capacidad suficiente para poder solucionar la problemática de las mismas.

æ Es una profesional con amplia experiencia en el área de Cambio Organizacional, lo cual le permite ser excelente en su quehacer.

æ Por último y por todo lo antes mencionado, su modelo garantiza resultados de calidad.

Una vez establecida la importancia y valor del Modelo de Cambio Organizacional antes mencionado, a continuación vale la pena analizarlo nuevamente:

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR LA

L. A Y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

El modelo de Cambio Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López, consta de 3 etapas que son las siguientes:

1. Recolección y análisis de la información.

2. Diagnóstico y Planeación.

3. Ejecución.

A continuación, iniciaremos explicando el Modelo de Cambio Organizacional en sus tres etapas.

Teoría

ETAPA 1.

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

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

- æ Nombre de la organización.
- æ Ubicación.
- æ Giro.
- æ Posición en el mercado.
- æ Fecha de inicio de sus operaciones.
- æ Servicio y productos que ofrece.
- æ Recursos con que cuenta.
- æ Número de personas.
- æ Prestaciones.
- æ Público con el que tiene relación.
- æ Equipo de transporte.
- æ Misión y objetivos.
- æ Estructura organizacional.
- æ Valores de organización.
- æ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etcétera).

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

ETAPA 2.

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

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

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de

manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porqué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refiere a:

- α Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- α Establecimiento de rutas y procedimientos.
- α Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Cambio Organizacional.
- α Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Cambio Organizacional.
- α Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- α Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- α Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- α Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- α Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- α Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:
 - ✓ *Costos de nuevos proyectos.*
 - ✓ *Fecha de inicio y terminación de éstos.*
 - ✓ *Responsable.*
 - ✓ *Estatus de proyecto, etcétera.*

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

ETAPA 3.

EJECUCIÓN.

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

Práctica

Ahora, procedemos desde el punto de vista práctico, en donde cada una de las etapas se llevará a la aplicación en la organización.

ETAPA 1.

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En esta primera etapa se recavó la información actual de la organización de manera integral en cada una de las áreas, con la finalidad de conocer el estado en el que se encuentra; así como conocer sus fortalezas y debilidades que nos

serán de gran utilidad para después poder elaborar el diagnóstico que nos llevará a una planeación y en consecuencia a la ejecución de una propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional que nos permitirá lograr el objetivo para el cual se realiza esta investigación: Lograr la modificación del comportamiento humano en **Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.** para lograr los resultados esperados.

La recopilación de la información se realizó de manera personal por medio del conocimiento de las áreas al estar laborando en esta organización por algunos años y tener la oportunidad de haber colaborado en algunas de ellas; además de entrevistas personales, observación directa y juicios personales acerca de las actitudes observadas y experimentadas en la organización antes mencionada.

☞ NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.

☞ UBICACIÓN:

Matriz: Calle 2 de Abril s/n, Colonia Santa Bárbara, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Sucursal: Carretera 57, Número 1471, Delegación Villa de Pozos, San Luis Potosí.

☞ GIRO:

Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal

☞ FECHA DE INICIO DE OPERACIONES:

25 de Julio de 1995

☞ SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE:

Servicio de carga entarimada o a granel no perecedera, a toda la República Mexicana.

☞ RECURSOS CON QUE CUENTA:

Transportes Garcías Trucking, S. A. de C. V. cuenta con una estructura organizacional formada por la Dirección, la Gerencia, la Administración, las Jefaturas, el Nivel Operativo y los Asistentes, Auxiliares y Ayudantes Generales.

Además cuenta con un equipo de transporte conformado por 70 unidades tipo trailer, 60 plataformas tipo encortinadas, 14 cajas secas de 40", 40 cajas secas de 48" y 2 camionetas.

En equipo tecnológico cuenta con computadoras para todos los colaboradores de la plantilla administrativa, software diseñados para cada área de la organización, así como equipo de monitoreo instalado en cada unidad tipo trailer.

☞ NÚMERO DE PERSONAS:

El número de colaboradores con los que cuenta, nos hace considerarla como una pequeña organización.

☞ PRESTACIONES:

Todas las de la ley (Seguro Social, Prima Vacacional, Aguinaldo, Utilidades).

☞ PÚBLICO CON EL QUE TIENE RELACIÓN:

Generalmente los clientes de la organización son personas morales y sólo algunas físicas: además de tener contacto con los clientes, también tiene relación con los bancos, con los proveedores y con otras organizaciones del ramo.

☞ EQUIPO DE TRANSPORTE:

- ☞ 70 unidades tipo trailer
- ☞ 60 plataformas tipo encortinadas
- ☞ 14 cajas secas de 40”
- ☞ 40 cajas secas de 48”
- ☞ 2 camionetas

☞ VISIÓN:

Ser la organización de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal líder en la región que ofrezca un servicio de calidad inigualable a través de la optimización de sus recursos y una administración efectiva, comprometida a ser una escuela de vida y formadora de personas, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

☞ MISIÓN:

Obtener y mantener el liderazgo en la región, siendo la organización de Autotransporte de Carga Pública Federal que brinde un servicio de calidad, con el compromiso de cumplir íntegramente las expectativas de los clientes, mediante el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y la promoción de hábitos de excelencia en un ambiente ideal de trabajo; además

de contribuir con la comunidad creando fuentes de empleo, y con el desarrollo económico y social del país.

🌀 OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar un servicio de calidad, congruente, oportuno, personalizado, flexible, confiable, accesible y competitivo que satisfaga íntegramente las necesidades de nuestros clientes.

Este objetivo se cumple a través de las siguientes características:

a) Congruencia:

Los servicios de transporte deben ofrecerse sin demasiada variabilidad, así como estar previamente planeados y estandarizados para proveer procesamiento computarizado, recolección, agenda de entrega, obligaciones del producto y tasas de carga adaptadas al cliente, todo ello sin cambios diarios. Los productos también tienen que entregarse a tiempo y llegar a su destino en las mismas condiciones que tenían en el lugar de origen. Además, con respecto al tiempo, deben mantener patrones de operaciones claros y reconocidos a largo plazo, de tal modo que los clientes puedan utilizar el servicio basados en una percepción consolidada.

b) Entrega rápida:

La organización como operadora logística, debe proveer tiempo en tránsito corto, el cual es directamente proporcional a la habilidad de los transportistas para proveer tiempo de recolección, agenda de ruteo, localización de la carga, rapidez de manipulación en las instalaciones del cliente, rapidez de retroalimentación cuando surgen problemas de entrega y rapidez en la entrega.

c) Relación con el cliente:

La organización debe basar sus relaciones con el cliente en entregas especiales. El contacto con los clientes debe llevarse a cabo con atención y

cordialidad en todo momento, agregando un valor por medio del personal de logística que participa como servicio al cliente.

d) Flexibilidad:

La organización debe ser capaz de proveer servicios adaptadas al cliente, es decir, adecuados a su nivel y a las características de sus percepciones. Proveer este servicio adaptado al cliente será agregar un valor, que incluirá: flotilla adaptada, recolección fuera de agenda, horas de entrega especialmente diseñadas y empaque de transporte adaptado.

e) Confianza:

La organización debe estimular y mantener la confianza del cliente para poder establecer alianzas estratégicas y en consecuencia, conservarlos a largo plazo. La confianza en la organización estará construida sobre la provisión de servicios que representan menores riesgos de pérdidas financieras durante las operaciones de transporte.

f) Acceso:

Es fundamental que la organización cuente con una red de control, de modo que los puntos de transbordo estén distribuidos y al mismo tiempo, cercanos a los clientes. Cuanto más elaborada y perfeccionada sea la red que se controla, habrá mayor cantidad de accesos a los clientes, lo que genera un mayor nivel de accesibilidad.

g) Costo-Precio:

El servicio depende de gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, se debe prestar atención para no afectar negativamente las estructuras de costo y precio. Entre estos factores se encuentran el grado de competencia, la naturaleza y magnitud por la cual las regulaciones públicas afectan al transporte, la estacionalidad de productos y materias primas, si hay o no un equilibrio en la matriz de transporte en un territorio y la ubicación del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a) Hacia el cliente:

Satisfacer íntegramente las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad que lleve a la mejora continua; para lograr ser la organización exitosa y líder en el ramo del autotransporte de carga.

b) Hacia el personal:

Formar un equipo de trabajo efectivo que se rija bajo una cultura organizacional ideal, satisfaciendo así las necesidades de los colaboradores y la organización a la par.

c) Hacia el equipo:

Contar con un equipo en excelentes condiciones que garanticen la calidad en el servicio; además de tecnología de punta que permita atender oportunamente las labores y cualquier imprevisto.

d) Hacia las instalaciones:

Contar con infraestructura adecuada para el personal y el equipo, que satisfagan un buen ambiente laboral y un óptimo aprovechamiento de los recursos.

VALORES:

a) Honestidad:

Todos los actos en el comportamiento de los colaboradores comulgarán con la **verdad** y con una **actitud responsable, honrada, comprometida y productiva**, dentro y fuera de la organización.

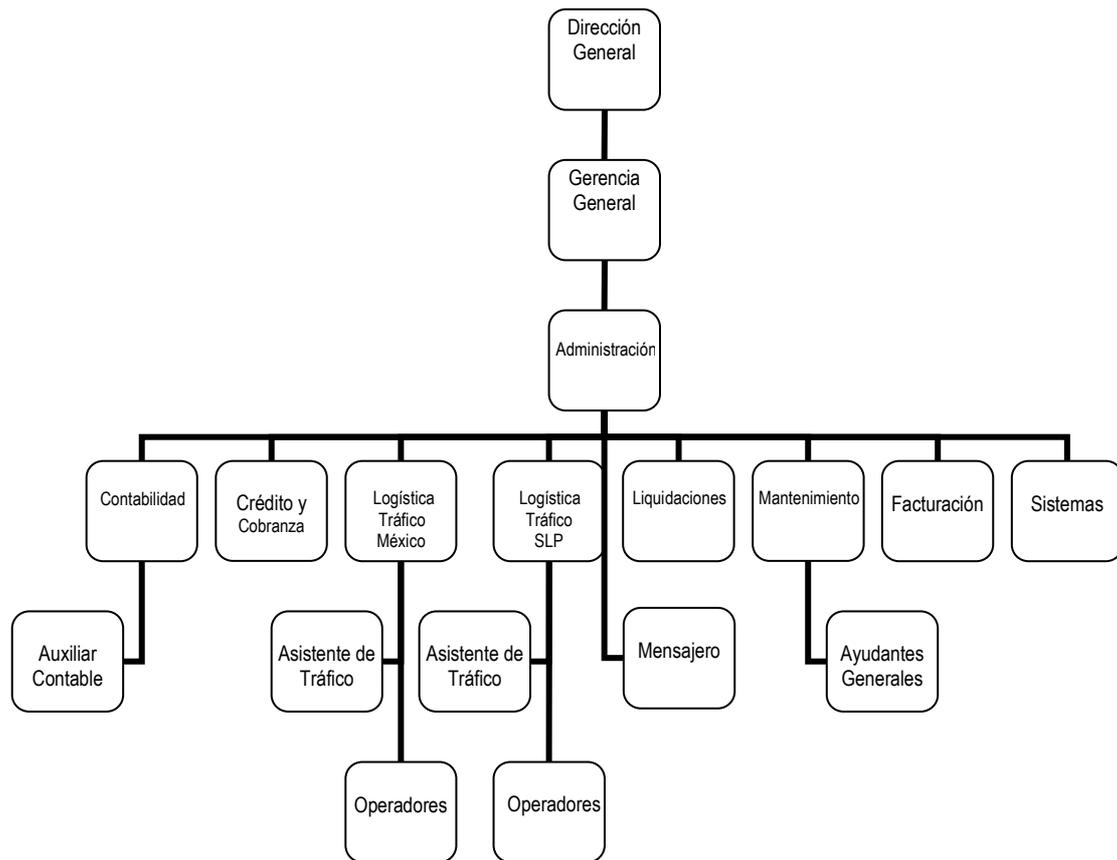
b) Lealtad:

Los colaboradores de la organización demostrarán una **actitud positiva** y de **fidelidad**. Asimismo, deberán guardar un alto grado de **confidencialidad**. Su comportamiento dentro y fuera de la organización deberá ser buscando no dañar el prestigio e imagen de la misma.

c) Servicio al cliente:

Realizar los actos necesarios para que los clientes reciban el mejor **servicio** en concordancia con sus expectativas, sin importar lugar, fecha, hora o día (bajo cualquier circunstancia). Tener una **disposición, compromiso y actitud positiva** buscando siempre un solo objetivo: calidad.

☞ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



A continuación se detallan las funciones, obligaciones y niveles jerárquicos según la estructura organizacional antes señalada.

☞ DIRECCIÓN GENERAL

Se encuentra a cargo de: Armando García Pérez.

Jerarquía: Primer nivel jerárquico, depende de él mismo.

FUNCIONES:

- œ Dirigir, supervisar y controlar las actividades del Gerente General y del Administrador.
- œ Establecer planes de trabajo junto con el Gerente General y Administrador y aplicarlos efectivamente.
- œ Analizar la información y propuestas que le reporte el personal de cada departamento por medio del Administrador.
- œ Establecer el importe de los fletes, así como el sueldo de los operadores.
- œ Autorización de liquidaciones de viaje para su depósito.
- œ Negociar con los clientes.

OBLIGACIONES:

- œ Lograr los objetivos establecidos de la organización.
- œ Tomar las decisiones más convenientes para la organización.

GERENCIA GENERAL

Se encuentra a cargo de: Luis Alberto García Villanueva.

Jerarquía: Segundo nivel jerárquico, depende del Director General.

FUNCIONES:

- œ Dirigir, controlar y supervisar las actividades del Administrador y de los empleados.
- œ Negociar con clientes y proveedores.

- α Revisar los gastos y liquidaciones de viajes para después de autorizados, depositarlos.
- α Supervisar cada una de las operaciones bancarias realizadas por la organización.
- α Depositar la nómina del personal.

OBLIGACIONES:

- α Coadyuvar a lograr los objetivos establecidos con el Director General.

ADMINISTRACIÓN

Se encuentra a cargo de: Guillermo de la Rosa Moreno.

Jerarquía: Tercer nivel jerárquico, depende del Gerente General y del Director General.

FUNCIONES:

- α Aplicar el proceso administrativo para el correcto funcionamiento de la organización.
- α Administrar los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la organización para eficientar los mismos.
- α Lograr el óptimo desempeño de cada uno de los colaboradores a su cargo.
- α Fomentar un excelente ambiente de trabajo; orientando, apoyando y motivando a su personal.
- α Fomentar una comunicación efectiva.
- α Coordinar la ejecución de las actividades en cada área de la organización.

- ⌘ Recopilar y analizar la información de cada área de la organización para reportar a la Gerencia General y a la Dirección General.
- ⌘ Proponer los cambios necesarios en la organización a sus superiores.
- ⌘ Pago y trato con proveedores.
- ⌘ Vigilar que los recursos financieros de la organización se ocupen sanamente.
- ⌘ Tratar asuntos crediticios con instituciones, así como gestiones bancarias.
- ⌘ Autorizar la compra de insumos que requiere cada una de las áreas de la organización.

OBLIGACIONES:

- ⌘ Implementar estrategias que mejoren la calidad laboral.
- ⌘ Reportar a la Gerencia General y a la Dirección General toda la información necesaria para poder analizarla y tomar decisiones.
- ⌘ Emitir a sus superiores propuestas para el óptimo aprovechamiento de sus recursos.

CONTABILIDAD

Se encuentra a cargo de: Oscar Alberto Gebhardt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- ⌘ Cumplir adecuada y oportunamente con las obligaciones fiscales.
- ⌘ Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros de la organización.
- ⌘ Supervisar que toda la documentación cumpla con los requisitos fiscales y cumplan la normatividad aplicable a su caso.

- ⌘ Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables de la organización.
- ⌘ Dar cumplimiento a las observaciones presentadas por los auditores externos, así como proporcionarles la información requerida.
- ⌘ Emitir informes contables.
- ⌘ Evaluar la situación financiera de la organización.
- ⌘ Realizar y analizar presupuestos, conciliaciones bancarias, etcétera.
- ⌘ Conocer, aplicar y evaluar las herramientas necesarias para la implementación de estrategias en materia tributaria, y la aplicación de procedimientos de defensa legal y su impacto en la organización.
- ⌘ Contratar al personal, así como registrar contablemente la nómina.
- ⌘ Realizar y supervisar el control de incapacidades, primas vacacionales, aguinaldos, etcétera.
- ⌘ Asesorar al personal en cuestiones laborales, fiscales, prestaciones, trámites, etcétera.
- ⌘ Realizar pagos provisionales y anuales de ISPT, IMSS, SAR, INFONAVIT.

OBLIGACIONES:

- ⌘ Reportar en tiempo y forma la información contable necesaria a sus superiores para la correcta toma de decisiones.
- ⌘ Dar sugerencias a sus superiores en materia contable para el mejoramiento de la organización.
- ⌘ Cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales de la organización.

CRÉDITO Y COBRANZA

Se encuentra a cargo de: Edgar Vélez García.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- æ Presentar correcta y oportunamente a sus superiores el programa semanal de pagos, para que se elaboren los presupuestos correspondientes y se tomen decisiones adecuadas.
- æ Controlar cada una de los ingresos recibidos por concepto de pago de fletes.
- æ Supervisar y controlar el proceso de cobranza, desde que se factura, hasta que se realiza el pago.
- æ Supervisar el reporte de facturación, para tener la seguridad de que lo que se cobrará sea lo real.
- æ Elaborar y dar seguimiento a la cartera de clientes, pagos parciales, pagos totales, línea de crédito, disponibilidad monetaria, etcétera.
- æ Acelerar cobros y financiar pagos.
- æ Realizar provisiones de facturas por concepto de fletes y aplicarle el pago correspondiente; así como realizar póliza de ingresos mensual y captura contable de ingresos oportuna.

OBLIGACIONES:

- æ Reportar a sus superiores la información necesaria, para analizar la situación crediticia y el flujo monetario de la organización.
- æ Dar sugerencias a sus superiores en materia de cobranza.
- æ Vigilar y mantener un buen control de las cuentas por cobrar para asegurar los ingresos a la organización.

LOGÍSTICA (TRÁFICO MÉXICO)

Se encuentra a cargo de: Nadia Sixtos Betancourt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- œ Programar y despachar diariamente las unidades de acuerdo al requerimiento de los clientes.
- œ Controlar viajes diarios, semanales, y mensuales.
- œ Asignar viajes de acuerdo al equipo solicitado y al operador disponible.
- œ Solicitar al cliente citas de carga y de descarga.
- œ Contactar permanente a clientes y operadores para proporcionar información oportuna.
- œ Controlar remisiones de viaje del consecutivo de México, vales de diesel, formatos de mantenimiento, fumigación de unidades.
- œ Solicitar transferencias por concepto de gastos de viaje de los operadores y complementos.
- œ Monitorear unidades en tránsito.
- œ Contratar personal de maniobras, así como supervisar costos de las maniobras.
- œ Control y actualización de unidades y remolques.
- œ Llevar y actualizar el catálogo de operadores.
- œ Resolver problemas relacionados con la carga, descarga, documentación, evidencias, etcétera.

OBLIGACIONES:

- œ Coordinar efectivamente el proceso de logística para cumplir al 100% con el servicio ofrecido a los clientes.
- œ Reportar la cantidad de viajes realizados, el cliente, el operador y demás datos pertinentes al Director General para su análisis.
- œ Reportar al área de Mantenimiento las unidades que deben entrar a taller.

LOGÍSTICA (TRÁFICO S.L.P.)

Se encuentra a cargo de: Angel Gallegos Alonso.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- œ Programar y despachar diariamente las unidades de acuerdo al requerimiento de los clientes.
- œ Asignar viajes de acuerdo al equipo solicitado y al operador disponible.
- œ Solicitar al cliente citas de carga y de descarga.
- œ Contactar permanente a clientes y operadores para proporcionar información oportuna.
- œ Controlar remisiones de viaje del consecutivo de San Luis Potosí.
- œ Proporcionar dinero por concepto de gastos de viaje de los operadores y complementos.
- œ Contratar personal de maniobras, así como supervisar costos de las maniobras.
- œ Control y actualización de unidades y remolques en coordinación con el departamento de Tráfico México.
- œ Resolver problemas relacionados con la carga, descarga, documentación, evidencias, etcétera.

OBLIGACIONES:

- œ Coordinar efectivamente el proceso de logística para cumplir al 100% con el servicio ofrecido a los clientes.
- œ Reportar la cantidad de viajes realizados, el cliente, el operador y demás datos pertinentes al Director General para su análisis.
- œ Proporcionar a México la información que le sea solicitada, así como coordinarse en la toma de decisiones.

LIQUIDACIONES

Se encuentra a cargo de: José Armando García Villanueva.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- æ Verificar todas las evidencias de gastos de viaje de los operadores para su liquidación de los mismos viajes.
- æ Liquidar cada viaje realizado en presencia del operador.
- æ Canalizar las liquidaciones con el Gerente General para su revisión, y con el Director General para su autorización; además de verificar que se realice el depósito de las mismas.

OBLIGACIONES:

- æ Liquidar en tiempo y forma cada viaje que realizan los operadores.
- æ Proporcionar reportes por operador de liquidaciones realizadas y liquidaciones pendientes por realizar.
- æ Pedir al área de Tráfico requerir al operador para que realice sus cuentas de viaje.

MANTENIMIENTO

Se encuentra a cargo de: Salvador Fragoso de la Cruz.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- α Mantenimiento preventivo y correctivo de cada unidad.
- α Responsable de las herramientas de trabajo, así como de su correcto uso.
- α Dirigir y supervisar a sus ayudantes generales, así como asignarles sus labores.
- α Solicitar la herramienta, refacciones e insumos necesarios para su labor.

OBLIGACIONES:

- α Mantener en excelentes condiciones las unidades y remolques de la organización.
- α Proporcionar información al área de Tráfico sobre el estado de cada unidad y remolque que se encuentra en taller para contemplar su disponibilidad.
- α Informar al Gerente General y al Director General del estado en que se encuentran las unidades y remolques para que se tomen las decisiones respectivas.
- α Proporcionar ayuda mecánica y auxilio a los operadores en tránsito.

FACTURACIÓN

Se encuentra a cargo de: Marvelia Yaneth García Acosta.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- œ Recibir y revisar todas las remisiones de viaje y sus respectivas evidencias para su facturación.
- œ Revisar detenidamente cada dato de las facturas, así como los importes para evitar errores y el rechazo de las mismas, lo que retrasaría los pagos.
- œ Facturar oportunamente de acuerdo a los requerimientos del cliente, así como meter a revisión las facturas según calendario de cada cliente.
- œ Corroborar con cada cliente que las facturas efectivamente se encuentren en revisión.
- œ Realizar póliza mensual de facturación al área de Crédito y Cobranzas.
- œ Realizar consecutivo de facturación.
- œ Archivo de facturas y remisiones que amparan las facturas.
- œ Realizar y actualizar catálogo de clientes, así como del costo de cada flete.

OBLIGACIONES:

- œ Facturar en tiempo y forma cada viaje para asegurar la cobranza.
- œ Emitir reportes a sus superiores del estado de cada viaje terminado.

œ SISTEMAS

Se encuentra a cargo de: Arturo Martínez Cortés.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- œ Mantener actualizado el software de uso interno de la organización, de acuerdo a las necesidades solicitadas.

- æ Configurar y optimizar todo el equipo y software necesario para la realización de las labores de cada área.
- æ Supervisar el óptimo funcionamiento de los sistemas.
- æ Desarrollar estrategias tecnológicas basadas en el crecimiento de la organización.
- æ Proporcionar mantenimiento a las redes del equipo tecnológico.
- æ Soporte técnico.

OBLIGACIONES:

- æ Mantener en óptimas condiciones los sistemas software con tecnología de vanguardia de acuerdo a las necesidades de la organización.
- æ Presentar propuestas e informes de las operaciones realizadas y los resultados debidamente justificados al Administrador para su aprobación.

AUXILIAR CONTABLE

Se encuentra a cargo de: Raúl García Acosta.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Contador.

FUNCIONES:

- æ Elaborar auxiliares de gastos de viaje de los operadores.
- æ Procesar información contable de las actividades realizadas por la organización.
- æ Archivo de su área.
- æ Registrar gastos varios.
- æ Depurar cuentas contables.
- æ Controlar las remisiones en tránsito.

OBLIGACIONES:

- œ Entregar en tiempo y forma los informes contables al Contador.
- œ Asistir al Contador en todas las actividades requeridas.

ASISTENTE DE TRÁFICO MÉXICO

Se encuentra a cargo de: Julia Ordaz Cabrera.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Coordinador de Tráfico en México.

FUNCIONES:

- œ Archivo de toda la documentación del área.
- œ Captura de la información requerida por su jefe inmediato.
- œ Solicitar citas de carga y descarga con los clientes.
- œ Proporcionar y controlar la documentación de las unidades y remolques a los operadores.
- œ Entrega de equipo de trabajo a los operadores.

OBLIGACIONES:

- œ Asistir a su jefe inmediato en todas las actividades requeridas.
- œ Reportar la información necesaria a su jefe inmediato.

ASISTENTE DE TRÁFICO SLP

Se encuentra a cargo de: Lidia Flores Díaz.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Coordinador de Logística en San Luis Potosí.

FUNCIONES:

- æ Archivo de toda la documentación del área.
- æ Captura de la información requerida por su jefe inmediato.
- æ Solicitar al área de Tráfico en México la documentación de las unidades y remolques necesaria, además de solicitar remisiones de consecutivo San Luis Potosí.
- æ Solicitar al área de Logística en México depósitos por concepto de complemento de gastos para los operadores.

OBLIGACIONES:

- æ Asistir a su jefe inmediato en todas las actividades requeridas.
- æ Reportar la información necesaria a su jefe inmediato.
- æ Proporcionar a México la información solicitada.

MENSAJERO

Se encuentra a cargo de: Gabriela García Pérez.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Administrador.

FUNCIONES:

- æ Entregar toda la documentación requerida por el Administrador en el lugar indicado.
- æ Realizar depósitos bancarios en las sucursales solicitadas.
- æ Meter a revisión las facturas solicitadas.
- æ Comprar los insumos requeridos por el Administrador.

OBLIGACIONES:

- æ Cumplir al 100% cada una de las actividades encomendadas por el Administrador.
- æ Reportarse continuamente.

🌀 AYUDANTES GENERALES

Se encuentra a cargo de: Equipo de Mantenimiento.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, dependen del Jefe de Mantenimiento.

FUNCIONES:

- æ Mantenimiento en general de unidades y remolques.

OBLIGACIONES:

- æ Cuidar la herramienta de trabajo proporcionada.
- æ Mantener el aseo de su lugar de trabajo así como de las herramientas utilizadas.

🌀 OPERADORES

Se encuentra a cargo de: Equipo de Operadores.

Jerarquía: Sexto nivel jerárquico, dependen de los Coordinadores de Logística de México y San Luis Potosí.

FUNCIONES:

- œ Realizar cada uno de los viajes requeridos.
- œ Reportarse continuamente con su Coordinador de Logística respectivo en cada viaje.
- œ Acatar cada una de las instrucciones de su jefe inmediato para el cumplimiento efectivo de cada viaje.

OBLIGACIONES:

- œ Manejar con precaución y en buenas condiciones físicas.
- œ Mantener vigente su licencia.
- œ Traer siempre consigo la documentación de la unidad y remolque.
- œ Cuidar su unidad, remolque y sus herramientas de trabajo.
- œ Conocer del Reglamento de Tránsito, así como de mecánica general para cualquier imprevisto.
- œ Reportarse continuamente con su coordinador de Tráfico respectivo.
- œ Liquidar su viaje al término del mismo para su pago.
- œ Reportar fallas de la unidad y remolque a su superior para canalizarlo al área de Mantenimiento.
- œ Acatar indicaciones de cada cliente en sus instalaciones.

Dentro del análisis de la información detectamos que esta organización se enfrenta a una enfermedad muy grave, una problemática que la limita a alcanzar su máxima efectividad y que está perfectamente identificada; por lo que se hace necesario mencionar las áreas, las personas que la integran y la problemática a saber, las cuáles juegan un papel determinante para en ellas realizar este cambio tan esperado.

Las áreas a analizar son:

- α Dirección General
- α Gerencia General
- α Administración
- α Contabilidad
- α Logística (Tráfico México)
- α Logística (Tráfico San Luis Potosí)
- α Liquidaciones
- α Auxiliar Contable
- α Ayudantes Generales
- α Mensajería

ETAPA 2.

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

La segunda etapa del Modelo de Cambio Organizacional consiste en la realización de un Diagnóstico de cada una de las áreas y se llevó a cabo en relación con lo obtenido en el análisis de la información, arrojando como resultado ya los errores detalladamente que darán paso a una Planeación, en la cual se manifestarán las soluciones más adecuadas a juicio personal, buscando de esta manera, aprovechar las oportunidades que nos permitirán lograr una ventaja competitiva para cambiar y mejorar los errores antes señalados.

A continuación se muestra el Diagnóstico de cada una de las áreas de Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V. a la par de su Planeación para poder saber la enfermedad de la misma, y por consiguiente, la medicina a cada padecimiento que presenta.

Propuesta General

En una organización, el cambio se da en las circunstancias, los equipos, los procesos, los sistemas, la infraestructura; la transición se da en la mente de las personas y ahí también hay que invertir y trabajar, para que perciban los problemas como una oportunidad y no sólo como un peligro.

Un proceso de cambio en la organización, normalmente genera problemas, pues implica abandonar el estado de comodidad y entrar a tierras desconocidas y, en muchas ocasiones, esos problemas internos pueden llevar a la organización a una crisis.

En muchas ocasiones, los empresarios y ejecutivos piensan que los cambios únicamente implican transformaciones mayores de organizaciones, procesos, estructuras organizacionales, ahorros gigantescos o lanzamientos de productos y servicios totalmente nuevos. Y aunque tal vez éstos son los cambios ideales, requieren grandes esfuerzos y también recursos; sin embargo, hay otros cambios más pequeños que, realizados de manera continua y acumulándose a lo largo de un periodo determinado, generan beneficios sustanciales, como los que se mencionan posteriormente en la Planeación.

Actualmente en Transportes García's Trucking, S. A. de C. V. y en general la mayoría de los empresarios suelen ser muy críticos para evaluar el costo de lo que se hace, usan todo tipo de controles para registrar el costo de actividades, campañas, insumos, consumibles, viajes, capacitación, renta, infraestructura, horas y todos los demás elementos que impactan los renglones de gasto del estado financiero y se apoyan en muchas herramientas que, mediante programas de software y metodologías logran esa precisa cuantificación.

Pero desafortunadamente no son buenos contabilizando el costo de no hacer, ni el impacto de dejar sin decisión ni ejecución acciones que se deben tomar en la organización y que no se toman. Claro que como lo que no se hace no se registra en el estado financiero y no puede ser claramente apuntado por los contadores, entonces pareciera que tiene menor impacto que el hacer.

Hay decisiones en una organización que al ejecutarlas se reflejan en los gastos de corto plazo, pero el no hacerlas ocasiona un impacto a futuro, que muchas veces es mayor al gasto original.

Primero, cuando el entorno obliga a un cambio de prioridades, la dirección debe entender que el tiempo y la energía que destinarán al nuevo asunto serán tomados de otro: los recursos humanos y materiales asignados a atender el nuevo reto tendrán forzosamente que dejar de hacer otras cosas o bajar el nivel de importancia que daban a las mismas.

La dirección debe indicar cuáles serán los nuevos niveles de prioridades post cambio. Si no existe una comunicación clara y se pretende que lo nuevo tome relevancia sin que lo anterior la pierda, la organización entra en un caos, pues se pierde el orden de importancia de todos los cambios sobre la mesa.

Segundo, los nuevos cambios deben ir acompañados de una clara explicación de su sentido y propósito y, por supuesto, estar alineados con la estrategia que persigue la organización en el corto y mediano plazo. Un cambio bien comunicado, del cual se comprende con precisión cómo ayuda al rumbo estratégico, es más fácil de entender y de priorizar entre todo lo que debe atenderse.

Para que las cosas funcionen, la organización debe aprender a adaptarse a esos cambios forzados por el entorno sobre una base sólida de definición estratégica que permita alinear las nuevas prioridades con el rumbo estratégico.

Es un hecho que las organizaciones deben ser cada vez más ágiles en su respuesta al entorno y que el asunto se complica ante un ambiente que cambia con mayor velocidad. Por ello la dirección tiene que dirigir los cambios, acotándolos al rumbo estratégico, explicando su sentido y razón y revisando las prioridades y compromisos que pueden verse afectados.

La actitud con la que un colaborador asume la realidad externa no cambia esa realidad, pero sí cambia la forma en cómo le afecta y esto es lo verdaderamente importante, pues en el ámbito organizacional los colaboradores son determinantes en la solución de los problemas.

Sin embargo se ha visto que cuando se apoya a los colaboradores con programas que les ayuden a entenderse mejor a sí mismos, a ampliar su visión de las cosas y lograr una percepción más positiva, el ambiente en el trabajo cambia y los procesos de cambio avanzan más rápido.

En la actividad diaria de las organizaciones, algunos problemas son causados directamente por acciones u omisiones del personal, esos ciertamente pueden evitarse si los colaboradores están bien capacitados, pero hay otros problemas que llegan de afuera y son producidos por circunstancias ajenas a la organización y ante ello, es importante asegurar que los colaboradores están entrenados para enfrentarlos con actitud positiva y buscar percibir la oportunidad que cada problema trae consigo.

Es por ello, que primordialmente se recomienda **rediseñar la estructura organizacional**, que es el pilar fundamental que sostendrá a la organización. Con este rediseño, se delimitarán correctamente las funciones, las obligaciones y los niveles jerárquicos, en donde se colocará a la persona indicada en el puesto indicado.

Como principal beneficio se espera que se eliminen en su mayoría las debilidades de la organización y por consiguiente, se maximicen sus fortalezas.

Además, los directivos deben **crear fuentes de trabajo con puestos, actividades y funciones claramente definidas, con sueldos competitivos en el mercado y acordes a las competencias hoy requeridas, además de mantener una relación profesional con sus colaboradores, basada en el reconocimiento al desempeño profesional en forma permanente.**

Al colaborador le corresponderá responder al compromiso adquirido contractualmente con resultados efectivos y oportunos de acuerdo con la remuneración y el tiempo pactados. Además, el hecho de que aspire a ingresos complementarios por metas superadas hará que tenga una relación continua de reconocimiento profesional con sus superiores, hecho que lo mantendrá vigente el mercado por sus competencias, resultados y referencias profesionales de servicio reconocido.

Para alcanzar estas metas es necesario contar con herramientas que influyan en la conducta del colaborador y permitan llegar a dichos valores y actitudes. Entre ellas la evaluación del desempeño y potencial, el desarrollo organizacional, entre otros.

También se recomiendan **programas de capacitación integrales**, que deben incluir temas que trabajen en la parte interna de los colaboradores, como son: planeación personal, programación neurolingüística, inteligencia emocional, por mencionar algunos. Además, **desarrollar y aplicar programas y estrategias consistentes con la cultura organizacional**, que permitan mediar y optimizar el valor del equipo de trabajo, que reditará beneficios que pueden traducirse en excelentes resultados, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- æ Liderazgo
- æ Inteligencia emocional y asertividad
- æ Administración estratégica de personas
- æ Integración de equipos de trabajo
- æ Negociación
- æ Procesos de calidad en el servicio
- æ Administración del tiempo, entre otras.

Además se incrementará la productividad del personal, se reducirán costos relacionados con la operación, se alcanzarán las metas organizacionales, se adaptará de manera efectiva al personal ante los cambios, se integrarán procesos y personas a través de la implantación y capacitación de herramientas tecnológicas; además de mejorar el ambiente organizacional.

El resultado inmediato de un programa que incluye el trabajo interno con la persona es tener personal motivado y la motivación es un factor clave para obtener resultados en un proceso de cambio.

A continuación se detalla el Diagnóstico por área, y su debida Planeación.

DIRECCIÓN GENERAL

Se encuentra a cargo de: Armando García Pérez.

Jerarquía: Primer nivel jerárquico, depende de él mismo.

DIAGNÓSTICO

a) No tiene conocimiento alguno acerca de

PLANEACIÓN

a) *Se le recomienda asesoría profesional o en*

cómo administrar una organización, por lo que sólo se deja llevar por resultados, no importándole los medios.

b) No se involucra totalmente con la operación de la organización ni con el trabajo de ninguna área, sólo cuando existen problemas, busca culpables. No analiza la información ni los informes presentados por medio del Administrador de cada área, por lo que no tiene idea de cómo trabaja cada colaborador y mucho menos información para tomar las decisiones adecuadas.

DIAGNÓSTICO

c) No tiene planeación de ninguna actividad, por lo que exige información inmediata a los colaboradores, sin tener en consideración el tiempo que lleve realizar dicha información; por consiguiente tampoco establece los planes de trabajo con el Gerente General para aplicarlos.

su caso asistir a cursos relacionados al área administrativa, como pueden ser de administración para no administradores, cómo administrar una pequeña organización, cómo lograr el éxito de una organización, cambio organizacional, ventajas competitivas, equipos de trabajo, comunicación efectiva, o los mencionados en el preámbulo de este diagnóstico y planeación; lo cual le permitirá tener una visión más amplia acerca de lo que él podría lograr si cambiara sus acciones encaminándolas hacia el beneficio de su organización.

b) Se recomienda realizar juntas programadas y periódicas con los directivos y jefes de cada área para conocer la problemática de cada una de ellas y buscar soluciones en base al criterio general, además de presentarle informes en los cuáles él deberá manifestar su opinión en dichas juntas.

PLANEACIÓN

c) Es necesario aplicar la planeación del inciso b), además de asignar a una persona que lo asista y le organice su agenda de trabajo y personal, así como le ayude a programar fechas para la recepción de informes que le harán tener toda la información que le permita tomar decisiones en tiempo y forma; todo esto debido a las múltiples actividades con las que cuenta a lo

d) No dirige, supervisa ni controla las actividades del Gerente General por ser su hijo, y aunque el Gerente General no realice su trabajo, no tiene inconveniente por que para él su hijo está ante todo.

e) Muchas veces no da la cara con los clientes para no quedar mal por algún servicio, cotización o información que le solicitan y se le olvida, por lo que al momento del problema, involucra a algún colaborador para que dé la cara y resuelva el problema.

largo del día.

d) Recomendarle exigirle el cumplimiento de las actividades del Gerente General por salud organizacional, mostrándole las desventajas que le está ocasionando el no poner a su hijo a trabajar como debería, ya que debe ejercer el control de la organización empezando con el ejemplo.

d') De no querer exigirle el punto antes mencionado, se le podría proponer que le permita delegar algunas responsabilidades al Administrador.

e) Esta actitud se combatirá con los puntos b) y c) anteriormente mencionados, ya que si cuenta con la información necesaria acerca de la operación de su negocio, y la organización de sus actividades y pendientes, no existirá el incumplimiento de algún servicio, cotización o información, ya que será canalizada oportunamente a los colaboradores indicados para la resolución de la problemática y no se verá en la necesidad de quedar mal con algún cliente.

DIAGNÓSTICO

f) Falta de compromiso, apoyo, confianza, comunicación, motivación, etcétera, por parte de la dirección hacia el personal.

PLANEACIÓN

f) Es necesario despertarle el interés por involucrarse integralmente en conocer su organización, esto tomando en cuenta la opinión y las ideas que tenga cada colaborador para coadyuvar a los intereses de la organización y por ende a los del propio Director General, con lo cual cada colaborador verá su esfuerzo recompensado ya sea porque sabe que su voz se escucha y hace eco, porque se satisfacen sus

demandas, porque son ya dignos de confianza, porque su opinión es importante, porque ya vale la pena comprometerse, porque ya es reconocido su esfuerzo, etcétera. El interés del cuál se habla se le mostrará en un inicio por medio de los beneficios que obtendrá la organización y pueden manifestarse hacia los colaboradores por medio de incentivos, promociones, ascensos, reconocimientos laborales y económicos, premios, asistencia a cursos, capacitación periódica, etcétera.

DIAGNÓSTICO

g) Falta de visión por parte de la dirección al querer hacer una organización familiar sin que ellos tengan ningún tipo de conocimiento ni aptitudes para desempeñar ninguna actividad, lo cual entorpece todas las labores.

PLANEACIÓN

g) Como se puede apreciar, la intención de que su familia completa se integre a la organización no es errada, pero si lo es la acción de integrarlos sin ninguna capacitación previa, además de ni siquiera permitir el poder orientarlos, sino que ellos deberán ejercer el puesto como mejor les parezca; por ello se recomienda anunciar el ingreso de un colaborador más en una junta donde los directivos y jefes de área puedan comentar sus opiniones, propuestas, ventajas, desventajas, etcétera, para así saber que

pasos hay que seguir para poder instalar a ese integrante nuevo. En esta junta el Director General deberá delimitar claramente sus funciones y obligaciones, ya que es muy difícil tratar con colaboradores que son integrantes de la familia del Director General y dueño, a los cuales no se les puede exigir y eso afecta innegablemente el ambiente de trabajo y la efectividad de la organización.

h) No le preocupa que las Instalaciones sean inadecuadas tanto de las oficinas como de sus patios de maniobras, ya que como sea el cree que el trabajo va saliendo.

h) Se le debe mostrar un proyecto de instalaciones nuevas, que aunque no podrá ejecutarse a corto plazo, si se puede ir realizando poco a poco. Dicho proyecto le mostrará las ventajas de una correcta organización tanto en las oficinas, área de mantenimiento, patio de maniobras, cajones de estacionamiento para los trailers, remolques, colaboradores y clientes; lo cual le reduciría tiempos y costos.

DIAGNÓSTICO

i) Provoca un alto índice de rotación de personal, ya que se deja llevar por cuestiones subjetivas, que provoca inseguridad y desinterés por parte de los colaboradores y clientes. Además de intervenir en el proceso de reclutamiento y selección, contratando solamente a mujeres que él aprueba.

PLANEACIÓN

j) Deberá hacérsele saber la importancia que tiene cada persona en cada una de sus áreas, para que él sólo espere resultados en base únicamente en su trabajo, y que sea él mismo quien decida que hacer ante ciertas situaciones, en base a pruebas mostradas por la persona en cuestión o por sus superiores, no en comentarios de sus amigos o de personas ajenas a la organización. No deberá despedir injustificadamente al personal sólo porque no le cae bien, porque no le gusta su apariencia, porque a sus hijos no le cae bien, o porque no le gusta físicamente (en el caso de las mujeres). Obviamente él ya no deberá

intervenir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino la persona encargada en el área de Recursos Humanos, así se evitará contratar a mujeres bonitas que le agraden a la vista aunque no tengan conocimiento alguno del área a cubrir, y sólo se le notificarán los nuevos ingresos mostrándole los aciertos que se esperan tener de la nueva contratación.

j) No contrata más colaboradores de los que él quiere aunque sean necesarios, según él que porque no confía en las personas, viendo la contratación como un gasto y no como una inversión que puede llevar a la organización a niveles mucho más competitivos.

k) Deberá rediseñarse una nueva estructura organizacional, la cual demandará a las personas necesarias para cubrir los nuevos puestos, debiendo pasar por el proceso de reclutamiento y selección debido que permita darle al Director General la seguridad de que son las personas idóneas y eso elimine su desconfianza; además se le hará saber el beneficio que obtendrá al invertir en ellos, ya que su organización crecerá de una manera sostenida.

DIAGNÓSTICO

k) Promueve un ambiente laboral tenso, ya que siempre está exigiendo cosas sin razón, tiene un vocabulario grosero, no tiene tacto para ninguna situación, no es nada amable y hace conflictuar la relación entre colaboradores.

PLANEACIÓN

l) Realizar dinámicas de grupo que serán llevadas a cabo mediante mesas de discusión a nivel general en donde se manifiesten las acciones positivas y negativas que el ambiente laboral genera y el impacto que refleja de manera individual, grupal y organizacional. Además se debe otorgar un reconocimiento a aquellos colaboradores que logren mantener un ambiente laboral sano dentro de la organización, el cuál se medirá por la evaluación entre los mismos colaboradores.

GERENCIA GENERAL

Se encuentra a cargo de: Luis Alberto García Villanueva.

Jerarquía: Segundo nivel jerárquico, depende del Director General.

DIAGNÓSTICO

a) No tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo la responsabilidad que implica la Gerencia General, pero por ser el hijo del dueño tiene que estar en ese lugar.

PLANEACIÓN

a) *Primeramente podría continuar con sus estudios, ya que son invaluable para desempeñar actividades laborales, lo cual le hará ir evaluando las cosas que no sabía hacer y que podrá realizarlas más fácilmente. También podrá tomar conciencia acerca de la responsabilidad que su padre le ha brindado al colocarlo en este puesto y lo importante que es para beneficio de la organización, el que él se desempeñe correctamente.*

DIAGNÓSTICO

b) Cree que todas las personas están a su disposición, principalmente los operadores, que son los que sufren su actitud grosera, intolerante y déspota.

PLANEACIÓN

b) *Con la ayuda del punto anterior, él sabrá que tiene que hacer y que no, claro que esto no sería inmediato, pero sería progresivo.*

b') *Además es recomendable apoyarlo con ayuda profesional, ya sea por medio de capacitación organizacional o por asistencia a cursos y talleres como pueden ser de administración para no administradores, cómo administrar una pequeña organización, cómo lograr el éxito de una organización, cambio organizacional, ventajas competitivas, equipos de trabajo, comunicación efectiva, etcétera, lo cual le permitirá tener una visión más amplia acerca de lo que él podría lograr si cambiara sus acciones encaminándolas hacia el beneficio de su organización.*

b'') *También podría tratarse ese punto en una*

de las juntas periódicas, en donde él se deberá comprometer ante todos a cambiar su actitud hacia los operadores por salud organizacional (esto con ayuda de cursos de superación personal, motivación, etcétera), ya que ellos son uno de los elementos más importantes en la organización y de los cuales depende el traslado óptimo de la mercancía de nuestros clientes.

c) No resuelve problemas de la operación de la organización, lo que implica necesariamente su autorización ya que son toma de decisiones principalmente, así que a él le es más cómodo dejar que se resuelvan por sí solos o si no, dejar que otra persona se ocupe de ellos.

c) Debemos mostrarle con hechos las desventajas de que él no resuelva problemas a tiempo, lo cual implicaría pasar un reporte al Director General de los problemas que se generan con los clientes que podría llegar al extremo de retirarnos el requerimiento de nuestros servicios; además que implica gastos de diesel, casetas, etcétera, acompañados de pérdida de tiempo que en este ramo es invaluable.

DIAGNÓSTICO

d) Es irresponsable con todas las labores que realiza, además de descuidado, por lo que casi siempre se le traspapelan las liquidaciones de los operadores que él tiene que revisar y pasar para autorización, para que después él mismo se las deposite.

PLANEACIÓN

d) Cada área deberá pasarle por escrito la información que le está entregando y él deberá firmar un acuse de recibo, lo cual permitirá darle seguimiento a la documentación que él recibe para su depósito. Con esta acción y como todas las actividades ya estarán controladas por tiempos, se verá en la necesidad de realizarlas en tiempo y forma.

d') Otra forma de controlarlo no sólo a él sino a todos los colaboradores, sería estar pasando información a su jefe directo a lo largo del día, para informar de actividades importantes que deben estar supervisadas por ellos mismos para poderlas resolver a tiempo. Esta información puede ser por correo electrónico.

d'') Una opción más para controlar el

depósito bancario de los operadores sería poder realizar una bitácora de las llamadas que realizan los operadores a lo largo del día por no realizarle los depósitos a tiempo, además de que cada operador muestre su estado de cuenta al término del mes, en donde se muestra el cargo por comisiones al checar su saldo; con esta información se realizará un informe detallado en donde se mostrará el costo mensual que le ocasionará a la organización por concepto de pago de nextel y pago de comisiones bancarias a los operadores.

DIAGNÓSTICO

e) No dirige, supervisa ni controla las actividades del Administrador ni de los colaboradores.

f) No realiza en tiempo los depósitos bancarios por concepto de despacho de operadores, complementos, liquidaciones o gastos varios, por lo que entorpece la operación y detiene el pago a los operadores por viajes ya realizados.

PLANEACIÓN

e) Recomendarle supervisar periódicamente las funciones del Administrador por salud organizacional, mostrándole las desventajas que propicia al no realizarlo. Por ende, el Administrador a su vez, dirigirá, supervisará y controlará las actividades de los colaboradores a su cargo. Este punto es ayudado con las juntas periódicas, ya que en ellas se mostrarán resultados, siendo imprescindible la supervisión de ellos para lograr los objetivos que se planteen en dichas reuniones.

f) Al estar delimitadas las nuevas funciones y obligaciones de cada colaborador, las áreas involucradas realizarán correctamente su trabajo, por lo que el Gerente General ya no tendrá ningún inconveniente para realizar los depósitos, ya que ya estarán revisados, autorizados y controlados, de manera que sea una exigencia del mismo puesto realizar

los depósitos a la brevedad posible.

f') Sería conveniente que de seguir con esta problemática, asignar esta función a otro colaborador que dependa de una persona que revise constantemente esta actividad y que le hará sentir el compromiso de realizarla en tiempo y forma.

g) No realiza el monitoreo de las unidades en tránsito que le es encomendado, lo que provoca deficiencias en la operación.

g) Con el rediseño de la estructura organizacional, esta función ya no dependerá del Gerente General, sino que del área de monitoreo destinada para darle seguimiento a las unidades en tránsito, lo que le proporcionará más tiempo para realizar otras funciones.

DIAGNÓSTICO

h) No es un líder efectivo.

PLANEACIÓN

h) Asistir a cursos de liderazgo efectivo, superación personal, toma de decisiones, etcétera, que le permitan ejercer el liderazgo que debe aplicar y que su puesto le demanda.

ADMINISTRACIÓN

Se encuentra a cargo de: Guillermo de la Rosa Moreno.

Jerarquía: Tercer nivel jerárquico, depende del Gerente General y del Director General.

DIAGNÓSTICO

a) No aplica el proceso administrativo para el correcto funcionamiento de la organización, por ende, no coordina la ejecución de las actividades en cada área de la organización.

PLANEACIÓN

a) Al estar rediseñada la estructura organizacional, tendrá el tiempo suficiente para poder realizar las funciones que debe hacer un administrador como es la aplicación del proceso administrativo con todo lo que él implica; tendrá que realizar una previsión,

planeación, organización, integración, dirección y control de cada uno de los elementos que integran a la organización, lo cual asegurará el éxito organizacional.

- b) No administra los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la organización para eficientar los mismos, por lo que no utiliza y limita la capacidad que tiene cada uno.
- b) Al aplicar el inciso a) podrá administrar los recursos humanos, financieros y tecnológicos, ya que trabajará a la par con los demás departamentos para saber como eficientar éstos recursos, utilizando así todo el potencial con el que cuentan.*

DIAGNÓSTICO

- c) No logra el óptimo desempeño de cada uno de los empleados a su cargo.

- d) No fomenta un buen ambiente de trabajo, ya que no motiva a los colaboradores a su cargo.

- e) No fomenta una comunicación efectiva.

PLANEACIÓN

- c) Deberá trabajar a la par con el área de Recursos Humanos para poder colocar a la persona indicada en el puesto adecuado, al hacerlo así, posteriormente deberá explotar al máximo las habilidades de cada colaborador de acuerdo a resultados arrojados por pruebas psicológicas y psicométricas que nos dirán como tratar a un colaborador y cómo orientarlo a que trabaje sobre ese tenor para maximizar su puesto.*

- d) Fomentar la convivencia formal o informal en la organización, como en eventos sociales y deportivos en donde interactúen todos los niveles jerárquicos; lo cual permitirá romper las barreras que existen en el trabajo y se pueda fomentar la amistad y el compañerismo.*

- e) Implementar sistemas de comunicación abiertos donde se manifiesten cada uno de los colaboradores en cuanto a sus principales inquietudes en el trabajo, para con ello establecer los mecanismos necesarios para resolver dicha problemática. También se hace necesario canalizar cada problemática al área*

correspondiente, para así abrir los canales de comunicación entre todos los niveles jerárquicos, lo que se verá reflejado en la retroalimentación que exista entre cada uno de los colaboradores que conforman la organización. Manifestaciones de una comunicación efectiva pueden ser los memorandums, las juntas, las dinámicas de grupo, reuniones formales e informales, etcétera.

DIAGNÓSTICO

f) No emite propuestas de mejora a sus superiores por creer que no le van a hacer caso y es esfuerzo inútil.

g) No tiene tiempo de realizar todas las actividades que realmente implicar su área; por consiguiente, dedica todo el tiempo a imprevistos que surgen en la organización y a realizar trabajos de otras áreas por no estar delimitadas correctamente las funciones en cada una.

h) No elabora, ejecuta, supervisa ni controla los procesos de cada área.

PLANEACIÓN

f) Deberá conocer cada una de las áreas en su totalidad para así, con base en el conocimiento organizacional y en su liderazgo aplicado, poder representar la voz de sus compañeros, aplicando las habilidades que todo buen administrador debe tener para poder convencer a los directivos de ejecutar las propuestas realizadas para la mejora organizacional.

h) Con el rediseño de la estructura organizacional se espera que el administrador tenga más tiempo para realizar exclusivamente sus funciones.

h) Es necesario elaborar un manual de cada área, el cual describa sus funciones y obligaciones. Este manual le permitirá establecer objetivos que serán evaluados periódicamente midiendo el alcance de los mismos y así, despertar el sentido de responsabilidad que irá más allá de la obligación propia del trabajo.

- i) No es un líder que dirija cada área y sea capaz de tomar decisiones y aplicarlas.
- j) No se involucra totalmente en la problemática entre departamentos por ser la posición más cómoda y que no le causa problemas.
- i) *Asistir a cursos de liderazgo efectivo, superación personal, toma de decisiones, etcétera, que le permitan ejercer el liderazgo que tanto le hace falta para poder desarrollar habilidades que hacen efectivo el liderazgo.*
- j) *Al ejercer un liderazgo efectivo, ya no tendrá ningún inconveniente en involucrarse en la problemática de cada área, ya que sabrá el manejo de conflictos y la negociación, lo que le permitirá encausar dichos problemas a una solución viable.*

CONTABILIDAD

Se encuentra a cargo de: Oscar Alberto Gebhardt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

DIAGNÓSTICO

a) Tiene problemas psicológicos muy graves que refleja inevitablemente en el trabajo, y que por supuesto, afecta el comportamiento que tiene hacia los demás mostrándose intolerante, agresivo, despota, mentiroso, etcétera; pero los directivos no toman ninguna medida ya que aunque afecta la relación entre compañeros y al trabajo mismo, es un buen elemento.

PLANEACIÓN

a) *Recomendarle visite a un psicólogo o grupo de apoyo que le ayudará a controlar su carácter, siendo esto un asunto indirectamente laboral y que será decisión de él llevar a cabo o no, pero se le hará saber las ventajas que manifestaría laboralmente de poder hacerlo.*

A') En la cuestión laboral se espera que con la disminución de la carga de trabajo al crear el departamento de Recursos Humanos, disminuya su estrés, que muy probablemente es detonante de sus reacciones, de no ser así, la persona que será encargada del departamento de Recursos Humanos tendrá que demostrar con evaluaciones psicológicas y psicométricas, que no es sano mantenerlo en la organización, ya que terminará contaminando a sus compañeros de trabajo;

esto con la finalidad de contratar a la persona idónea que cubra ese puesto.

b) Tiene exceso de trabajo por llevar a la par el área contable con el área de recursos humanos.

b) Crear un departamento de Recursos Humanos que será el encargado de desempeñar todas las funciones que éste departamento demanda, lo cual le disminuirá la carga de trabajo y le permitirá cumplir en su totalidad con las labores de su propio departamento de Contabilidad.

DIAGNÓSTICO

c) Él siempre cree que tiene la razón en todas las actividades que realiza, por lo que inevitablemente crea conflictos con otras áreas por desconocimiento de las mismas.

d) Pierde mucho el tiempo en Internet, en el Chat y en el teléfono, siendo comprobable que no lo hace por cuestiones laborales.

PLANEACIÓN

c) Invitarlo a tener una plática con los colaboradores con los cuales se hace necesario tratar frecuentemente, para que intercambien puntos de vista acerca de los planes de trabajo en común para que no surja esta problemática, que si bien es cierto, es parte de un problema psicológico suyo, disminuirá al hacer empatía uno con el otro.

d) Prohibir la instalación y el uso del Chat, así como la utilización de Internet con fines no laborales; además de proporcionar a cada colaborador una clave personal que permita restringir un poco más las llamadas y que se conozca quien y a donde se realizan las mismas, lo cual indudablemente, también disminuirá gastos.

LOGÍSTICA (TRÁFICO MÉXICO)

Se encuentra a cargo de: Nadia Sixtos Betancourt.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

DIAGNÓSTICO

a) No tiene el tiempo suficiente para realizar

PLANEACIÓN

a) Contratar un colaborador más en el área

todas las actividades en tiempo y forma que exige la operación diaria, por lo que es difícil cumplir al 100% las actividades encomendadas sin que tenga que laborar en un turno mayor a las 12 horas diarias, trabajar fuera de horario (madrugada), etcétera, como se trabaja actualmente.

de Logística que tenga las mismas funciones y obligaciones que el ya existente, sólo que se dividan la cartera de clientes a los cuales se les brinda el servicio para una agilización del mismo. Cabe señalar que el colaborador que se integre, deberá ser el idóneo para el puesto y deberá cumplir con los requerimientos esperados para poder formar un efectivo equipo de trabajo con su nuevo compañero.

a') Contratar un colaborador más en el área de Logística que tenga las mismas funciones y obligaciones que el ya existente, pero en un horario diferente, es decir, implementar sólo para el área logística un turno más para cubrir al 100% las necesidades de nuestros clientes y disminuir al mínimo la carga de trabajo.

LOGÍSTICA (TRÁFICO S.L.P.)

Se encuentra a cargo de: Angel Gallegos Alonso.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

DIAGNÓSTICO

a) No tiene el tiempo suficiente para realizar todas las actividades en tiempo y forma que exige la operación diaria, por lo que es difícil cumplir al 100% las actividades encomendadas sin que tenga que laborar en un turno mayor a las 12 horas diarias, trabajar fuera de horario (madrugada), etcétera, como se trabaja actualmente.

PLANEACIÓN

a) Contratar un colaborador más en el área de Logística que tenga las mismas funciones y obligaciones que el ya existente, sólo que se dividan las funciones a realizar, ya que en México por ser la matriz, se mueve el mayor número de clientes y es ahí donde se controlan todos los viajes, por lo cual, sólo deberán ponerse de acuerdo en quien se quedará en la oficina a atender los requerimientos de los clientes y a los operadores, y el otro se encargará de visitar

a los clientes, meter a revisión las facturas, resolver problemas de carga y descarga de mercancía, etcétera. Cabe señalar que el colaborador que se integre, deberá ser el idóneo para el puesto y deberá cumplir con los requerimientos esperados para poder formar un efectivo equipo de trabajo con su nuevo compañero.

a') Contratar un colaborador más en el área de Logística que tenga las mismas funciones y obligaciones que el ya existente, pero en un horario diferente, es decir, implementar sólo para el área logística un turno más para cubrir al 100% las necesidades de nuestros clientes y disminuir al mínimo la carga de trabajo.

LIQUIDACIONES

Se encuentra a cargo de: José Armando García Villanueva.

Jerarquía: Cuarto nivel jerárquico, depende del Administrador.

DIAGNÓSTICO

a) No tiene disposición, compromiso, ni actitud para realizar su trabajo, ya que cree que por ser el hijo del dueño todos los operadores están a su disposición y debe liquidarlos sólo cuando a él le parezca, por lo que no liquida en tiempo y forma, creando molestias por parte de los operadores al retrasarles su pago.

PLANEACIÓN

a) Primeramente podría continuar con sus estudios, ya que son invaluable para desempeñar actividades laborales, lo cual le hará ir evaluando las cosas que no sabía hacer y que podrá realizarlas más fácilmente. También podrá tomar conciencia acerca de la responsabilidad que su padre le ha brindado al colocarlo en este puesto y lo importante que es para beneficio de la organización, el que él se desempeñe correctamente.

a') Es necesario intentar modificar su conducta por medio de la confrontación directa con su padre (Director General), ya que él desconoce

la problemática del área de liquidaciones, para con esta acción exhibir todos sus errores y poder buscar soluciones. Al estar conciente el liquidador de que sus errores están ya a la vista, sabrá que tendrá que cumplir cabalmente con sus funciones y obligaciones.

a'') De igual manera se debe enterar al Director General de la actitud grosera que tiene hacia los operadores, para que su padre le haga saber que de ellos depende que su organización se mantenga vigente, por lo que tendrá que desarrollar su capacidad de empatía hacia ellos.

b) No es responsable con la labor que hace, es desordenado, descuidado.

b) Al estar delimitadas las funciones de cada colaborador, sabrá cómo y cuando tiene que hacer las cosas, ya que tendrá que presentar reportes e informes continuamente, lo que hará que se vea comprometido a ser más responsable, ordenado y comprometido inicialmente, ya que después será parte de su labor.

c) No enfrenta la problemática de su área, le es más cómodo buscar culpables. No da respuestas a cuestionamientos realizados por otras áreas relacionadas con la labor que él realiza. No aplica la capacidad de aprendizaje que tiene, quiere que otras personas le resuelvan sus problemas.

c) Al llevar a cabo el punto anterior, traerá como consecuencia el conocimiento total de su área, lo que le permitirá disminuir su miedo a enfrentarse a los problemas, ya que contará con las armas necesarias para defenderse y poder enfrentar la problemática de su área, dar respuestas a cuestionamientos realizados por cualquier otra área y resolver sus problemas por sí sólo.

d) No le da seguimiento a las liquidaciones que realiza para su revisión, autorización y pago, por lo que al preguntarle los operadores sobre ellas, no sabe que contestar y prefiere no hacerlo.

d) Es recomendable aplicar el inciso b) y c) mencionados anteriormente.

d') Si existiera la posibilidad de que con las recomendaciones anteriores no modificara su comportamiento, se haría necesario promoverlo a otra área, y contratar a la persona idónea para ese puesto, la cual se vea comprometida a lograr los resultados

esperados. Es recomendable que esa nueva persona no fuera familiar del Director General para que no hubiera cabida a cometer los mismos errores.

AUXILIAR CONTABLE

Se encuentra a cargo de: Raúl García Acosta.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Contador.

DIAGNÓSTICO

a) No le dedica todo el tiempo a las labores que debería realizar, ya que el Director General, la esposa del Director General, y el Gerente General le asignan otras funciones no laborales que debe realizar por ser sobrino del dueño; lo que se ve reflejado en su bajo índice de efectividad laboral y entorpecimiento de las labores de asistencia del Contador, de las áreas con las que tiene relación y también con los operadores a los cuales él orienta acerca de los auxiliares de sus gastos de viaje.

PLANEACIÓN

a) Al estar debidamente diseñada la estructura organizacional y delimitadas las funciones y obligaciones de cada colaborador, necesariamente sus familiares tendrán que contratar una persona exclusivamente para sus necesidades personales, lo cual ya no interferirá más en el trabajo del auxiliar contable.

a') De no aceptar el punto anterior, será necesario promoverlo a ser asistente de sus familiares y contratar a un auxiliar contable nuevo que realice las funciones que este cargo demanda.

AYUDANTES GENERALES

Se encuentra a cargo de: Equipo de Mantenimiento.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, dependen del Jefe de Mantenimiento.

DIAGNÓSTICO

a) Los ayudantes generales cuentan con un índice bajo de ausentismo, que no es

PLANEACIÓN

a) Para los ayudantes generales que laboran actualmente sería conveniente motivarlos por medio de premios de puntualidad y asistencia,

alarmante, pero no debería existir.

así como revisar si su pago es el adecuado, ya que de no ser así, debe existir un pago equitativo a su trabajo; además de que los directivos deben hacerlos sentir que su trabajo como cualquier otro es importante y necesario para que todo el conjunto llamado organización funcione. Esto traerá como consecuencia un compromiso que difícilmente los hará faltar.

a') Si con el punto anterior no logran modificar su conducta, será necesario contratar nuevos colaboradores cuyo perfil sea el idóneo, previo reclutamiento y selección de los mismos.

MENSAJERO

Se encuentra a cargo de: Gabriela García Pérez.

Jerarquía: Quinto nivel jerárquico, depende del Administrador.

DIAGNÓSTICO

a) No realiza su labor al 100% ya que el Director General, la esposa del Director General, el Gerente General y el Liquidador le asignan otras funciones no laborales que debe realizar por ser familiar de los directivos; lo que disminuye su efectividad laboral y entorpece la entrada a revisión de facturas que se estima sean un ingreso en un determinado tiempo.

PLANEACIÓN

a) Al estar debidamente diseñada la estructura organizacional y delimitadas las funciones y obligaciones de cada colaborador, necesariamente sus familiares tendrán que contratar una persona exclusivamente para sus necesidades personales, lo cual ya no interferirá más en el trabajo del mensajero.

a') De no aceptar el punto anterior, será necesario promover al mensajero a ser asistente de sus familiares y contratar a un mensajero nuevo que cubra totalmente con las labores para las cuales le será contratado.

ETAPA 3.

EJECUCIÓN.

En la ejecución se pondrá en práctica lo planeado en la segunda etapa del Modelo de Cambio Organizacional, donde se conseguirá la modificación del comportamiento humano de los colaboradores de **Transportes Garcías Trucking, S. A. de C. V.**, logrando el cambio tan esperado en sus actitudes a nivel personal, profesional y por supuesto laboral. Al conseguir dicho cambio, los colaboradores realizarán sus funciones con calidad, lo que los llevará a crear un buen ambiente laboral que se traducirá en una mejora continua de la organización y en una mejor calidad de vida.

Las propuestas presentadas a la problemática de la organización, brindarán resultados positivos no de forma inmediata, pero si progresivamente y de forma sostenida, pudiendo observar individualmente e íntegramente la mejora de cada una de las áreas en el proceso de cambio.

Debemos tener en cuenta que el Modelo de Cambio Organizacional no es un instrumento mágico que resolverá inmediatamente los problemas de la organización, sino que se requiere de la voluntad de cada colaborador, el compromiso, la disposición y actitud positiva de cada integrante de la estructura organizacional para obtener resultados alentadores en un periodo de tiempo menor a un año, y los resultados esperados en tres años.

¿Cómo mantener la organización sana?

Para garantizar la salud de toda organización es importante descubrir los primeros síntomas de enfermedad y movilizar de inmediato los recursos humanos necesarios para salvaguardar la misión de la organización.

El entorno cambia con tal rapidez y la organización se ve tan afectada por los cambios, ya sean tecnológicos, sociales, políticos o económicos, y en todos los niveles, que está obligada a ser una organización sana, fuerte, resistente, sin posibilidad de sufrir graves trastornos en su estabilidad.

Para garantizar su salud, es importante descubrir los primeros síntomas de enfermedad y tomar las medidas preventivas para movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos que lleven al logro de la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantengan una asociación viable y creciente, cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo.

Para saber si el Modelo de Cambio Organizacional implantado va por buen camino, a continuación se muestran algunas recomendaciones para saber que nuestra organización esta sana.

- æ Las acciones de la organización, en cada una de las áreas, están guiadas por planes y estrategias bien definidas, tendentes al logro de las finalidades.
- æ La estructura responde, no sólo a las funciones y a la división del trabajo en la organización, sino también a los retos del entorno.
- æ Las finalidades de sus puestos, así como su interrelación son conocidas con claridad y por lo tanto la energía se canaliza al logro de los objetivos organizacionales.
- æ La comunicación vertical y lateral no se distorsiona y es fluida.

- æ La información no se esconde, ni es “propiedad” de alguien.
- æ Las decisiones se toman involucrando a los afectados y se basan en la información disponible.
- æ Las ideas se exponen sin miedo a la crítica y son tomadas en cuenta sin importar el nivel de donde provienen.
- æ La autoridad se delega con confianza y la responsabilidad se comparte con compromiso.
- æ Los conflictos y las situaciones problemáticas se ventilan con métodos de solución.
- æ El desarrollo y la capacitación de los recursos humanos constituyen una inversión, no un gasto.
- æ El sistema de remuneración es internamente equitativo y externamente competitivo.
- æ Los individuos asumen su responsabilidad a todos los niveles y tienen la mente abierta al cambio.
- æ El riesgo es aceptado como parte del desarrollo de la organización y oportunidad de crecimiento personal.
- æ La organización es un sistema abierto y proactivo respecto al entorno.

¿Cómo reconocer los primeros síntomas de enfermedad?

Reflexionar sobre la salud lleva a la reflexión sobre el extremo opuesto: la enfermedad.

Esta puede presentarse en cualquier momento, pero parece existir alguna predisposición en los momentos de crisis, debido a su proceso natural de desarrollo.

Durante esos momentos es más propicio que adquiera características “neuróticas”, que se manifiestan en algunos integrantes de la organización, pero cuya influencia daña a la totalidad de la misma.

Los principales síntomas que debemos tener en cuenta son: La carencia de políticas, contradicción en las órdenes, anarquía en las decisiones, indefinición de los límites de autoridad, lucha de poder, ansiedad, miedo, guerra interna, formación de subgrupos antagónicos, rumores, intrigas, temor al riesgo y a la definición, a la responsabilidad y al compromiso, inseguridad sobre la sobrevivencia individual y de grupo, posibilidad de deserción, miedo, paranoia, falta de motivación, carencia de creatividad, trabajo rutinario, falta de entusiasmo por laborar, síntomas de un estado de tristeza, de lenta autodestrucción, de depresión.

De lo anteriormente expuesto y la reacción ante esas crisis, dependerá la renovación y el resurgimiento o la declinación de nuestra organización.

Beneficios

Con la implementación del Modelo de Cambio Organizacional en **Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.**, se obtendrán los siguientes beneficios:

- ⌘ Modificación del comportamiento organizacional de los colaboradores que integran Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.
- ⌘ Modificación de la estructura organizacional que permitirá resolver gran parte de la problemática a la que actualmente se enfrenta la organización.
- ⌘ Se contará con un proceso administrativo que deberá ser llevado a la práctica para poder administrar holística y efectivamente a la organización.
- ⌘ Mejoramiento de la calidad en el servicio ofrecido, ya que la organización contará con todas las herramientas necesarias y las personas adecuadas para poder cumplir con este objetivo.
- ⌘ Se incrementará el prestigio de la organización debido a la calidad de su servicio y de su recurso más importante, el recurso humano.
- ⌘ Se obtendrá un mayor control administrativo en las funciones y obligaciones llevadas a cabo dentro de la organización.
- ⌘ Todos los colaboradores de la organización aplicarán la mejora continua, ya que estarán motivados y capacitados continuamente para estar a la vanguardia en su quehacer organizacional.
- ⌘ Existirá una comunicación efectiva; clara, precisa, veraz y oportuna, en todos los niveles de la organización, lo que eliminará las barreras de comunicación y promoverá la retroalimentación.
- ⌘ Se mejorará la calidad de vida de todos los colaboradores, satisfaciendo integralmente todas sus necesidades, lo que los llevará a crear una nueva cultura organizacional de excelencia.

æ Se difundirán los principales valores que debe tener cualquier organización que son: disposición, compromiso, actitud positiva y comunicación.

æ Se aprovecharán adecuadamente los recursos con los que cuenta la organización, optimizándolos para beneficio personal y organizacional.

æ Se logrará el convencimiento, la participación y el apoyo de la alta dirección, el cual hasta el momento, no existía.

æ Se tomarán las decisiones adecuadas en todos los niveles jerárquicos de la organización, ya que se contará con la información necesaria para poder medir ventajas y desventajas que ayudarán a tomar los juicios más favorables para la misma.

æ Se promoverá la participación activa de cada uno de los integrantes de la organización para beneficio personal, departamental y organizacional.

æ Se logrará un estado favorable de motivación en cada colaborador.

æ Se fortalecerá a la organización para enfrentar los cambios exitosamente para poder asegurar su permanencia en el mercado.

æ Se cumplirá la misión para la cual fue creada la organización.

æ Se contará con las instalaciones adecuadas para desempeñar las actividades de cada integrante que conforma la organización.

æ Se mejorará el equipo que actualmente se tiene, contando con unidades en buenas condiciones y una tecnología más avanzada.

æ Se combatirán las actitudes negativas y las resistencias al cambio.

æ Se logrará contar con un liderazgo efectivo.

æ Se disminuirán costos al realizar todas las actividades bajo procedimientos de mejora, siempre pensando que existen inversiones que dan beneficios de por vida.

æ Los colaboradores tendrán el sentido de pertenencia a la organización, lo que creará un compromiso con la organización y una actitud fortalecida.

æ Disminuirá la rotación de personal y la contratación subjetiva.

æ Disminuirá el índice de ausentismo.

æ Se lograrán los objetivos planeados con los mejores resultados.

- æ Se facilitará el cambio en cualquier área de la organización, así como la adaptación al mismo.
- æ Se logrará el desarrollo de habilidades en los integrantes de la organización.
- æ Se logrará el trabajo en equipo.

Sugerencias y Recomendaciones

- Se recomienda que para que los colaboradores de la organización tengan compromiso, disposición y actitud positiva hacia la implantación del Modelo de Cambio Organizacional, se les involucre y posibilite su participación en el proceso de cambio, para que de ninguna manera se soslaye sus actitudes y comportamientos.
- Es muy importante que los cambios que se pretenden implantar sean significativos y generen resultados que beneficien a la organización y que puedan ser percibidos por el personal, de esta manera, se logrará contar con una actitud positiva hacia el cambio.
- Se recomienda que los resultados obtenidos en cada una de las áreas involucradas, sean evaluados y comparados con los resultados esperados periódicamente, ya que de esta manera se tomarán las decisiones más adecuadas para así controlar el proceso de cambio organizacional implementado.

Conclusiones

El mundo actual vive un proceso de cambio acelerado y de rivalidad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total en donde las organizaciones busquen elevar sus índices de productividad, lograr la mayor eficiencia y brindar un servicio de mayor calidad; razón por la cual **Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V.** obliga a sus directivos a adoptar modelos de administración participativa tomando como eje central a las personas, su desarrollo y el trabajo en equipo, para responder a la creciente demanda de productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

Es por ello que se hizo necesaria la presente línea de investigación, la cual mostró la pauta para adentrarse a las tendencias que demanda nuestro entorno actual y que se realizó con base a un profundo conocimiento de la organización.

Por tal motivo y de acuerdo a lo referido inicialmente en el preámbulo de esta línea de investigación, se considera que con la implementación del Modelo de Cambio Organizacional planteado, se mejorará el comportamiento humano de los colaboradores de la organización **Transportes Garcia's Trucking, S. A. de C. V.**; por lo tanto, se comprueba la hipótesis que a letra dice:

“Modelo de Cambio Organizacional para mejorar el comportamiento humano en una empresa de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal”.

Por lo antes expuesto, se concluye lo siguiente:

- ❧ Con la implementación del modelo antes mencionado, se observa que los colaboradores que integran **Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.**, lograrán mejorar su comportamiento humano integralmente a nivel personal, familiar, social y organizacional, reflejado en la modificación de sus actitudes, ideas, valores, costumbres y cultura; todo ello a razón de un esfuerzo compartido encausado a lograr una organización sana y exitosa.
- ❧ Es importante señalar que el Modelo de Cambio Organizacional aplicado garantiza la salud organizacional, ya que se analizó cuidadosamente el modelo más ad hoc al diseño y a las necesidades de la organización, y que solamente basta con ser aplicado por especialistas y consultores para mostrar los resultados esperados a corto y mediano plazo.
- ❧ Es necesario contar con la disposición, involucramiento, interés y participación de todo el factor humano de la organización para que se logren los resultados planeados en el Modelo de Cambio Organizacional.
- ❧ Cabe mencionar, que gracias a los cambios que se obtendrán y a los beneficios que conllevan, se solucionará la problemática que por muchos años la organización ha enfrentado, y que por el desconocimiento y las resistencias manifestadas al cambio, no se había logrado el convencimiento, la participación y el apoyo de la alta dirección al diseño de estrategias para atender el aspecto del factor humano.
- ❧ Frente a la situación laboral que prevalece, no sólo en México sino a nivel mundial, es indispensable ofrecer oportunidades laborales de calidad y brindar al personal otras satisfacciones que promuevan su permanencia en la organización. La clave es la creación de condiciones estables para que los colaboradores puedan encontrar crecimiento personal y desarrollo profesional.
- ❧ Por último, podemos decir que se ha logrado el objetivo planteado inicialmente en esta línea de investigación y que la hipótesis fue comprobada, ya que se logró la disposición, el compromiso y la actitud positiva de cada uno de los colaboradores en la implementación del Modelo de Cambio Organizacional; el cuál arrojó resultados tangibles,

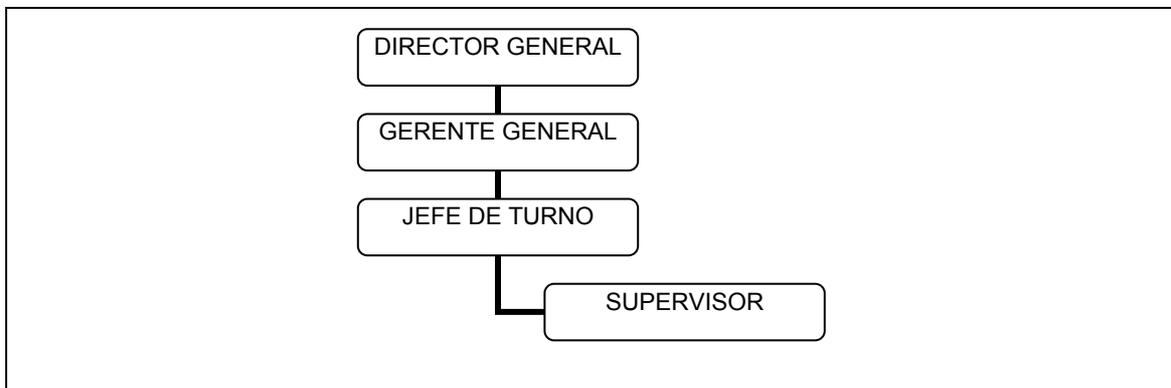
redituables y permanentes en aras de lograr que **Transportes García's Trucking, S. A. de C. V.** sea una organización de Servicio de Autotransporte de Carga Pública Federal exitosa.

Anexos

PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

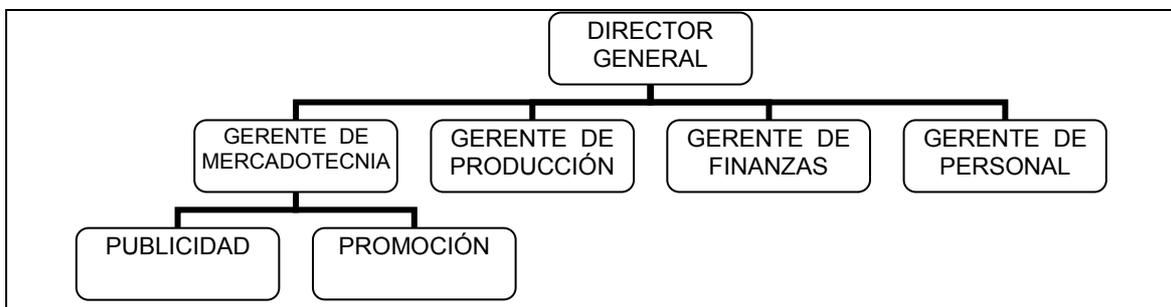
ANEXO 1

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR



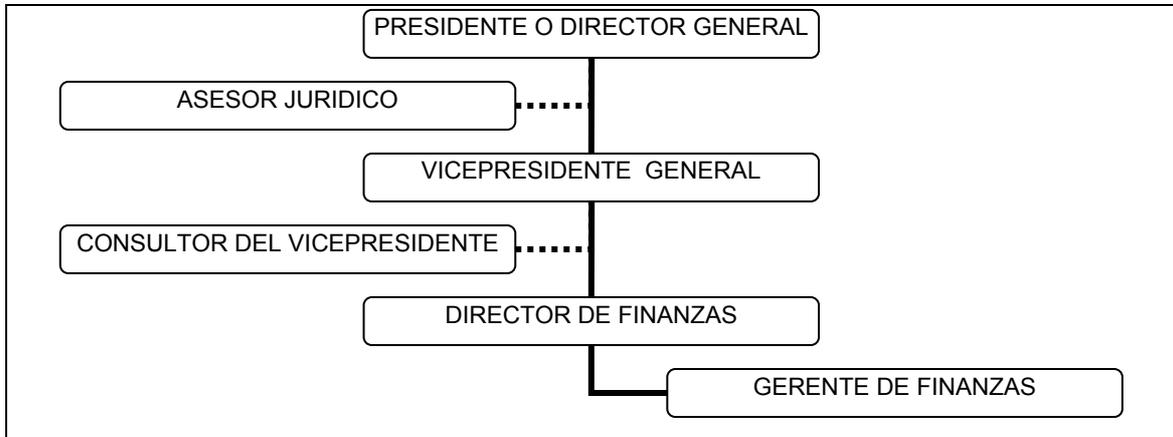
ANEXO 2

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR



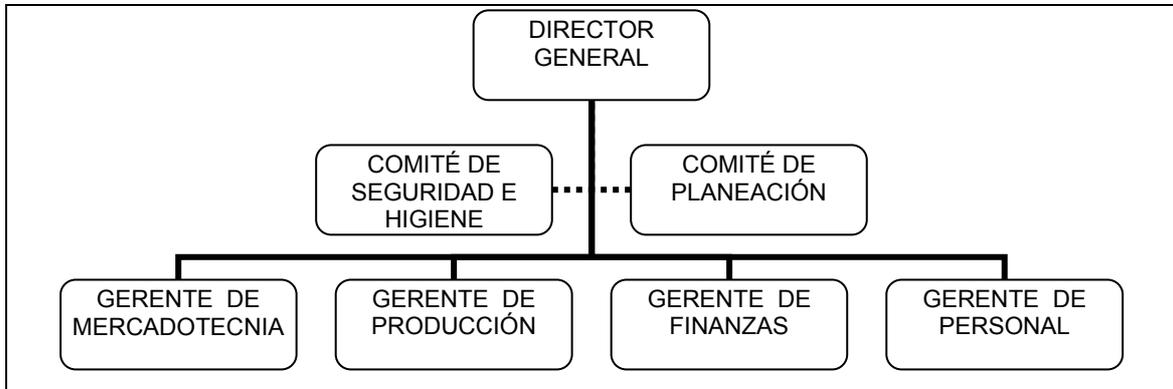
ANEXO 3

ORGANIZACIÓN STAFF



ANEXO 4

ORGANIZACIÓN POR COMITÉS

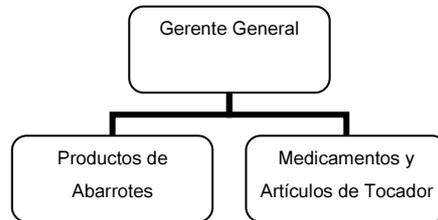


ANEXO 5

ORGANIZACIÓN POR DIVISIÓN

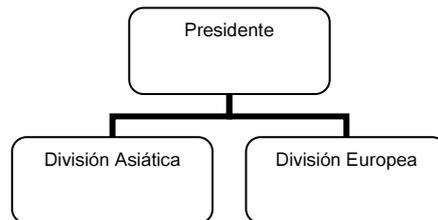
Por Producto.

(Producto o Servicio Producido)



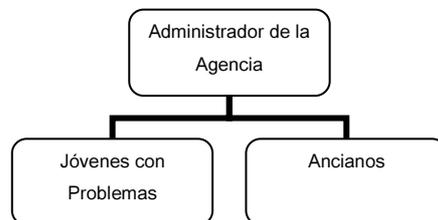
Geográfica

(Ubicación de la Actividad)



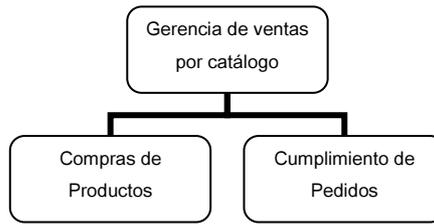
Por Cliente

(Cliente Servido)



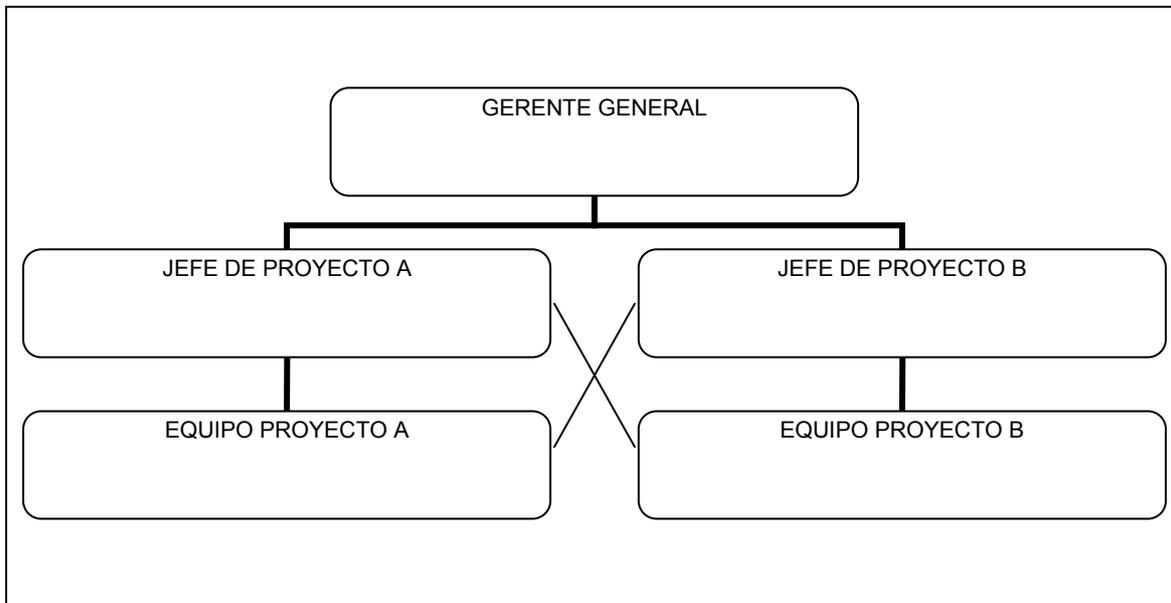
Por Proceso

(Actividades que forman parte del mismo proceso)



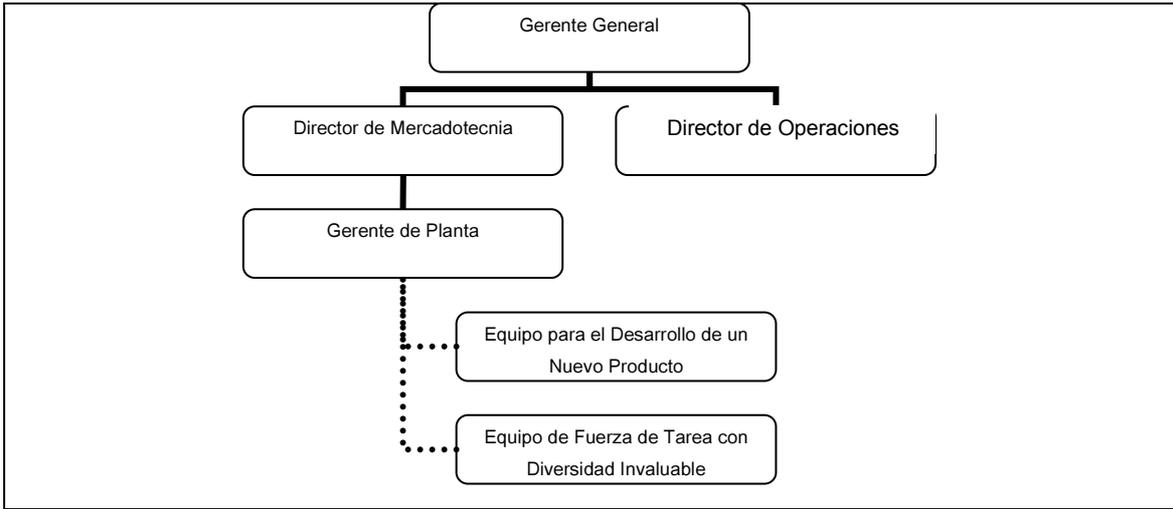
ANEXO 6

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



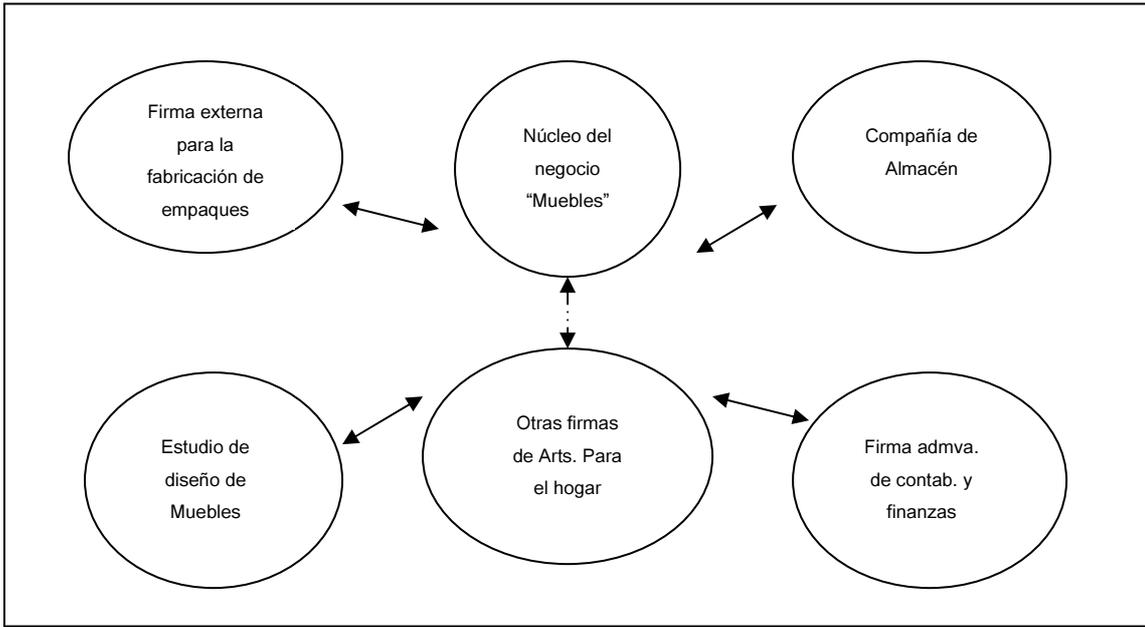
ANEXO 7

ORGANIZACIÓN DE EQUIPO



ANEXO 8

ORGANIZACIÓN DE RED



Contratos ↔

Alianza Estratégica ↔

Bibliografía

TEXTOS

- ⌘ **Albors Garrigós José**, Gestión y Organización de Empresas, Ed. Servicio de Publicaciones, España, 1999.
- ⌘ **Andrew J. DuBrin**, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 2ª. Edición, Ed. Thomson, México, 2003.
- ⌘ **Audirac Camarena Carlos Augusto**, El ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1994.
- ⌘ **B. Cortagerena Alicia, F. Freijedo Claudio**, Administración y Gestión de las Organizaciones, Ediciones Macchi, México, 1999.
- ⌘ **Burke Warner W.**, Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo, SITESA, México, 1988.
- ⌘ **Carranza Torres Octavio**, Logística. Mejores Prácticas en Latinoamérica, Ed. Thomson, México, 2004.
- ⌘ **Chiavenato Idalberto**, Administración. Proceso Administrativo, 3ª. Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2002.
- ⌘ **Chiavenato Idalberto**, Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Ed. Thomson, México, 2004.
- ⌘ **Chiavenato Idalberto**, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, México, 2004.
- ⌘ **Clive Rassam y Oates David**, El Mundo de la Consultoría Gerencial, Ed. Macchi, Colombia, 1992.

- ⌘ **Fernández Arena José Antonio**, El proceso administrativo, 2ª. Edición, Ed. Diana, México, 1991.
- ⌘ **Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Gómez Ceja Guillermo**, Organización y Métodos. Un Enfoque Competitivo, Ed. McGraw Hill, México, 2003.
- ⌘ **G. Hicks Herbert**, Administración de Organizaciones. Desde el Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. 4ª. Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 1982.
- ⌘ **Goleman Daniel**, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 3ª. Edición, Ed. Vergara, Argentina, 2002.
- ⌘ **González Cornejo Aurelio**, Desarrollo Organizacional. La Alternativa para el Siglo XXI., Ed. PAC, México, 2000.
- ⌘ **González López Sandra Luz**, Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional, UNAM, México, 2005.
- ⌘ **González Martín y Olivares Socorro**, Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano, Compañía Editorial Continental, México, 1999.
- ⌘ **Guizar Montúfar Rafael**, Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones, 2ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2004.
- ⌘ **Hall H. Richard**, Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- ⌘ **Hellriegel Don, W. Slocum John Jr.**, Comportamiento Organizacional, 10ª. Edición, Ed. Thomson, México, 2004.
- ⌘ **Hernández y Rodríguez Sergio**, Administración. Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, Ed. McGraw Hill, México, 2003.
- ⌘ **Hernández y Rodríguez Sergio**, Introducción a la Administración. Un enfoque Teórico-Práctico., Ed. McGraw Hill, México, 2003.

- ☞ **Keith Davis Ph. D.**, Comportamiento Humano en el Trabajo, 11ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2003.
- ☞ **L. Gibson James**, Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso, 8ª. Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1996.
- ☞ **L. Gibson James**, Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso, 10ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2001.
- ☞ **L. Perel Vicente**, Administración General. Organización, Planeamiento, Control, Macchi Grupo Editor, Argentina, 1996.
- ☞ **Lawrence Paul R. y Jay W., Lorsch**, Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de América, 1973.
- ☞ **Mercado H. Salvador**, Administración Aplicada. Teoría y Práctica. 1ª. Parte, Ed. Limusa, México, 2003.
- ☞ **Munch Galindo Lourdes**, Fundamentos de la Administración, 9ª. Reimpresión, Ed. Trillas, México, 2000.
- ☞ **P. Robbins Stephen**, Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 3ª. Edición, Ed. Prentice-Hall, México, 1987.
- ☞ **P. Robbins Stephen**, Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 6ª. Edición, Ed. Prentice-Hall, México, 1994.
- ☞ **R. Gorgon Judith**, Comportamiento Organizacional, 5ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997.
- ☞ **R. Schemerhorn John Jr.**, Administración, Ed. Limusa, México, 2004.
- ☞ **R. Schemerhorn John Jr.**, Comportamiento Organizacional, Ed. Limusa, México, 2004.

- ⌘ **Reyes Ponce Agustín**, Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Ed. Limusa, México, 1996.
- ⌘ **Reyes Ponce Agustín**, Administración de Empresas: Teoría y Práctica. 1ª. Parte, Ed. Limusa, México, 2002.
- ⌘ **Rodríguez Valencia Joaquín**, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, 4ª. Edición, Ed. Thomson, México, 2003.
- ⌘ **Rodríguez Valencia Joaquín**, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Hispanoamericana, México, 1993.
- ⌘ **Soto Eduardo**, Comportamiento Organizacional. Impacto de las Emociones, Ed. Thomson, México, 2001.
- ⌘ **Toirac García Alexander, Caraballo Borges Idalmis**, Ventaja Competitiva de tu Empresa, 1ª. Edición, Ed. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2003.
- ⌘ **Wendell L. French, H. Bell Cecil Jr.**, Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización., 5ª. Edición, Ed. Prentice-Hall, México, 1996.
- ⌘ **Zorrilla Arena Santiago, Torres Xammar Miguel**, Guía para Elaborar la Tesis, Ed. McGraw Hill, México, 1992.



TESIS

- ⌘ **González López Sandra Luz**, Cambio organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva, Tesis Maestría, UNAM, México, 2001.



REVISTAS

⌘ **Alianza Flotillera**, Revista Mensual, Alianza Editores, México, Publicaciones 2005, 2006.

⌘ **González López Sandra Luz**, Ensayo ¿Cómo Combatir las Resistencias al Cambio?, Revista FESC. Divulgación Científica Multidisciplinaria, Publicación Trimestral, Año 4, No. 13, UNAM, México, 2004.



PUBLICACIONES

⌘ **Adminístrate Hoy**. La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Edición Latinoamericana, Publicaciones Varias 2005, 2006.

⌘ **Diario Oficial de la Federación**. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial "SECOFI". Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, 1ª. Sección, 30 de Diciembre de 2002.

⌘ **Diario Oficial de la Federación**. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial "SECOFI". Acuerdo de Estratificación de Empresas Micro, Pequeñas y Medianas, 30 de Marzo de 1999. 1ª. Sección, Pág. 5, 6.



APUNTES

œ **González López Sandra Luz**, Apuntes de la Asignatura de “Sistemas Administrativos”, “Comunicaciones”, “Teoría de las organizaciones”, “Organizaciones” y “Desarrollo Organizacional”, UNAM, FESC, México.



PÁGINAS DE INTERNET

- œ <http://www.alianzaflotillera.com.mx>
- œ <http://www.canacar.com.mx>
- œ <http://www.chi.itesm.mx>
- œ <http://www.inegi.gob.mx>
- œ <http://www.mundoejecutivo.com>
- œ <http://www.nafinsa.com.mx>
- œ <http://www.psicologia-empresarial.com.mx>
- œ <http://www.sct.gob.mx>
- œ <http://www.siem.gob.mx>
- œ <http://www.bancomext.com>