



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
MEDIO PARA GENERAR EL CAMBIO EN LA
CULTURA DE UNA EMPRESA FAMILIAR
ANTE SU PROPIO CRECIMIENTO"

ANA CRISTINA ARANDA PARTIDA
ELISA GUADALUPE NURIA AGUILAR REYES

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1999.



46424

CLASIF. TE ALI 1999 A LA
ADQUIS: 46424 ej. 1
FECHA: 22-5-02
DONATIVO DE \$ 300 ABA 1999

184 h.: tablas; 21cm.

Tesis (Licenciatura) Universidad Panamericana (América Graduatada, 1999

Bibliografía: h. [191-193]

- Relaciones Industriales - tesis y disertaciones académicas
- Administración - // // //
- Cultura Corporativa - // // //
- Empresas Familiares - // // //



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
MEDIO PARA GENERAR EL CAMBIO EN LA
CULTURA DE UNA EMPRESA FAMILIAR
ANTE SU PROPIO CRECIMIENTO"

**ANA CRISTINA ARANDA PARTIDA
ELISA GUADALUPE NURIA AGUILAR REYES**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Marzo de 1999.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios quien me dio acierto al empezar este proyecto, dirección al progresar y perfección al acabar.

A mis padres quienes con ayuda de Dios me proporcionaron la vida, y quienes pensaban en mi desde antes que naciera, a ellos a quienes admiro por enseñarme con su ejemplo a ir no por el camino comodo y fácil, sino por el camino áspero, agujoneado por las dificultades y retos ayudandome a sostenerme firme en la tempestad, y siempre con ideales altos. Dedico a ellos mi trabajo y mi esfuerzo que a la vez es el suyo ya que yo soy la expresión sensible y tangible de su unión.

A mi familia en general la cual me ha acompañado durante el trayecto de mi vida apoyadome constantemente tanto en mis éxitos como en mis fracasos y dentro de la cual incluyo a mi novio a quien admiro y tomo como ejemplo en cada uno de mis actos.

Por último agradezco a todas las personas que intervinieron en la realización de este proyecto y de manera especial a mis maestros quienes me enseñaron que la batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte o más ligero, sino aquel que cree poder hacerlo.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I. Generalidades del Desarrollo Organizacional.

| | | |
|-----|--|----|
| 1.1 | Historia del Desarrollo Organizacional. | 7 |
| | A.- Orígenes y antecedentes. | 8 |
| | B.- Definiciones de Desarrollo Organizacional. | 14 |
| | C.- Características del Desarrollo Organizacional. | 17 |
| | D.- Valores que persigue el Desarrollo Organizacional. | 21 |
| 1.2 | Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional. | 25 |

CAPÍTULO II. Cultura Organizacional.

| | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Concepto de Cultura Organizacional. | 34 |
| 2.2 | Cambio de la Cultura Organizacional. | 39 |
| 2.3 | Influencia del líder sobre la Cultura Organizacional. | 42 |

CAPÍTULO III. La Empresa.

| | | |
|-----|----------------------|----|
| 3.1 | Concepto de empresa. | 57 |
|-----|----------------------|----|

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Formas de organización de la empresa. | 63 |
| 3.3 | La empresa pequeña. | 69 |
| 3.3.1 | Características de la pequeña empresa. | 70 |
| 3.4 | La empresa grande. | 72 |
| 3.4.1 | Características de las grandes empresas. | 72 |
| 3.5 | La empresa mediana. | 74 |
| 3.5.1 | Características de las empresas medianas. | 74 |
| 3.6 | Let's Decorate como microempresa. | 77 |
| A.- | Antecedentes. | 78 |
| B.- | Situación actual. | 80 |
| C.- | Perspectivas de cambio. | 81 |

CAPÍTULO IV. Intervenciones del Desarrollo Organizacional.

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Proceso de consultoría de Desarrollo Organizacional. | 85 |
| 4.2 | Implicaciones de la intervención de Desarrollo Organizacional. | 87 |
| 4.3 | Fases de la consultoría de Desarrollo Organizacional. | 88 |

CAPÍTULO V. Resultados, diagnóstico y propuestas de intervención.

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1 | Planteamiento del problema. | 95 |
| 5.2 | Metodología utilizada en la investigación. | 97 |
| 5.3 | Encuestas de investigación. | 98 |
| 5.3.1 | Entrevista realizada al Director. | 98 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.2 | Prueba piloto. | 104 |
| 5.3.3 | Encuesta definitiva. | 109 |
| 5.4 | Validación estadística. | 112 |
| 5.5 | Representación gráfica de los resultados. | 112 |
| 5.6 | Resultados obtenidos. | 117 |
| 5.7 | Propuestas para la aplicación de Desarrollo Organizacional. | 119 |
| A.- | Proceso de integración del equipo de trabajo. | 120 |
| B.- | Manual de Organización. | 121 |

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN.

En esta investigación se comentará el papel y la aportación que tuvo el Desarrollo Organizacional, como una herramienta de apoyo, para la transformación de una empresa hacia una cultura de calidad y competitividad a nivel internacional.

El problema a resolver, surge a partir de la necesidad de aplicar programas de consultoría en Desarrollo Organizacional en las microempresas familiares en Guadalajara, como medio para generar un cambio en la cultura organizacional y con esto lograr mejoras en los procesos, de tal forma, que permitan a las empresas sobrevivir ante el crecimiento y la competitividad.

Durante el desarrollo de esta investigación se define el Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planeado en sistemas abiertos, tendiente a incrementar la efectividad y salud de la organización a través del reforzamiento de valores y la modificación de creencias, actitudes y estructuras.

El proceso de Desarrollo Organizacional, en este caso concreto, parte de un diagnóstico de la empresa tipo, a través de entrevistas observación directa, aplicación de encuestas, etc., para posteriormente, llevar a cabo intervenciones que logren establecer un proceso de mejora continua en la organización y, finalmente, realizar evaluaciones de los resultados obtenidos para definir la necesidad de nuevas intervenciones.

Se considera de gran utilidad el desarrollo de este tipo de investigaciones debido a que, las microempresas de Guadalajara no cuentan con recursos suficientes, ni una estructura adecuada y bien planeada, que les permita subsistir y convertirse en un mediano y no pocas veces corto plazo en empresas de clase mundial. Siendo por esto tan importante la intervención del Desarrollo Organizacional en dichas empresas.

El objetivo perseguido consiste en modificar o reforzar las creencias, normas, hábitos y costumbres de la organización tipo, en su forma de ser y hacer, para asegurar su competitividad ante el nuevo entorno.

A lo largo de esta investigación nos encontramos con la limitante de la obstrucción al rápido acceso de la información, debido a que ésta se encontraba concentrada principalmente en una sola persona, quien por sus diversas actividades se veía impedido de aportar dicha información oportunamente, lo cual trajo como consecuencia un retraso en el proceso y que fuera necesario aplicar mayor tiempo del planeado.

Esta investigación consta de cinco capítulos. El primero de ellos define lo que es el Desarrollo Organizacional, a fin de aclarar qué es en realidad esta disciplina administrativa, de gran novedad y aplicación exitosa en la actualidad, como medio para lograr un cambio en las organizaciones, se inicia definiendo su historia, considerando en ella sus orígenes y antecedentes, dejando en claro que surgió de estudios del

comportamiento humano, así como cada una de sus características y valores que persigue como una nueva filosofía de administración.

En el capítulo dos, se define lo que es el concepto de cultura organizacional, haciendo alusión a algo similar a la cultura de una sociedad, que es la que guía y la hace distinta de las demás sociedades, tratando de aclarar que, el conocer la definición de la cultura será de gran ayuda para una mejor comprensión y adecuación de la misma en la organización. Se hace referencia al cambio que puede sufrir la cultura organizacional, al tratar de ajustar la cultura actual con la estrategia, para lograr dirigir con la máxima eficiencia los recursos humanos de una compañía, ya que ésta inyecta energía a todas las personas, de la misma, para que realicen su trabajo de manera que apoyen la estrategia. Es importante que la cultura fomentada por el líder sea adecuada y que logre influir en la efectividad de la organización, es por esto que, en este mismo capítulo, se hace referencia a la influencia del líder sobre la cultura organizacional.

El México actual que vivimos, ante la globalización, exige un replanteamiento de nuestras empresas para hacerlas competitivas y a su vez exige la creación de pequeñas empresas, siendo éstas el objeto principal de este estudio, por lo cual, el tercer capítulo se enfoca a la empresa, definiendo la misma, sus objetivos, su forma de organización; incluyéndose además un antecedente concreto de la empresa tipo en que se aplicó el estudio.

La explicación de la metodología que se aplicó en la intervención de Desarrollo Organizacional, está especificada en el cuarto capítulo, dentro del cual se incluyen las herramientas utilizadas.

Por último el quinto capítulo, engloba la mayor importancia de este trabajo, pues en él se plantea la hipótesis a resolver, se utilizó una metodología de investigación exhaustiva y contando con validación estadística y representación gráfica de los resultados obtenidos para el diagnóstico y su interpretación, así como las propuestas de cambio y mejora aplicables a la organización objeto de nuestro estudio. Una de las propuestas es un proceso de integración del equipo de trabajo. Por otra parte, se creó un manual de organización, el cual le permitirá, a la empresa, la adquisición y reforzamiento de una cultura organizacional propia, de tal manera que sirva como instrumento de comunicación para la difusión de dicha cultura a todos los miembros de la organización. Así mismo, se tendrá una visión más clara de lo que es la empresa, tanto en los procesos que implica como en su estructura.

Anteriormente, el área de la dirección de personal en México era rígido. Ahora, existe una entrega en busca de mejora en las organizaciones, buscando una cultura organizacional de calidad y competitividad y redescubriendo el servicio al cliente. Todo este estudio está orientado a que los empleados tengan una mayor influencia en la efectividad de la empresa. Esto llevó a proponer nuevos sistemas de trabajo, basados en procesos flexibles de organización. Los cuales se recomienda aplicar para su mejora continua.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las relaciones humanas como ciencia y las disciplinas tradicionales como la sociología, la lingüística y la educación entre otras también conocidas como ciencias de la conducta, han contribuido, significativamente, de manera conjunta, en la comprensión del comportamiento humano.

El método de estas ciencias, en conjunto, está orientado hacia el ambiente o medio organizacional, y va de acuerdo con el desarrollo de la capacidad interpersonal. Actualmente, se ha considerado de gran importancia la formación de grupo y su participación en el logro de los objetivos de la empresa, incluyendo el manejo del cambio.

De esta manera, surge la aplicación de las ciencias de la conducta al comportamiento organizacional, el cual está dirigido a las relaciones entre personas, grupos y ambiente de una organización y su efecto en la conducta de los empleados.

El deseo de crear un ambiente organizacional que conlleve a la cooperación y espíritu de equipo entre los empleados ha dado lugar al surgimiento de lo que se ha dado a conocer como **Desarrollo Organizacional (D.O.)**.

El fin de esta investigación será aclarar mas ampliamente puntos específicos del Desarrollo Organizacional, tales como: antecedentes,

valores que persigue, programas de consultoría y métodos de aplicación práctica como factor de cambio dentro de las empresas.

A) .- ORÍGENES Y ANTECEDENTES.

Podemos situar los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año 1924, partiendo de las investigaciones de psicología aplicada en la fábrica de Hawthorne. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo, donde se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

"La historia del Desarrollo Organizacional abunda en contribuciones de científicos y practicantes de las ciencias de la conducta y aportaciones de personas de las organizaciones cliente."¹

Uno de los promotores del Desarrollo Organizacional en la empresa fue Douglas McGregor, quien lo aplicó como científico de la conducta, hablando sistemáticamente de implantar un programa de D.O.

En colaboración con McGregor, John Paul Jones estableció un pequeño grupo de consultoría interna que se utiliza, principalmente, en conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a

¹ Wendell L. French, *Desarrollo Organizacional*, p. 37

administradores de línea. Vemos que dichas ciencias son de gran utilidad dentro de las empresas para su autoestudio y mejora continua.

Otros investigadores que se asocian con Desarrollo Organizacional son Herbert Shepard y Robert Blake, los cuales, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales y algunos empleados, realizaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensibilización) en la compañía. Este programa surgió en 1957, cuando un grupo de investigadores de las relaciones humanas se visualizó como un grupo de consultoría interna que ofrecía servicios a administradores de campo y a gerentes más que como un grupo de investigación que elaboraba reportes a la alta administración.²

Tanto McGregor y John Paul Jones como Herbert Shepard y Robert Blake entre otros, descubren la importancia que tiene la aplicación de las ciencias relacionadas con la conducta humana aplicadas a la organización en general y los resultados tan benéficos en su productividad y desarrollo integral.

Los consultores comenzaron a trabajar, en problemas concretos, con equipos de trabajo formales así como en problemas intergrupales. Así surgió un énfasis organizacional real y nació el Desarrollo Organizacional.

French y Bell (1973) visualizan el origen del Desarrollo Organizacional, como un aprendizaje embrionario o de gestación. Enfatizan que el foco en la "organización total", surgió más concreta y

² Luis Ferrer Pérez, Guía práctica de Desarrollo Organizacional, p. 13

directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en las refinerías de la Esso Standard Oil. McGregor visualizaba la solución del problema de la transferencia del aprendizaje a situaciones cotidianas en laboratorios residenciales, en la respectiva empresa, y habla sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos (métodos de laboratorio) a las organizaciones complejas.

Estos mismos autores, añaden además que el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C.

Consideramos que además de la psicología aplicada a la organización, de la aplicación de la metodología de laboratorio (basada en el trabajo de grupos, el adiestramiento y la sensibilización), de la aplicación de la metodología de "investigación de acción" y retroinformación a través del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del Desarrollo Organizacional, se vieron influenciados por conceptos tales como: teoría de sistemas abiertos, teoría de sistemas de campo, conceptos sobre sistemas socio-técnicos, psicología organizacional, desarrollo de las ciencias administrativas, etc.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development", ambas

traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O.), no se sabe con certeza quien las acuñó ni cuándo. French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde, probablemente, a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960 en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones como las siguientes se han utilizado sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación: "Cambio de organización", "Cambio de organización planeado", "Mejoría organizacional", "Efectividad organizacional" y "Renovación de la organización".

Fernando A. de Faria Mello considera que en Brasil, los trabajos sobre el Desarrollo Organizacional, tuvieron como precursores a Pierre Weil, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar.

Otro aspecto importante, de la historia del Desarrollo Organizacional, fue el surgimiento de la metodología de investigación y retroalimentación, la cual proporcionó algo de la importante labor de consultoría y conocimientos utilizados por especialistas en el tema.

Se experimentó, en una empresa de Detroit, realizar una retroalimentación sistemática de datos y una investigación de actitudes, la investigación se aplicó en los departamentos de contabilidad; en conclusión al estudio, Baumgartel declaró, que los resultados obtenidos,

prestan apoyo a la idea de un procedimiento intensivo de discusión grupal para utilizar los resultados de una encuesta a empleados y que pueden ser una herramienta para introducir cambios productivos en una organización.

En estos esfuerzos tomó gran importancia el papel de ejecutivos de Recursos Humanos y Relaciones Industriales como consultores en ciencias de la conducta para los otros gerentes.

La dirección general de la división de investigación de Recursos Humanos se empezó a considerar como un grupo de consultoría interna que le ofrecía sus servicios a los gerentes del ramo, más que como un grupo de investigación que desarrollaba reportes para la alta gerencia.³

Surgió el papel del Relacionista Industrial como quien incluía el liderazgo en la conceptualización y coordinación de los cambios en la cultura de la organización total. Por lo tanto, se ve que en la actualidad el rol del departamento de personal es, entre otros, colaborar en un nuevo enfoque al mejoramiento de la organización.

Con lo anterior, podemos observar cuán importante es el papel del Relacionista Industrial, tanto en la empresa como en un proceso de consultoría, en este caso de manera interna, visto de manera que, trabajando en conjunto con la empresa se puedan resolver problemas propios de la misma y planear programas de mejora continua.

³ W. L. French, *loc. cit.*, p. 43

De los enfoques anteriores surge la investigación-acción como indagación de colaboración de cliente-consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente y finalmente, la acción. Dentro de este enfoque existe una forma especializada que es la investigación y la retroalimentación de encuestas, la cual se basó en refinamientos hechos en la metodología de encuestas.

Posteriormente, surgieron los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock para ayudar a los grupos y a las organizaciones, los cuáles han tenido un poderoso impulso de investigación de la acción.

En la actualidad se está considerando el surgimiento de algo que se podría llamar la segunda generación del Desarrollo Organizacional, la cual en particular tiene un enfoque en el cambio de segundo orden o transformación de la organización, siendo éste un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica un cambio paradigmático.⁴

Aunque es de interés comprender cómo surgió el Desarrollo Organizacional, es importante también comprender el medio ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del mismo.

⁴ ídem, p. 54

B) .- DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En principio podemos ver que el Desarrollo Organizacional, abreviado normalmente como D.O, tiene relación con un enfoque sistemático, integrado y planeado y una estrategia única de mejoramiento de la organización, se diseña para solucionar problemas que disminuyen la eficiencia de operación en todos los niveles, como serían la falta de cooperación, la comunicación deficiente y la descentralización excesiva, en este caso, por el contrario, en algunas empresas también hay demasiada centralización y no se delegan funciones, responsabilidades, actividades, etcétera y la comunicación deficiente; surge de ciencias de la conducta y tiene implicaciones para la administración de los diversos subsistemas de personal, para la solución de problemas obrero-patronales y administración de la cultura de la organización, así como influir también en equipos de trabajo.

Esencialmente se entiende al Desarrollo Organizacional como: "Una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran."⁵

Es un enfoque para el mejoramiento de la organización que tiene implicaciones para la administración de organizaciones y de personal.

⁵ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, p.395

De él se pueden derivar otros enfoques como la APO, (Administración por Objetivos), en forma participativa y de diagnóstico.

Dentro de su definición entra la descripción de las intervenciones típicas de Desarrollo Organizacional.

A continuación se presentan algunas definiciones que se han dado del Desarrollo Organizacional:

*Esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*⁵ (Beckhard, 1969)

Esta definición representa de forma muy completa los objetivos del Desarrollo Organizacional, es decir, se pretende incrementar la productividad de la organización y a su vez el bienestar de los miembros de dicha organización, para que así esta vaya creciendo y desarrollándose sanamente y pueda satisfacer de manera óptima las necesidades tanto internas como externas del medio que la rodea.

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados,

⁵ Fernando A. de Faria Melo, Desarrollo Organizacional Enfoque Integral, p.27.

*tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.*⁷ (Bennis, 1969)

Esta definición es la que regirá prácticamente el curso que tomará nuestra investigación, pues es lo que buscamos en específico, el reestructurar a la organización de manera que pueda sobrevivir y con gran fuerza luchar contra los distintos cambios que afectan su entorno y su estructura, ya sean estos cambios o fenómenos de manera interna o externa y que involucren a los individuos de la empresa, a un grupo dentro de la misma o a la empresa entera.

Existen otras tales como:

"Esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos."⁸ (Schmuck y Miles, 1971)

Aquí se emplea una palabra muy interesante, *continuo*, es decir el esfuerzo debe de ser constante para llegar al mejoramiento deseado dentro de la organización y poder sobrellevar los cambios que se aproximen en un futuro.

*Proceso de cambio planificado: cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.*⁹ (Burke y Hornstein, 1972)

F. A. de Faria Mello, op. cit.
⁷ Ídem, p.30
y Ídem

Entendemos con lo anterior que debe surgir un cambio substancial en cada uno de los individuos que conforman una organización, logrando así una mejoría en actitud de manera positiva hacia la empresa, de tal modo que todos participen activamente en los planes y toma de decisiones de la misma.

En general, las diversas definiciones que existen sobre D. O. abarcan prácticamente lo mismo, pero siendo expresado de distinta manera.

La expresión Desarrollo Organizacional, se refiere a una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones aunque sus límites no son totalmente claros. Esto puede traer como consecuencia algunas confusiones o dar lugar a distintas opiniones, por lo cual definiremos algunas de sus características más adelante.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo, a largo plazo, para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas, en una organización, a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura administrativa -enfaticando en los equipos de trabajo-, con un agente de cambio y uso de las ciencias de la conducta, incluyendo investigación de acciones.

C).- CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A continuación, se plantean, de manera más específica, las características del Desarrollo Organizacional, las cuales son elementos

que conforman las distintas definiciones que se analizaron con anterioridad.

a) Uso de modelo de investigación de acciones.

El cual consta como definimos anteriormente de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos del grupo cliente, planificación de la acción con la colaboración tanto del cliente como del consultor, y finalmente la acción o implantación de la estrategia de mejora dentro de la compañía.

b) Énfasis en equipos de trabajo como unidad clave para aprender modos más efectivos de conducta organizacional.

Aquí podrían entrar conferencias o cursos de capacitación, para el personal de la organización, donde se traten temas tales como: cultura organizacional, comunicación asertiva, liderazgo y motivación entre otros.

c) Énfasis en administración colaborativa de equipos y de la organización.

Es de vital importancia para el Desarrollo Organizacional el que toda la organización trabaje unida, con objetivos comunes y en búsqueda continua, tanto de su crecimiento personal como el de sus compañeros y empresa misma.

d) Uso de agente de cambio.

El proceso de Desarrollo Organizacional tendrá siempre un agente de cambio que podrá ser, en ocasiones, un consultor externo y en otras un consultor interno, es decir un líder o asesor que investigue la situación actual de la empresa y dé soluciones a sus problemas orientándola al cambio.

e) Énfasis en consultoría, en procesos organizacionales y grupales en contraste con recomendaciones de cambio.

Toda empresa debe de proveerse de un consultor, ya se interno o externo a la misma, que la esté orientando y ayudando a crecer sanamente tanto en el aspecto humano como en sus procesos internos.

f) Atención a ramificaciones del sistema total.

La empresa no debe descuidar ningún área o departamento específico del total de la organización, es decir, debe de estar en constante observación de los cambios que se vayan originando dentro de ella y dando apoyo a las áreas que más lo requieran en determinado momento.

g) Visión del esfuerzo de cambio como proceso dinámico.

Todos los miembros de la organización deben estar conscientes del proceso de cambio que irá sufriendo la empresa para llegar a sus

objetivos, de tal manera que llegue el momento en que dicho esfuerzo no sea percibido como tal, sino como un cambio constante en la cultura organizacional en la que todos estén de acuerdo.

El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios previamente planeados a partir de diagnósticos validados y realistas de situaciones dentro de la empresa, a través de la utilización de estrategias, métodos e instrumentos que se dirijan a optimizar la operación entre personas y grupos, para llevar a la organización a un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar de esta manera la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Así también el D. O. requiere de una visión global de la empresa, de un enfoque de sistemas abiertos, al igual que debe fomentar una compatibilización con las condiciones del medio externo; es un contrato consciente y responsable por parte de los directivos, en el cual se deben desarrollar las potencialidades de las personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas). Se requiere también de una institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional no debe ser una solución de emergencia en un momento de crisis de la organización, ni un sondeo de investigación de opiniones, solamente para obtener información y

mucho menos una intervención aislada y por este motivo desligada de los procesos gerenciales.

Otro aspecto con el que llegamos a confundir dentro del Desarrollo Organizacional es el de la capacitación, ya que algunas veces se puede pensar que es únicamente eso, una capacitación para mejorar la calidad de las personas dentro de la organización, y aunque ésta sea, frecuentemente, necesitada, no es el único aspecto importante de este grandioso arte, de igual forma no es algo para tener contentos a todos, ni tiene que desembocar en un final feliz siempre, es un proceso continuo que requiere esfuerzo y perseverancia, pero que si es correctamente realizado conllevará a muchas satisfacciones.

Se ha convertido en un pujante esfuerzo, creativo y de largo alcance, con base en ciencias de la conducta, que se propone, mediante intervenciones planificadas en la secuencia del proceso productivo (o de servicios) de las organizaciones y de solución de problemas (comerciales e industriales), mejorar las capacidades y habilidades de las mismas, al considerar los ambientes, tanto interno como externo, que las rodean.

D).- VALORES QUE PERSIGUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este apartado podemos aclarar que, los valores que persigue el Desarrollo Organizacional se derivan principalmente de las definiciones que hemos visto anteriormente; estos valores serán de gran

importancia en este trabajo de investigación, pues serán la base para aplicar el proceso de consultoría en la empresa familiar en la que se aplicará.

- Obtener o generar información tanto objetiva como subjetiva, que sea válida y pertinente, sobre la realidad organizacional y asegurar la retroalimentación de dicha información a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional) , liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo; siempre que el riesgo calculado lo permita.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, de ser posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten a la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento del hombre en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
- Examinar cómo, cuándo, dónde, y cuánto influyen los valores, concepciones y la cultura de una organización sobre los

objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños, y resultados obtenidos de la misma.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "Status" funcional, a las tres competencias (técnica, administrativa e interpersonal).
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

- Hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan.
- Reducir la desconfianza y el conflicto.
- Promover una mayor participación y productividad.
- Poner en práctica la flexibilidad dentro de la organización.

Ahora bien, el Desarrollo Organizacional no es una ciencia nueva, ya que no se apoya predominantemente en descubrimientos e invenciones recientes. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en las ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente. La nueva y grande contribución del arte del Desarrollo Organizacional está en el uso sistemático integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba fragmentado, disperso o estancado.

1.2. PASOS PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional es un proceso diferente en cada organización; sin embargo, es posible trazar algunos aspectos o posibles pasos :

1. La existencia de una necesidad es determinada por la

presencia de algún problema; por ejemplo, continuas quejas por parte de los clientes, presión hacia los niveles bajos de producción, la existencia de un ambiente de tensión y agresividad entre el personal, una competencia destructiva, etc., la cadena puede ir subiendo y el problema cada vez es más obvio, pero más difícil de puntualizar, es decir, de definir, y por lo tanto de encontrarle una solución.

2. Los niveles de dirección, o algún asesor ya sea interno o externo, se percatan de la existencia de un problema y proceden a detectarlo o a tratar de definirlo, para ello se pueden emplear varias técnicas que varían desde la observación directa, hasta las entrevistas o cuestionarios. Se recomienda que esta determinación del problema la haga alguien externo al mismo para que de esta manera se pueda lograr una mayor objetividad.

3. Una vez detectado el problema, los niveles gerenciales de decisión, deben estar completamente conscientes del problema existente, y de la necesidad de tomar las medidas correctivas al respecto. Se puede proceder en seguida a la iniciación de un programa de resolución, pero el secreto esencial del Desarrollo Organizacional radica en tomar conciencia clara de la situación, y adoptar una actitud receptiva, que ubicada en los niveles superiores de decisión, resuelve en gran medida una serie de posibles conflictos subsiguientes. Si los directivos no están dispuestos a analizar el

problema, y a admitir racionalmente cualquiera que sea la causa, y enfrentarse a su resolución, entonces nada podrá resolver el mismo.

4. Al existir esta conciencia y deseo de solucionar el problema, una vez identificado plenamente, se podrá trazar un plan para su resolución:

- a) Generalmente existe un equipo de consultores externos y otro de consultores internos (miembros del personal) en la organización, mismos que tienen conocimiento, deseo e interés suficiente en el problema para funcionar como consejeros, a dichas personas se les conoce como agentes de cambio.

- b) Las principales áreas de conocimiento, de utilidad para estas funciones, son las de las ciencias del comportamiento, ya que se tratará principalmente con seres humanos, pero por otra parte es de igual manera indispensable el conocimiento general de las funciones que se realizan en el área donde exista el problema.

- c) La función del consultor interno es clave, pues actúa como elemento móvil entre la apreciación exterior (objetiva) de los consultores y la situación problemática real interna, muchas veces cargada de subjetividad e incompreensión.

d) El consultor interno jugará un papel como coordinador de las funciones así como será el transmisor principal de información y de elementos de solución. Debe quedar bien claro que su función no es de espionaje sino de ayuda.

5. Una vez que se está consciente del problema existente, se deberá hacer un diagnóstico objetivo que permita recomendar medidas correctivas precisas. El diagnóstico es en sí una imagen específica del problema a la cual se lleva a través de un conocimiento profundo a base de cuestionarios y entrevistas, o simplemente a través de una observación participativa. Este proceso deberá involucrar a las personas directamente relacionadas con el problema, para que al ser éstas participes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final, y por lo tanto ésta se aceptada. Una vez terminado el diagnóstico, todo el equipo de consultores deberá realizar un resumen y dar su apreciación final.

6. El resultado del diagnóstico se presentará a los directores en la organización, así como al resto del personal involucrado, que contribuyeron con información.

Este punto es conocido como retroalimentación y resulta esencial para obtener buenos resultados, sin esto no

se puede pretender un cambio verdadero de actitudes ni una solución verdadera y aceptada. La participación de un grupo en la resolución de un conflicto tiene profundos efectos motivadores.

7. Después de la retroalimentación debe venir una serie de pasos orientados a la solución práctica del problema, estos pasos pueden ser:

a) Ejercicios de integración o dinámicas de grupo; como podrían ser: Role-playing (dramatización en la cual se juegan diversos papeles o roles a fin de mostrar conductas que se dan en situaciones específicas).

b) Formas de resolución de conflictos, por ejemplo: juntas de confrontación, técnica Delphi, lluvia de ideas, etc. Se intenta sacar los problemas a la luz con el fin de buscarles solución.

c) Ejercicios de sensibilización, (concientizar sobre la forma en que otras personas lo perciben a uno, autoanálisis, etc.)

d) Ejercicios de toma de decisiones.

e) Juegos de negocios, por ejemplo: resoluciones de casos.

f) Diversos cursos de entrenamiento (administración, producción, mercadotecnia, etc.).

8. En cualquiera de los ejercicios anteriores, los cuales son encaminados a la resolución de problemas deben participar todos los involucrados en el "conflicto"; estas prácticas pueden ser manejadas por consultores externos o internos, quienes proporcionarían orientación y asesoría al grupo en cuestión y a todos los demás elementos de la organización afectados por el conflicto que en una "organización compleja" tiene repercusiones en toda la institución, y debe ser en todo el sistema donde se lleve a cabo el cambio hacia situaciones más positivas, aquí se puede detectar que el Desarrollo Organizacional es extensivo; no resuelven problemas específicos, sino que constituye un proceso que se convierte en una filosofía de aplicación general.
9. Otro punto importante es que el Desarrollo Organizacional no debe quedarse estático o ser esporádico; la continuidad es su característica más importante y deberá haber sesiones de reforzamiento, según el tipo de problema que se trate.
10. El aspecto de evaluación de resultados es también de suma importancia en un programa de Desarrollo Organizacional pues se deben medir continuamente los

avances y el estado del programa y, con base en ellos determinar necesidades futuras del proceso.

Por otro lado, existen varias razones que pueden impedir la efectividad del Desarrollo Organizacional:

- A) Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si la hay, le dará legitimidad.

- B) Los conceptos que se pretenda difundir en la organización deberán ser congruentes con la filosofía gerencial existente; aunque esta sea uno de los factores que se busca cambiar, si la filosofía gerencial es absolutamente opuesta y contraria a los principios del Desarrollo Organizacional es mejor ni siquiera intentar su aplicación.

- C) Cuando no existe aceptación por parte de todos los elementos del grupo, pueden surgir problemas para la aplicación del Desarrollo Organizacional; esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento, o solamente por deseos de sabotear un programa de la empresa, a fin de impedir su progreso y desarrollo.

- D) La imposición para implantar el desarrollo Organizacional así como cualquier otro programa y la participación en la decisión deben ser voluntarias; en caso de existir imposición, seguramente se registrarán reacciones agresivas que

impedirían su buen funcionamiento.

Es decir, el Desarrollo Organizacional es un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de la persona, es una nueva filosofía de administración: una nueva forma de administrar día a día que revitaliza y renueva, tecnología diferente, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados en que los aspectos de comportamiento y psicológicos deben de recibir una adecuada atención para lograr el éxito de las empresas actuales que se encuentran rodeadas de cambios constantes e inesperados para los cuales deben de estar preparadas.

CAPÍTULO II.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

La raíz primaria de la cultura corporativa, consiste en las creencias y la filosofía de la organización acerca de cómo deberán ser llevados a cabo sus asuntos, es decir, se trata de las razones por las cuales hacen las cosas de la forma como las hace. Es difícil definir la filosofía y las creencias de una compañía, y todavía más difícil es el caracterizarlas, ya que hasta cierto punto estas son intangibles.

Cuando se hace referencia a la cultura de una organización, se hace alusión a algo similar a la cultura de una sociedad, que es la que guía a dicha sociedad y la hace distinta de las demás sociedades.

La cultura organizacional se manifiesta en los valores y principios empresariales que abrazan los altos directivos, en los principios éticos que los mismos exigen, en las políticas que implantan, en el estilo de llevar a cabo las cosas, en las tradiciones que guarda la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas, en la forma de comunicarse entre los miembros de la organización, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política existente dentro de la organización y en general la en la química que rodea el ambiente laboral y que define así la cultura de la organización.

La cultura de la organización está compuesta de los valores, percepciones, creencias, supuestos, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que prestan sus servicios dentro de la empresa. En general se entiende por cultura a la influencia ambiental compleja que incluye conocimientos, creencias, leyes,

valores morales, arte, costumbres, y otros hábitos y capacidades que el individuo adquiere como miembro de la sociedad. Es importante reconocer que las culturas se aprenden, varían e influyen en el comportamiento.

Es preciso aclarar que el conocer la definición de cultura será de gran ayuda para una mejor comprensión y adecuación de la misma en la organización.

Según expertos: "La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, movilización y dirección."¹⁰

Lo anterior es un comparativo entre la empresa y una persona confrontando la complejidad de la personalidad en el individuo, con lo que se puede llamar también la "personalidad" de la organización, es única para esa organización, la determina y distingue de las demás, unificando sistemas y procesos exclusivos que la llevan a su éxito o fracaso.

A través de la cultura organizacional se puede observar el funcionamiento y comportamiento de las organizaciones, y nos proporciona una perspectiva que podemos adoptar para ver lo que ocurre dentro de las mismas. De tal forma que, dicha cultura se refiere a un cúmulo de temas que tratan de predecir y explicar cómo se

¹⁰ Ralph H. Kilmann, et. al, *Gaining Control of the corporate Culture*, p. 1x.

comportan las organizaciones y las personas que laboran dentro de éstas en diversas circunstancias.

La cultura determina la forma de actuar de las personas pertenecientes a una organización, es decir, influye en su desempeño, en su forma de relacionarse con sus colegas, en la manera de ver su puesto, su visión a futuro, etc.

Por otra parte la cultura organizacional a pesar de ser un concepto importante tiene sus limitaciones.

- * En primer lugar, no es la única manera de ver a la organización.

- * En segundo lugar, la cultura de la organización es definida de distintas formas por los teóricos reconocidos.

Algunas de estas definiciones son las siguientes:

"Los símbolos, el lenguaje, las ideologías, los ritos y los mitos."¹¹

En esta definición se observa que, cualquier característica es determinante y conforma la cultura de una organización, de esta manera puede influir al conjunto de individuos que interactúan en la misma.

¹¹ A.M. Pettigrew. *On Studying Cultures*, pp. 579-581.

"La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor se pueden identificar las áreas a donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados."¹²

En otras palabras, parte muy importante de la cultura de una organización son su filosofía y sus valores, los cuales son determinantes en la dirección que tomará el desempeño de cada uno de los individuos en sus diversas actividades.

Es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo conforme va aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna; debe haber funcionado suficientemente bien para que se le considere válido y, por lo tanto, digno de impartirse a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.¹³

La cultura se va descubriendo según las necesidades que van surgiendo en las distintas circunstancias, o etapas, que atraviesa la empresa, adaptando poco a poco dicha cultura a la realidad de la misma, haciéndola esencialmente única.

Los elementos mencionados en las definiciones anteriores se han captado en la obra de Edgar Schein, quien afirma que la cultura implica tres estratos:

¹² George T. Milcovich y John W. Bourdreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia.. p. 390.

¹³ Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership. p. 9.

- a) Incluye los artefactos y creaciones que están visibles pero no siempre son interpretables, tales como: Tecnología, arte y patrones de comportamiento.
- b) Incluye los valores o las ideas que son importantes para la gente, dichos valores podrían ser comprobables en el entorno físico o por consenso social, aquí se da un mayor nivel de conciencia.
- c) Incluye los supuestos básicos que las personas hacen para guiar su comportamiento, dentro de los que se consideran los puntos siguientes:

La relación con el entorno, la naturaleza de la realidad en el tiempo y el espacio, las características de la naturaleza humana, las de la actividad humana y las de las relaciones humanas; estos supuestos se dan por hecho, son invisibles y preconscientes.

Por otra parte: Se tiene que comprender que la cultura de la organización es producto de la interacción entre el proceso de selección, las funciones directivas, el comportamiento, estructura y procesos de la organización, el entorno más amplio dentro del cual existe la organización y el proceso de eliminación.¹⁴

Para conformar la cultura es importante integrar varios aspectos como la selección, la cual contribuye a dar ingreso a personas con valores afines a los de la empresa que ayuden a que se lleve a cabo la filosofía de manera congruente; es de vital importancia que los

¹⁴ James L. Gibson, et al. *Las Organizaciones*, p.46.

directivos de la organización difundan profundamente los valores, filosofía y patrones de comportamiento, para así lograr unificar criterios enfocados al logro de objetivos comunes, tanto de la empresa como de cada uno de sus miembros.

Cabe mencionar que, la cultura de la organización abarca tanto las funciones directivas como las características de la organización; es un reflejo de la planificación directiva del pasado y el presente, y de las actividades de organización, liderazgo y control.

Por último, se puede inferir que la cultura de la organización es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común sus miembros; en otras palabras, es lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, con lo que se puede inferir que la cultura organizacional es bastante estable y su cambio no es rápido.

2. 2. CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Es crucial que exista un estrecho ajuste entre la cultura y la estrategia para dirigir con la máxima eficiencia los recursos humanos de una compañía.

Una cultura que inyecta energía a todas las personas de la organización para que realicen su trabajo de manera que apoyen la

estrategia contribuye de manera importante a la eficacia y poder de la ejecución de la estrategia .

Cuando la cultura y la estrategia de una compañía no están sincronizadas, surge la necesidad de modificar, lo más pronto posible, la cultura, para evitar conflictos prolongados importantes entre ambas y con esto debilitar o incluso derrotar los esfuerzos para que funcione la estrategia por parte de la gerencia. Una cultura sólida es de gran importancia para la ejecución exitosa de la estrategia.

Es correcto afirmar que la cultura organizacional es difícil de cambiar, así como es de gran relevancia poder determinar cuándo es necesario este cambio y cuándo no y entender donde habrá que iniciar el proceso, ya que esto es de importancia para el manejo del comportamiento en la organización.

El estudiar el comportamiento en las organizaciones, sin incluir la cultura como una variable específica, da como resultado un análisis incompleto, es aquí donde surge la importancia de incluir los conceptos de cultura y cambio cultural y el comportamiento organizacional que surge de esto como explicación de la eficacia competitiva.

Para el cambio de la cultura, la dirección deberá emplear los mismos medios que utilizó para la creación de dicha cultura. Llevando a cabo una planificación, una organización, un liderazgo y un control compatibles con las creencias y valores de los cambios que se desean en la misma.

Ahora bien, el cambio de cultura en una organización no siempre es necesario, tal vez se puedan realizar algunos ajustes o adecuaciones, pero no hacer todo un cambio estructural innecesario y costoso para la empresa y posiblemente perjudicial en alguno de los procesos. Incluso se puede dar el caso de no necesitarse absolutamente ningún cambio en la cultura, pues está establecida y estructurada absolutamente de acuerdo con las estrategias de la empresa y en base a su filosofía, misión, visión y valores, siendo establecidos por sus integrantes.

Cabe mencionar que para considerar un cambio en la cultura de la organización el éxito se caracteriza por el dominio de la coherencia entre la cultura y la estructura de la organización.

"La vinculación de la cultura con la estrategia es un gran desafío. El primer paso es diagnosticar que facetas de la cultura actual apoyan la estrategia y cuáles no lo hacen".¹⁵ Siendo aquí donde surge la planeación del cambio cultural.

*La cultura se autorrefuerza; una vez instaurada, proporciona estabilidad y seguridad a los que la comparten. Los individuos saben qué se espera de ellos, lo que es importante y como lograrlo, y en forma natural se resisten a cualquier desviación de la cultura existente.*¹⁶

Cuando los empleados conocen exactamente qué se espera de ellos en organizaciones con una cultura sólida, no tienen que perder el

¹⁵ Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III, *Dirección y Administración Estratégicas*. p.285.

¹⁶ J. L. Gieson, *loc. cit.* p.47.

tiempo tratando de encontrar qué hacer y cómo hacerlo; la cultura proporciona un sistema de reglas informales y de presiones de los compañeros en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo.

Por el contrario, en una cultura débil, la falta de una fuerte identidad de la organización y de un clima de trabajo fructífero lleva como resultado a la confusión de los empleados y al desperdicio de los esfuerzos.

Si nos encontramos con el problema de que la cultura de la organización es débil sería necesario provocar un cambio en ella a fin de que se solidifique, ya que así esta transformando al trabajo en una forma de vida, proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una gran identificación con la organización por parte de los empleados.

Como resultado de ello los empleados se sienten mejor con lo que hacen y la mayoría de las veces trabajan más y mejor para que la compañía alcance un mayor éxito.

2. 3. INFLUENCIA DEL LÍDER SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En primera instancia se definirá lo que es un líder y el rol que juega éste dentro de la organización.

La palabra "líder" puede ser rastreada desde hace unos 700 años, y el concepto puede encontrarse en los primeros escritos de los griegos y sus antecesores.

Se ha definido el liderazgo de muchas maneras pero, por lo general, un líder es aquel individuo que trata de influir sobre el comportamiento de las demás personas, en un grupo, sin recurrir a la forma coercitiva del poder, es un agente de cambio cuya acción tiene mayor influencia sobre las demás personas, que las acciones de las demás a ésta.

"El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo".¹⁷

El liderazgo efectivo entre los administradores puede considerarse como un medio para motivar a los empleados a que mejoren su desempeño.

Los líderes actúan para ayudar al grupo a tener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se colocan detrás del grupo para empujarlo, sino al contrario frente al mismo facilitando el progreso e inspirando para el logro de dichos objetivos.

Se han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo:

¹⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Elementos de Administración*, p. 367

- Rasgos físicos (como son, energía, apariencia y estatura).
- Rasgos de inteligencia y capacidad.
- Rasgos de personalidad (capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo).
- Características relacionadas con las tareas (el impulso por logros, la persistencia y la iniciativa).
- Características sociales (cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa).

No todos los líderes poseen todos los rasgos o características antes mencionados, ya que la mayor parte de estos llamados rasgos son en realidad patrones de conducta.

Desde hace tiempo se ha buscado especificar cuáles son características exclusivas de un líder, pero la complejidad del individuo no permite clasificarlo o diferenciarlo en absoluto de otro u otros.

Así como al mencionarse las características anteriores no se define en qué grado se deben contar con ellas, por lo cual existe gran subjetividad en la clasificación de las mismas.

A continuación se mencionan algunas de las habilidades que, al igual que las características, no son determinantes.

Los líderes deben tener las siguientes habilidades:

a) La capacidad de usar el poder con efectividad y de un modo responsable.

b) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones. Conociendo al menos las teorías modernas de la motivación y comprendiendo sus elementos, se está más consciente de la naturaleza y la fuente de las necesidades humanas y se es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar en forma tal que se obtengan las respuestas deseadas.

c) La capacidad de inspirar a sus seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

d) La capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, de las recompensas recibidas, de la cantidad de esfuerzo que se piensa que requieren, de la tarea a realizar y de otros factores que forman parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. *Liderazgo de apoyo*: Toma en cuenta las necesidades de los subordinados, mostrando preocupación por su bienestar

y contribuyendo a la creación de un clima organizacional agradable. Tiene una mayor influencia sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.

2. *Liderazgo participativo*: Le permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y puede dar como resultado una mayor motivación.
3. *Liderazgo instrumental*: Le proporciona asesoría a los subordinados de manera bastante específica y aclara lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. *Liderazgo orientado hacia el logro*: Representa fijar metas retadoras buscando mejorías en el desempeño de tal forma que se tenga plena seguridad que los subordinados alcanzarán metas altas.

"La conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados hasta el grado en que ellos la vean como una fuente para su satisfacción".¹⁸

Existe un principio fundamental de liderazgo que consiste en lo siguiente:

¹⁸ H. Knoontz y H. Wehrich, ob. cit. p. 384

Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, de acuerdo con su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus propias metas personales, mientras más comprendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y mientras más demuestren que comprenden lo anterior al llevar a cabo sus acciones administrativas, es más probable que sean más efectivos como líderes.¹⁹

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos. De hecho, es difícil que un líder se halle en posibilidad de establecer, adecuada o inteligiblemente, porqué tiene la posibilidad de ser tal; ni sus seguidores expresarán aceptablemente porqué los siguen.²⁰

El líder establece metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

Existen dos tipos de teorías sobre el liderazgo:

1º) Teoría de las características: Sostiene que los líderes son aquellos que poseen una combinación de atributos personales que los hacen grandes hombres. Entre las características personales a que se refiere,

¹⁹ Ídem, p.369

²⁰ F. Arias Galicia, loc. cit. p. 143

se encuentran la inteligencia, el tacto, el dinamismo, etc. Esta teoría supone que un líder con estas características será igualmente eficaz en cualquier situación; sin embargo, no ha mostrado la validez necesaria para sostenerse. Parece que la eficiencia del líder está más asociada a la situación específica en que se muestra; algunos líderes eficaces en un grupo resultan ineficientes en otros.

2º) Teoría circunstancial: La cual afirma que son las circunstancias las que hacen a líder. El grupo, al encontrarse en determinadas circunstancias escoge como líder a la persona capaz de analizar las emociones del grupo o de ayudar a éste a satisfacer sus necesidades. Según esta teoría, si la circunstancias cambian, el líder puede ser cambiado también.

Existen 3 tipos de poder de liderazgo:

1. *El poder de posición:* Se deriva de las fuentes estructurales como la autoridad formal y el control sobre los recursos, recompensas y castigos.

2. *El poder personal:* Se deriva de características personales como experiencia, necesidad de afiliación (cordialidad), empatía y carisma.

3. *El poder político:* Se deriva del control de las decisiones y la sensibilidad ante el uso de alianzas políticas.

En lo referente a cultura organizacional el valor del líder influye sobre la dirección de la empresa, en este caso, un valor se puede definir como una creencia estable sobre lo que es apropiado y lo que no lo es y que guía las acciones y la conducta de los empleados para cumplir con los propósitos de la organización.

La cultura organizacional, creada por los líderes de la empresa, puede dar por resultado que las funciones gerenciales se lleven a cabo en formas diferentes.

Es importante que la cultura fomentada por el líder sea adecuada y que logre influir en la efectividad de la organización, ya que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El líder tiene gran influencia sobre los trayectos entre las conductas y las metas. El líder puede hacer esto definiendo puestos y roles de tarea, eliminando obstáculos para el desempeño, solicitando la ayuda de los miembros del grupo para la fijación de dichas metas, fomentando la cohesión del grupo y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo las tensiones y los controles externos, aclarando las expectativas y haciendo diversas tareas que cumplan las expectativas de las personas.

La responsabilidad del creador de la estrategia es seleccionar una estrategia que sea compatible con las partes sagradas o inalterables de la cultura corporativa

prevaleciente. La responsabilidad del implantador de la estrategia, una vez seleccionada ésta es vincular estrechamente la cultura corporativa con la estrategia y mantenerla allí.²¹

Por lo general las acciones gerenciales para fortalecer el ajuste entre la cultura y la estrategia son tanto simbólicas como sustantivas.

Entre las acciones simbólicas se encuentran el envío de señales acerca de los tipos de conducta y rendimiento que pretenden alentar los implantadores de la estrategia, es decir, se refieren a los acontecimientos celebrados para honrar a aquellas personas cuyas acciones y rendimiento sirven de modelo para los demás. Los implantadores exitosos de la estrategia son expertos en el uso de símbolos para la creación y alimentación de la cultura.

En la implantación de los valores y la conducta necesarios para desarrollar la cultura depende de un compromiso sincero y permanente del director general, junto con la persistencia extraordinaria para el refuerzo de la cultura a través de palabras y hechos. Es esencial que su presencia sea sumamente visible en la organización; la creación de la cultura no se logrará desde una oficina.

Los altos directivos deben imprimir un rasgo característico a los valores y dar forma a la filosofía. Sin embargo, para que esto tenga éxito los altos directivos deben contar con el apoyo de los gerentes

²¹ A. A. Thomson Jr. y A. J. Strickland III, loc. cit. p. 285

subordinados (mandos intermedios), para que inculquen los valores y establezcan normas culturales en los niveles inferiores de la organización.

La tarea de lograr que la cultura apoye a la estrategia no es a corto plazo, es decir, se necesita tiempo para que surja y prevalezca una nueva cultura, cuanto más grande sea la organización y cuanto más grande sea el cambio que necesita dicha organización de mayor tiempo se requerirá.

Una cultura sólida y fundamentada en valores firmes y principios éticos es una fuerza motriz necesaria para el éxito estratégico continuo.

Los programas de ética y valores corporativos no son solamente un adorno; su propósito es la creación de un ambiente con convicciones y valores muy arraigados convirtiendo así a la ética en una forma de vida.

Actualmente, muchas compañías presentan de manera escrita sus valores y su código de ética; las declaraciones por escrito tienen la ventaja de manifestar con claridad lo que la compañía pretende y espera y sirven de base para evaluar las acciones y políticas de la misma, así como la conducta individual de los miembros que la integran.

Una vez establecidos los valores y normas éticas, se deben institucionalizar y arraigar en las políticas, práctica y conducta de la organización.

La implantación del código de ética y los valores requiere de varias acciones:

- Incorporar la declaración del código de ética y valores en la capacitación de los empleados y en programas educativos.
- Poner atención en los valores y la ética durante el proceso de reclutamiento y la contratación para eliminar a los candidatos que no muestren rasgos compatibles.
- Comunicar los códigos de ética y los valores a la totalidad de los empleados, y dar las explicaciones correspondientes para su cumplimiento.
- Participación y vigilancia por parte de la gerencia, desde dirección hasta los supervisores de primera línea.
- Un fuerte respaldo del director general.
- Adoctrinamiento oral.

El éxito o fracaso del esfuerzo depende en gran medida de si las normas y valores éticos están visiblemente integrados en las prácticas gerenciales, políticas y acciones en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, no es sencillo ejercer un liderazgo que se encargue del cambio, ser "el destello", atacar los problemas que se vayan presentando y lograr que se ejecuten las cosas a través de dirigir a otros.

Un directivo estratégico tiene que desempeñar diferentes funciones de liderazgo: empresario y estrategia principal, solucionador de crisis, administrador principal, supervisor, portavoz, líder aparente,

negociador, distribuidor de recursos, fuerza de inspiración, consejero, motivador, creador de consenso, mentor, animador y creador de políticas.

A veces, un director necesita ser autoritario y exigente, a veces un escucha perceptivo y un tomador de decisiones comprometedoras. En otras ocasiones funciona de mejor manera un enfoque colegial y de participación.

Muchas situaciones requieren hacer compromisos prolongados y desempeñar un papel sumamente visible, mientras que otras incluyen un desempeño totalmente ceremonial, delegando los detalles a los subordinados.

En general, el problema del liderazgo consiste en diagnosticar las situaciones y seleccionar las mejores formas de manejarlas y solucionarlas.

Existen seis funciones de liderazgo que dominan el programa de acciones del implantador de la estrategia:

1. Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
2. Promover una cultura con la cual la organización se vigore para que se de el logro de la estrategia y que funcione a un nivel alto.

3. Mantener a la organización sensibilizada ante las situaciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades y plétórica de ideas innovadoras.
4. Crear consenso, enfrentar la política de formulación e implantación de la estrategia, y reprimir las guerras de poder que se puedan suscitar.
5. Reforzar continuamente las normas éticas.
6. Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia y el rendimiento estratégico general.

Con esto se puede concluir que, los líderes deben de estar siempre bien informados de lo que esta ocurriendo a través de salir de sus oficinas a caminar por la organización, escuchando, dando consejos, alentando, recibiendo información importante y tomando el pulso de la compañía.

Los líderes deben esforzarse por mantener la cultura corporativa deseable a través de lo que hacen y dicen. Su papel es alentar a las personas a que sean creativas e innovadoras, a fin que la organización se sensibilice ante las condiciones cambiantes.

Por otro lado, los líderes deben dar apoyo a los campeones, es decir, a los individuos que están dispuestos a exponerse al fracaso e intentar algo nuevo.

El trabajo de los líderes es duro ya que se esfuerzan para crear consenso sobre la manera de proceder, sobre lo que es necesario cambiar y sobre lo que debe permanecer inmutable.

A través de todo lo que se ha visto anteriormente, nos damos cuenta de que no todo individuo está capacitado, ni tiene las habilidades necesarias para ejercer un cambio en la cultura de una organización, por lo que es necesario una gran preparación por parte de los actuales y futuros dirigentes de las empresas para lograr implantar sus estrategias, en congruencia con la cultura corporativa, para de esta manera llegar a la obtención de resultados favorables y por ende al éxito de la compañía.

CAPÍTULO III.

LA EMPRESA.

3.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

El México actual que vivimos ante la globalización, exige un replanteamiento de nuestras empresas para hacerlas competitivas, pero a su vez exige la creación de pequeñas empresas como detonador para generar empleos tan necesarios en nuestro país.

Toda empresa es una parte importante de su medio ambiente que de manera directa o indirecta, afecta en una forma substancial a la estructura social y económica de una nación. Cualquier organización que carezca de un perfil de trabajo, requerimiento primordial para el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la misma, tiende a decaer y finalmente a desaparecer.

Debido al proceso de apertura económica que están viviendo actualmente los países y de manera muy especial el nuestro y Latinoamérica, es estrictamente necesario que las empresas adopten y desarrollen distintas alternativas para que sean incorporadas competitivamente a mercados tanto nacionales como internacionales.

Se piensa que la organización y administración efectiva de este tipo de empresas generaría un potencial de bienestar social y económico insospechable, dado que se podría crear una infraestructura intermedia eficientemente localizada y dirigida.

La pequeña empresa que es principalmente el objeto de nuestro estudio, constituye una de las grandes oportunidades para los países que, como México, quieren exportar y competir, por ello creemos que es

de vital importancia el hacer referencia a los tipos de empresa según su tamaño, para de esta manera lograr un mejor entendimiento en el funcionamiento de la conocida con el nombre de microempresa.

Cabe mencionar que se considerarán tres tipos de empresa en cuanto a su tamaño, el cual es determinado por ciertos factores, puede existir otra división más amplia que considera cinco tipos de empresas en cuanto al tamaño: gigante, macro, mediana, pequeña y microempresas, en este caso englobaremos a las gigantes y macros en empresa grande y a las pequeñas y micros en empresa pequeña.

La empresa en general la hemos definido de la siguiente manera: es la unidad económico-social en la cual se conjugan recursos materiales, humanos, técnicos y económicos, que a través de una adecuada administración se canalizan hacia la consecución de los objetivos para lo cual fue creada.

En otras palabras: "La empresa es una institución que contrata factores de la producción y los organiza para crear y vender bienes y servicios."²²

La empresa surge como una "idea", es decir, con la idea del negocio, al detectar una necesidad que se busca cubrir con un satisfactor (producto o servicio). El empresario es el promotor de dicha idea y para llevarla a cabo debe conjuntar ciertos elementos como: empleados, capital, dirección y los pone en acción con objetivos,

²² Michael Parkin. Microeconomía. p. 222.

planes u organización y los mejora, adapta y perfecciona con el desarrollo organizacional.

La empresa es una idea vivida y con planes de mejora constantes que se enriquece por el pensamiento y actuación eficaz de todos los que la componen. Cada uno sigue el enriquecimiento de la idea inicial y por tanto se considera que los colaboradores en la empresa deben ser "empresarios", promotores, creadores y continuadores de dicha idea.

Hay que tomar en cuenta que la idea inicial de la empresa evoluciona constantemente y a un ritmo creciente, cada vez más rápido, de modo que sólo elementos con una visión amplia son capaces de aportar al acoplamiento de la empresa (que inicialmente se orientó a las necesidades de un grupo social) a las nuevas necesidades de un grupo social en evolución.

Anteriormente se denominó a la empresa como una unidad, en la cual se desenvuelve un proceso productivo, dentro del cual se combinan distintos factores, para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio tanto en el campo económico como en el social.

La empresa cuenta con:

- A) Una base infraestructural (trabajo, base financiera, instalaciones, materias primas, locales y terrenos, mercancías, etc.)
- B) Relaciones productivas (es decir, el papel de cada miembro en la producción, ya sea como empresario o accionista, dirigentes o

empleados en general.)

C) Una superestructura (ideas de lealtad, secretos profesionales, moral, jerarquía, tutela de aprendiz, ideas de colaboración y comunidad de intereses, etc.)

La empresa aparece con un nombre comercial y una finalidad únicos, distinguiéndose también por sus marcas y rótulos. Su actividad consta de cierta permanencia y puede ser propiedad de una sola persona o de varios accionistas; de tal modo que en la actualidad la ideología amo-trabajador se ha ido sustituyendo por la de comunidad de aportaciones, participación en beneficios, capitalismo popular (accionariado obrero), y relaciones humanas.

La empresa trabaja para conseguir tres fines: valor económico agregado, prestar un servicio a la comunidad en la que radica y sobrevivir dentro del sistema ateniéndose a las reglas del juego que tal sistema tiene para la supervivencia.²³

La empresa debe encontrar el punto de equilibrio entre ser lo suficientemente rentable, y a su vez cuidar la satisfacción de sus clientes, que a final de cuentas serán estos últimos los que le proporcionarán dichos beneficios; todo esto apegándose a las reglas marcadas por el sistema, para así lograr un óptimo desarrollo y un sano crecimiento que la conduzca a ser una empresa exitosa.

Su función social, sus objetivos genéricos

²³ Miguel Ángel Gallo. *Responsabilidades Sociales de la Empresa*. p. 20

como empresa consisten en: dar servicios o bienes-servicios y lograr un incremento del valor económico en un mercado libre que debe ser suficiente, por lo menos o a largo plazo:

- a) Para satisfacer a todos los hombres de la empresa con una determinada cantidad de bienes económicos;
- b) Para satisfacer los instrumentos, y
- c) Para que la empresa pueda hacer la inversión prevista para garantizar su evolución a largo plazo y para realizar inversiones derivadas de las obligaciones de al empresa hacia la sociedad en la cual vive.²⁴

Dichos objetivos son:

1. Proporcionar un servicio a la comunidad social.

La función de la empresa se entiende en términos de servicio social y se puede afirmar que, si la empresa no considera el servicio como parte de su objetivo tenderá a desaparecer.

"La sociedad tiene todos los derechos de juzgar a la empresa en la calidad e intensidad de su servicio hacia ella, ya que la empresa es un fenómeno social, toma como punto de partida a la sociedad, depende de ella en todo momento e influye y es influida por ella."

²⁴ M. A. Gallo, ob. cit., p.21

2. Generar un valor económico agregado.

Entendemos por valor económico agregado a la diferencia entre el valor económico que la empresa paga por productos y servicios que recibe (valores de compra), y el valor económico que la empresa recibe de terceros, por productos y servicios que les proporciona (valores de venta).

3. Generar un valor humano agregado.

Se conoce como valor humano agregado, a la compensación no económica que el trabajador recibe como fruto de su actividad en la empresa, dicha compensación debe revertirse al hombre en forma de autorealización, desarrollo de capacidades y logros.

Sólo en el grado en que el trabajador actúe por sí mismo, como compensador humano, será productivo.

Para que una empresa sea rentable, debe considerar ciertas decisiones, las cuales deben ser encausadas en los siguientes aspectos:

- Qué bienes y/o servicios producir y en qué cantidades.
- Cuáles de sus factores de producción debe producir ella misma y cuáles debe adquirirlos de otras empresas. (esto es conocido como la disyuntiva "Fabricar o Comprar").
- Qué técnicas de producción utilizar.
- Qué factores de la producción emplear y en qué cantidades.

- Cómo organizar su estructura gerencial.
- Cómo compensar a sus factores de la producción y a sus proveedores.

3.2. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

La forma que adopta la empresa influye en su estructura de dirección, en el modo en que compensa los factores de producción, en el monto de impuestos que pagan sus propietarios y en quien recibirá los beneficios y será responsable de sus deudas si llegara a quebrar.

Existen tres formas importantes de organización de las empresas:

1.- PROPIEDAD: Es una empresa de un solo dueño, el propietario, quien tiene responsabilidad ilimitada, dicha responsabilidad es la legal de todas las deudas de una empresa, hasta una cantidad que iguale a toda la riqueza del propietario. Si una de estas propiedades no puede solventar sus deudas, las propiedades personales del dueño pueden ser reclamadas por aquellos a los que la empresa debe dinero.

El propietario es el único reclamante residual de la empresa, es decir es el que recibe sus beneficios y es responsable de las pérdidas surgidas a partir de las decisiones gerenciales que tome.

Los beneficios de una propiedad forman parte del ingreso del propietario. Se adhieren a cualquier otro ingreso que perciba el propietario y así mismo se gravan como un ingreso personal.

2.- SOCIEDAD: Es una empresa con dos o más propietarios que tienen responsabilidad ilimitada. Los socios deben acordar una estructura de la gerencia que sea adecuada, así como la forma de reparto de los beneficios entre sí. De la misma manera que en el caso de la propiedad los beneficios se gravan como un ingreso personal de los dueños de la empresa. Pero así mismo cada socio tiene la responsabilidad legal de las deudas que adquiera la sociedad; es decir, responsabilidad conjunta ilimitada.

3.- CORPORACIÓN: Es una empresa que es propiedad de uno o más accionistas de responsabilidad limitada, esto significa, que los dueños de la empresa tienen responsabilidad legal únicamente por el valor inicial de su inversión. El capital de una corporación es dividido en acciones. Una acción es una fracción del capital total de una corporación; las acciones de la mayoría de las corporaciones pueden comprarse y venderse en bolsas de valores.

Algunas corporaciones con un solo dueño y un poco más grandes que una propiedad se manejan de la misma forma que esta última. Las grandes corporaciones tienen estructuras muy complicadas de gerencia encabezadas por un presidente y un vicepresidente a cargo de distintas áreas como serían finanzas, producción, comercialización, etc. Cada nivel de la estructura conoce perfectamente lo que sucede en el nivel

inferior como para ejercer un adecuado control, pero la gerencia completa esta integrada de especialistas que se concentran en un aspecto limitado de las actividades que se realizan dentro de la corporación.

La corporación recibe sus recursos financieros de sus dueños (los accionistas) y mediante la emisión de bonos (préstamos sobre los cuales paga una tasa de interés fija). Si una corporación obtiene beneficios, los reclamantes residuales de dichos beneficios son los accionistas y si una corporación incurre en una pérdida de tal magnitud que se convierta en quiebra, los bancos y otras corporaciones de quienes sea deudora la corporación con problemas absorben la pérdida residual. Los accionistas en virtud de su responsabilidad limitada, solo tienen responsabilidad sobre la deuda de la corporación hasta por el valor de su inversión inicial.

Los beneficios de la corporación se gravan independientemente de los ingresos de los accionistas, de tal forma que los beneficios de las corporaciones se gravan doblemente. Después de que la corporación ha pagado impuestos sobre sus beneficios, los propios accionistas pagan impuestos sobre sus ingresos por dividendos.

Los tres principales tipos de empresas existen en grandes cantidades, es evidente que cada uno tendrá ventajas y desventajas en situaciones particulares, lo que explica porque no ha eliminado a las otras dos.

Las empresas pueden ser clasificadas, fundamentalmente, atendiendo a su estructura jurídica, a su actividad, a la titularidad privada o pública de su capital y a sus dimensiones.

1. *Clasificación jurídica:* El término empresa recoge mejor los aspectos creativos y económicos que los jurídicos. Así el derecho, que contempla fundamentalmente la naturaleza de los socios, la relación entre los mismos así como su responsabilidad, utiliza el término de sociedad mercantil para referirse a lo que comúnmente se conoce como empresa. La clasificación de las sociedades mercantiles se realiza en función de dos criterios básicos: la composición personal de la sociedad, y el grado de responsabilidad de cada uno de los socios.

Los principales tipos de sociedades que surgen de dichos principios son:

a) *Sociedad colectiva :* Es una sociedad de tipo personalista en la que la responsabilidad de los socios es total, estos responden con la todo su patrimonio del funcionamiento de la empresa, en esta sociedad los socios no pueden ceder su participación en el capital de manera libre.

b) *Sociedades comanditarias:* Estas sociedades participan de algunas de las características de las sociedades colectivas y de las anónimas. Sus socios pueden ser de dos tipos: *colectivos*, que asumen la responsabilidad de la gestión y responden ilimitadamente y de forma solitaria del funcionamiento de la

empresa, y *comanditarios* que solo responden por el capital que hayan invertido en la misma.

c) *Sociedad de responsabilidad limitada*: Estas sociedades son similares a las anónimas. La gestión es en ellas personal, cada socio es responsable únicamente del capital que haya invertido. La legislación suele establecer un capital máximo para este tipo de empresas y algunas restricciones a la libre cesión de participaciones, sobre todo cuando es a no socios a quienes esa cesión se realiza.

d) *Sociedad anónima*: En las sociedades anónimas, la responsabilidad de los socios se limita en todos los casos al capital que hayan aportado, capital que se divide en partes iguales (acciones), de fácil transmisión a otros socios o a otras personas jurídicas o físicas. Estas sociedades poseen un carácter apersonal, es decir, lo importante en ellas es el capital invertido por sus socios y no la aportación profesional de los mismos.

e) *Sociedades cooperativas*: Estas sociedades pueden ser de producción o de consumo. Cada miembro posee un voto independiente y la distribución de los beneficios no depende del capital invertido por cada socio sino del volumen de las compras (en las cooperativas de consumo) o del salario y de las horas trabajadas (en las cooperativas de producción).

2. *Clasificación por su actividad:* La clasificación más general en función de su actividad económica, es la división entre empresas de producción, que se dedican a la transformación de materia prima para la obtención de un producto de bienestar general (como las agrícolas, extractivas, transformadoras, etc.), y las de servicios, orientadas a prestar un servicio determinado a la comunidad (de transporte, comerciales, financieras, etc.)

3. *Clasificación por su titularidad:* Estas pueden dividirse en privadas, públicas y mixtas. Tanto la empresa privada como la pública llevan un funcionamiento similar, aunque la pública encuentra su razón de ser orientada un poco más a su utilidad social que a la obtención de beneficios. El objeto principal de la empresa pública suele ser el control estatal de los sectores económicos de importancia estratégica o el mantenimiento de actividades de vital importancia para la sociedad, pero cuya explotación no resulta del todo rentable para la empresa privada. En ocasiones empresas privadas se estatifican, ya que su desaparición podría tener graves consecuencias económicas o sociales. En su configuración jurídica la empresa pública puede adoptar diferentes formas, que van desde su inclusión en los presupuestos generales del estado, hasta como su configuración como una sociedad anónima de capital estatal.

En las empresas mixtas su capital esta constituido por aportaciones privadas y públicas. En su gestión toman parte representantes tanto del capital privado como del aportado por un ente público. En ocasiones el

estado puede reservarse la gestación de una empresa, aún cuando sus aportaciones de capital sean minoritarias.

4. *Clasificación por sus dimensiones:* El criterio más comúnmente utilizado en la clasificación por dimensiones es el número de trabajadores que laboran en las mismas. Se habla así de pequeñas, medianas y grandes empresas. El conjunto de las pequeñas y medianas empresas es el que soporta la mayor parte de la actividad económica de un país, por otro lado, las grandes empresas poseen una mayor importancia cualitativa y ocupan posiciones estratégicas en el mercado.

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y en ocasiones radicalmente opuestos, entre una empresa pequeña y una mediana o grande.

En una división tripartita se considera de mayor facilidad, y casi necesario para su mejor comprensión en el análisis de cada una, el comenzar a definir los extremos, para después determinar las características y problemas del tipo medio, que, por cierto, es quizá el que predomine en su influencia en un país de desarrollo como el nuestro.

3.3. LA EMPRESA PEQUEÑA.

En su mayoría las pequeñas empresas se dedican a la actividad comercial, además, generalmente las empresas que se dedican a la

transformación de sus productos los comercializan por sí mismas, eliminando hasta donde sea posible a los intermediarios y logrando así una relación más directa entre productor y consumidor.

3.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

- Es una empresa de tipo familiar, constituida como sociedad anónima, debido a que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo sitio en el que iniciaron; tratando de conservar su mercado y mantener una relación estrecha con sus clientes, ya que el dueño estima que éstos le van a ser fieles por mucho tiempo.
- Su objetivo predominante es el mercado local o regional, esto depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente en un mercado particular y así poderlo enfocar a un mercado local.
- La pequeña empresa crece a través de la reinversión de sus utilidades, ya que no cuenta con un apoyo financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.

- El número de empleados con que cuenta no supera las 45 personas, dedicadas ya sea a actividades administrativas u operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es el que ejerce el control y la dirección de la misma.

En cuanto a personal se señalará un primer tipo que, se cree que no merece el nombre de empresa pequeña, sino más bien el de empresa artesana o familiar, es decir, aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, a las que directamente controla, sin necesidad de jefes inmediatos, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas no pasará de 4 a 5. Pero, para adoptar un criterio coherente con nuestra legislación este número podría extenderse hasta 20, ya que este es el número que permite la formación de un sindicato en la empresa.

Por otra parte, se considera como pequeña empresa aquella que ordinariamente tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que esto implica, casi necesariamente, establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Los límites extremos, tomando en cuenta la distinta capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc. podría fijarse en los 20 antes mencionados hasta un máximo de 80 trabajadores.

3.4. LA EMPRESA GRANDE.

Las empresas grandes en México serían aquellas que puedan tener un número aproximado de 1,000 trabajadores en adelante, ya que en ellas se darán seguramente los criterios que se mencionarán a continuación.

3.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS GRANDES EMPRESAS.

- El administrador o los administradores colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayoría de su tiempo a las funciones administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff, más o menos grande, de personas que le ayuden a administrar.
- Se requiere un grupo grande de especialistas, ya que es imposible que los altos ejecutivos tengan un conocimiento profundo de la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.
- Se impone a consecuencia de lo anterior un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones tanto a jefes como a empleados, que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan, una gran cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles, por el desconocimiento que en ellos se tiene, ya de los

aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de personas y de ambientes que privan en cada problema, y porque además se retrasarían gravemente los tramites al exigir decisiones que pasaran por todos los niveles, o bien habría que saltarse éstos con los daños que ocasionaría el rompimiento jerárquico.

- Es necesaria e indispensable una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, y a la vez más técnicas detalladas y formales.
- Como resultado de lo anterior, es necesario estar siempre desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse. De la misma forma habrá que ejercer mayor cuidado sobre la comunicación informal, a fin de evitar que ésta, por su tendencia natural a distorsionar información, cause daños a la empresa.
- El desarrollo de ejecutivos se convierte en un problema vital, esto es, los planes para preparar con mucha anticipación, un número suficiente de personas que no tengan únicamente los conocimientos necesarios para ir ocupando los puestos que queden en la empresa por ascenso, vacantes o expansiones, sino que reciban un adecuado adiestramiento práctico en éstos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades y habilidades necesarias.

- Por todo lo anterior, es necesario la fijación de una serie de técnicas de comunicación formal, como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que a falta de éstas se perdería la unidad de la empresa.

En las grandes empresas, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar decisiones relevantes, fijar políticas, etc., puedan conocer a la gran mayoría del personal, debido a su número; están imposibilitados de tratar y resolver todos sus problemas, la complejidad de la empresa es de tal naturaleza que tampoco estaría facultado para conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, o la utilización de los múltiples sistemas, etc., y por lo que tendrá que emplear a un gran número de técnicos a los que el directivo solo coordine y se vea orientado a delegar responsabilidades.

3.5. LA EMPRESA MEDIANA.

La mediana es quizá la más difícil de definir, porque en realidad, se deja para ellas un amplio número de empresas, que no tienen ni las características, ni los problemas de la empresa pequeña ni la grande.

3.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

- Suele ser una empresa con un ritmo de crecimiento mayor al de las otras dos. De hecho la empresa pequeña suele tardar

más en pasar a un rango medio, y la grande más bien tiende a crear otras nuevas sin cambiar directamente sus líneas de organización, o a asociarse con otras. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país de desarrollo como el nuestro, con un crecimiento constante de la población y por lo tanto una ampliación de mercados, etc., si lleva una buena administración, tiende a alcanzar con mayor rapidez la magnitud de la empresa grande.

- Como consecuencia de lo anterior viene la dificultad para determinar cual es la verdadera etapa en la que se halla, ya que se le confunde en ocasiones con una empresa chica y en otras con una grande, esto deriva de que en la realidad han de presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios característicos de éstos dos grupos anteriormente mencionados.
- En este tipo de empresas, como resultado de dicho crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y como consecuencia de comenzar a delegar.
- Esto se manifiesta en el momento en el que los jefes se sienten cada día más imposibilitados de cumplir su tramo de control, problema que comúnmente están resolviendo a base de ayudantes, medio que no es realmente técnico.

- Otra característica sería la necesidad constante de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos, es decir, no solamente se presenta la necesidad de agregar más personas a una operación o más operaciones a una misma función, sino se va dando la aparición de otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.
- La alta gerencia se ve en la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habían requerido. Es preciso señalar aquí el riesgo consistente en que los gerentes, obvia y necesariamente van escalando de los niveles inferiores de la empresa hacia arriba, y pueden toparse con problemas aparentemente similares que han podido resolver, y creerse capaces de seguirlos resolviendo eficazmente.
- En relación con lo mencionado en el punto anterior, comienzan a presentársele a la gerencia, situaciones indiscutibles en las que se va dando cuenta de que desconoce varios aspectos que ocurren dentro de la empresa, es decir, no lo controla todo, y comienza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.
- Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de elaborar planes más amplios y detallados, requiriendo así de cierta ayuda técnica para su formulación y el control de su ejecución.

- La gerencia de este tipo de empresa va sintiendo de manera gradual cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.
- Necesidad de medios de comunicación formal para prever el crecimiento.

En cuanto al número de personal, la empresa mediana quedaría entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores. Como se ha visto, una de las características de esta empresa es quizá, el que combina los problemas de las empresas grandes y pequeñas, sin poder aprovechar en cambio sus ventajas.

Como mínimo, todavía en algunos casos, por su escasa complejidad puede estimarse como empresa mediana la que tenga hasta más de 500 trabajadores; un límite máximo es casi imposible de establecer en cuanto al puro número de personal, ya que se debe reconocer que existen en otros países Industrias gigantes, con varios cientos de miles de trabajadores tales como General Motors, la Ford, Volkswagen, etc.

3.6 LET'S DECORATE COMO MICROEMPRESA.

Para la realización de este estudio, se ha elegido a una microempresa del mercado mexicano, dedicada a la fabricación de figuras decorativas en el área infantil llamada Let's Decorate, que en

español significa "Vamos a Decorar", pues va enfocada preferentemente, al cliente extranjero, ya que existen grandes oportunidades en estos mercados, y a los cuales, de alguna manera, se les trata de crear una imagen con el mismo nombre de la empresa que logre proyectarles la misión y propósito de la misma.

A.- ANTECEDENTES.

La empresa Let's Decorate es una empresa muy joven ya que fue fundada en julio de 1995, por el Ing. Industrial Francisco Echeagaray y el Lic. en Relaciones Industriales Luis R. Viadas quienes aprovechando la relación que existía entre ellos, ya que son primos, decidieron asociarse para dar inicio a su proyecto, que era emprender esta nueva empresa.

La idea o concepto de decoración surgió a partir del nacimiento de la hija del Lic. Viadas, debido a que su esposa elaboró la decoración del cuarto de la pequeña; de esta manera se detectó la existencia de un nicho de mercado poco explotado en la actualidad y de alguna forma demandado, ya que les fueron requeridos varios pedidos de adornos por parte de sus propios amigos y fue así como se decidió trabajar sobre esta nueva idea.

En agosto de 1994 se realizó un estudio de mercado, para ver la factibilidad de comercializar con productos de decoración y juguetes; esto último fue debido a que el Lic. Viadas se dedicó a la comercialización de papalotes de Disney, DC Comics y Marvel Comics de Estados Unidos, a partir del año de 1982 hasta 1989 cuando le

retiraron la licencia de comercializar dichos papalotes; los resultados del estudio de mercado mostraron perspectivas favorables, por lo que en octubre de 1994 se sacaron a la venta cuatro modelos de adornos decorativos, los cuales fueron colocados únicamente en tiendas de autoservicio, teniendo como principal cliente la cadena de AURRERA.

Con la crisis de diciembre de 1994 se cerraron las ventas y fue entonces cuando el Ing. Echeagaray propuso la realización de un análisis de exportación y se convirtió en el socio del Lic. Viadas, prestándole asesoría sobre la exportación del producto, debido a que éste ya tenía experiencia en el área logrando impulsar y sacar a flote a la empresa .

Ambos socios aportaron capital en iguales cantidades, 50% y 50%, distribuyéndose las responsabilidades de tal forma que, uno de los socios asesora en cuanto a exportaciones se refiere y el otro se encarga de llevar a cabo el proyecto operativo.

Así fue como la empresa se fundó para exportar en 1995, con la razón social de Let's Decorate S.A de C. V., contando entonces con 18 modelos diferentes, enfocados principalmente a la época navideña, anteriormente se había elaborado un catálogo con el que pretendían participar en el Show del Bebé en Estados Unidos, pero no hubo cupo. Posteriormente en 1996 tuvieron participación en dos Shows, uno en Nueva York y otro en Dallas, lo que sirvió para tener un conocimiento más amplio de sus competidores, así como sus tendencias, corroborando a su vez que el producto en calidad es mucho mejor que

el de la competencia, teniendo como única desventaja la creatividad de los diseños.

B.- SITUACIÓN ACTUAL.

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 15 empleados entre los que se encuentran: un gerente, un asistente administrativo, una jefa de producción, un chofer, de 8 a 10 obreros, un contador y diseñadores externos.

Existen problemas de planeación estratégica que no fueron tomados en cuenta, es decir, se dio mucha improvisación, hacen falta herramientas para lograr los resultados deseados, no existe un organigrama, ni descripciones de puestos lo cual impide a la organización crecer sanamente, ya que esta se encuentra desorganizada, tanto en su estructura como en sus procesos.

Los compradores son muy exigentes con el proveedor y las fallas en la creatividad del diseño están haciendo más difícil el posicionamiento dentro del mercado. En este momento se está trabajando únicamente con mujeres, ya que la empresa considera que éstas son más dedicadas y perfeccionistas, a la vez que leales y abiertas, esto con el propósito de mejorar la calidad que el cliente requiere.

El proceso actual de exportación es muy lento y la competencia en Estados Unidos y Europa es mucho mayor, ya que se exigen ciertos estándares de calidad, y una barrera muy grande que existe para los

mexicanos es la fama que se han ganado en otros países, como sería: la desorganización, baja calidad, impuntualidad, etc., lo cual ha hecho más complejo el proceso de exportación y captación de clientes.

El proceso de exportación ha causado un gran endeudamiento, por lo que se han descuidado varios aspectos de la administración, como serían el establecimiento de sistemas efectivos dentro de sus procesos, o la adecuada capacitación y motivación de los empleados, generando como consecuencia un incremento en el índice de rotación, lo que se refleja en los resultados de la empresa y por lo cual se comienza a planear un cambio organizado dentro de la misma.

C.- PERSPECTIVAS DE CAMBIO.

La empresa pretende realizar de manera inmediata una organización interna tanto en su estructura como en sus procesos, implantar un sistema que diga como deben hacerse las cosas, para de esta forma desarrollarse óptimamente y poder reflejar esto tanto a sus clientes internos como a los externos. A la vez es necesario sanear y fortalecer a la empresa financieramente lo cual se pretende lograr a través del trabajo en equipo, unificando esfuerzos y objetivos.

Su *MISIÓN* es orientada a ser para la clientela infantil, la opción más amplia de modelos y licencias de personajes, siendo los mejores en proporcionar esa atmósfera de confort, calidad y fantasía que los niños requieren en sus habitaciones con diseños que les sean atractivos. Para

los padres ser la mejor alternativa en cuanto a decoración infantil y su fácil mantenimiento.

Su *VISIÓN* es ser la primera empresa mexicana en exportar accesorios de decoración infantil directamente a las principales cadenas de autoservicio y departamentales, antes de que dé fin este siglo.

SUS PROPÓSITOS VAN DIRECCIONADOS A:

Accionistas: Proporcionarles una ganancia justa y legítima que les permita ver cumplidas sus honestas expectativas de inversión.

Personal: Ofrecer un camino confiable para su desarrollo como personas y como colaboradores logrando a través de su esfuerzo y dedicación un mejor nivel de vida, educación y explotación de nuevas oportunidades.

Clientes: Proporcionarles permanentemente productos que respondan plenamente a sus requerimientos de calidad, precio, diseño y garantía, de tal forma que logre la satisfacción de sus necesidades.

Con el fin de lograr todo lo anterior, se elaboró un Manual de Organización de la empresa, se reestructuraron los procesos administrativos para llevar un control a través de sistemas y programas computacionales y por último se implantó un programa de Desarrollo Organizacional, que permita encaminar los esfuerzos de cada una de

las personas, que laboran en la empresa Let's Decorate, logrando así su institucionalización.

CAPÍTULO IV.

INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.1. PROCESO DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional es toda una disciplina administrativa de apoyo para la transformación de la empresa hacia una cultura de calidad. Es un proceso de cambio planeado en sistemas sociotécnicos abiertos, es decir en empresas, que tiende a incrementar la efectividad y salud de la organización a través de reforzamientos de valores y la modificación de creencias, actitudes y estructuras. El proceso del Desarrollo Organizacional parte de un diagnóstico, para después llevar a cabo intervenciones y evaluaciones de resultados.

En la actualidad se diseñan intervenciones del Desarrollo Organizacional a partir de diagnósticos y de comparaciones de la cultura actual de la organización y de los parámetros deseados, es decir, sabiendo dónde se está y a dónde se quiere llegar, considerando los elementos con que se cuenta y las limitaciones, si es que las hay, que es lo más común; con todo lo anterior se establecen estrategias orientadas a rediseñar las culturas de trabajo, mejorando la calidad en el servicio, promoviendo la innovación y formando líderes efectivos.

Una cultura de trabajo es conocida como el conjunto de creencias, actitudes, comportamientos y modos de trabajar, que determinan la manera de llevar a cabo la filosofía de la empresa.

La aparición del Desarrollo Organizacional (D.O.) surge de la necesidad de la Dirección General de lograr en la organización cambios planeados, para mejorar los resultados de la empresa; debe

observarse que los cambios que el DO contempla no son cambios que buscan la satisfacción de un capricho, sino que deben ser planeados, es decir considerar las fuerzas y debilidades que tiene la empresa.

Este proceso se enfoca en la transformación, reestructuración y diseño de una cultura de trabajo que aumente la efectividad.

El proceso de DO exige un determinado perfil del personal, así como un desarrollo de actitudes y comportamientos congruentes con los principios y la filosofía de la empresa, ya mencionado anteriormente, como misión, visión y valores, y finalmente el suministro de herramientas que faciliten la mejora del desempeño.

Se analizará a la empresa como sistema abierto, ya que es donde el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados, una empresa es un sistema sociotécnico abierto.

El subsistema técnico se conforma de elementos técnicos y estructurales, los cuáles son base de la organización para el logro de resultados, enfatizando las normas y funciones. La mayor preocupación de este sistema es la eficacia y la meta es la optimización de resultados a base de tareas y normas y estructurando las funciones apoyados por factores técnicos y estructurales.

Por otra parte el subsistema social se constituye por el conjunto de elementos psicológicos y sociales necesarios para alcanzar las metas, la salud y vitalidad de la empresa, haciendo gran énfasis en la cultura

organizacional y el clima laboral, como consecuencia de la interacción del personal. Aquí la mayor preocupación es la salud organizacional y la meta es su vitalidad, la base para lograr esto es un proceso dinámico y estructurar los papeles de los miembros de la empresa, contando con factores psicológicos y sociales.

4.2. IMPLICACIONES DE LA INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Partiendo de lo que es un diseño de intervenciones se puede observar que lo que hay detrás de cada intervención es un plan de juego general, una estrategia global de intervención y un plan de consultoría.

Existen unos puntos básicos para el éxito de cualquier intervención de Desarrollo Organizacional:

a) Estructurar las actividades de modo que sólo participen las personas adecuadas.

b) Estructurar la actividad de manera que esté orientada a un problema o a una oportunidad y orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos.

c) Establecer metas y procedimientos claros.

d) Estudiar la factibilidad para alcanzar el éxito.

e) Determinar aprendizajes con base conceptual y en base a la experiencia.

f) Estructurar el ambiente de las actividades de tal manera que las personas se sientan liberados en lugar de ansiosos.

g) Facilitar que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo aprendan la forma de aprender.

h) Hacer que los participantes aprendan tanto de la tarea como del proceso.

i) Lograr que a los participantes se les considere como personas completas y no como personas segmentadas.

Se define la intervención de DO como la participación de éste en lograr un cambio planeado sobre una o más variables que incidan en la efectividad sistema-cliente dentro del negocio. El sistema-cliente puede ser una persona, un departamento, una división o la empresa completa.²⁵

4.3. FASES DE LA CONSULTORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Cabe mencionar que los pasos del proceso son consecutivos y deben ser considerados como un todo, para así evitar que algún detalle

²⁵ MAURICIO Brehm Brechú et. al. Los Nuevos Senderos de la Dirección de Personal. p. 193.

quede fuera de la interpretación del diagnóstico y plan de acción de la consultoría del Desarrollo Organizacional.

1) Previo a la consultoría se establece contacto con el sistema-cliente, teniendo con éste una entrevista y se determina la necesidad de solución, mejora y/o prediagnóstico de la situación actual, en otras palabras, se realiza una exploración por parte del consultor para obtener un sondeo de la situación para de este punto partir a la acción.

Este primer paso es sumamente importante, pues determina el curso que llevará la consultoría y el plan de acción.

Para realizar un entrevista el primer paso a seguir es el establecimiento del rapport o confianza, que comúnmente se conoce como la etapa de "romper el hielo", en esta etapa se trata de atender cordialmente al cliente y con la mayor naturalidad posible lograr la confianza inicial y la empatía. El rapport que significa sintonía, confianza, apertura e identificación. Es todo un proceso que requiere de una serie de habilidades.

El siguiente paso, en un proceso de entrevista, conocido como la cima de la entrevista y es aquí donde se analizan, de manera profunda, las expectativas del cliente hacia el proceso de consultoría, el nivel de compromiso e involucramiento al que está dispuesto el nivel directivo de la empresa, los alcances de la intervención, definiendo lo que se puede obtener mediante una intervención de Desarrollo Organizacional y que no. El cliente espera del consultor una respuesta estructurada y lógica. Es

importante presentar por escrito al cliente un esquema que muestre la información recibida. Pudiendo ser gráficas como es el caso de este trabajo de investigación.

En el cierre, que es el último paso de la entrevista, se expone formalmente en qué consistirá el proceso tratando de no generar más expectativas de las que se pueden lograr, se presenta una propuesta de trabajo. Se hace una despedida sencilla, estableciendo un resumen rápido de la información y compromisos generados durante la entrevista.

Aunado a esto se realiza una observación directa como herramienta de apoyo, para que el consultor detecte otros indicadores de necesidades de Desarrollo Organizacional, que en ocasiones los elementos internos de la empresa no los identifican tan fácilmente como un observador externo.

Dicha observación consiste en analizar las conductas en el trabajo para compararlas con el patrón de conductas esperadas. Ayuda a complementar la información de manera directa o para corroborar las características administrativas, tecnológicas y humanas de un proceso.

2) Se establecen los requisitos a cumplir (objetivos y/o resultado esperado, esbozo del plan) conjuntamente con el sistema-cliente, aclarando la expectativas y compromisos mutuos, precisando el alcance de los mismos y los recursos con los que se cuenta para efectuar las acciones pertinentes. Es la formalización de un contrato

específico de intervención, esto es a través de un comunicado por escrito o una carta.

3) En este paso se tiene contacto directo con las personas que conforman a la organización, lo cual es auxiliar del sondeo de problemas e insatisfacciones que pudieran existir; se identifica el sistema-meta, el cual ayuda a definir por dónde y cómo comenzar; se definen los roles de cada persona y/o departamento, así como la línea de autoridad y responsabilidad.

4) A continuación se procede a la recolección de la información a través de cuestionarios de escala de desarrollo de equipo, entrevistas y/o encuestas de desarrollo del equipo de trabajo, que ayudan a recabar información sistemáticamente de un número considerable de personas; observaciones, consulta de documentos, etc.

5) Al definir la situación actual real de la empresa y las necesidades del cambio, así como al identificar y evaluar problemas, se efectúa el diagnóstico y dimensionamiento de la situación. Con esto se plantean las posibles alternativas de acción, se definen los objetivos de cambio y las metas, se consideran alternativas, efectos, costos, riesgos y todo lo que implique el llevar a cabo la intervención del Desarrollo Organizacional. Posteriormente se evalúa el potencial de cambio.

6) Este punto es conocido como la planeación de la intervención. Se hace la selección de la alternativa a seguir y se establecen los objetivos e indicadores de éxito.

Después se lleva a cabo la planeación de la estrategia, de los puntos de acción y las tácticas que ayudarán a llevarlos a cabo; se determina con qué recursos se dispone, se establece el calendario de actividades, se define quienes serán los responsables de las acciones, se establece qué secuencia se va a seguir y con qué tiempo se cuenta y se procede a obtener la autorización de los clientes. Se ejecutan las acciones planeadas, y se realizan reuniones periódicas de coordinación y evaluación.

7) A partir de lo anterior, se diseña e implanta la intervención, es decir se actúa sobre el sistema-meta, anteriormente definido.

El diseño se refiere a las características particulares que debe contener el plan a realizar, es decir, un plan de acción con áreas prioritarias, objetivos específicos, indicadores de efectividad, responsables y fechas.

En esta fase se comienza la institución del cambio planeado continuo. Se institucionalizan la actitud y métodos de solución de problemas. Se debe buscar que lo anterior sea un "algo que trascienda" en la organización.

8) Se lleva a cabo un seguimiento del proceso a través de juntas periódicas de análisis de avances, retroinformación y replaneación. Posteriormente se prepara la evaluación de resultados a través del análisis e interpretación de resultados.

9) Se procede a la retroalimentación del sistema-cliente a través de la documentación del proceso y la presentación de los resultados. Se realiza una autoevaluación por parte del sistema-cliente y una evaluación por parte del consultor.

Al haber interactuado el proceso con elementos de calidad total se comenta el Sistema Integral de Calidad, como ejemplo de una intervención de Desarrollo Organizacional.

Concluidos estos nueve pasos, se puede reiniciar el proceso a partir de la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, produciendo de nuevo un diagnóstico y un posible reinicio del proceso o ajustes al actual.

Si los resultados fueron óptimos desde un principio, entonces lo que se debe establecer es un programa de seguimiento de los logros alcanzados por la consultoría.

CAPÍTULO V.

DIAGNÓSTICO, RESULTADOS Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

HIPÓTESIS:

Para efectos de esta investigación se propone como solución a la falta de organización en una empresa que está pasando por una etapa de crecimiento interno la siguiente hipótesis:

Como medio para generar un cambio en la cultura organizacional y con esto mejorar los procesos, es necesaria la aplicación de un programa de consultoría, en Desarrollo Organizacional, a la empresa familiar en Guadalajara, de tal forma que permita, a la empresa, sobrevivir ante su propio crecimiento.

JUSTIFICACIÓN:

El realizar esta investigación será útil para lograr que la empresa crezca sanamente y sea competitiva a través de la aplicación del Desarrollo Organizacional y para averiguar qué elementos es necesario considerar dentro de sus programas, para aplicarlos a la empresa, dependiendo de su tamaño, giro, antigüedad y en conjunto con su cultura organizacional.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una investigación en una empresa familiar, en crecimiento, de Guadalajara, que nos ayude a identificar los métodos más adecuados para aplicar programas de Desarrollo Organizacional en una organización.

OBJETIVO PARTICULAR 1:

Realizar investigación, teórica, de los elementos más significativos del Desarrollo Organizacional, que ayudan al mejoramiento y refuerzo de la organización ante el crecimiento.

OBJETIVO PARTICULAR 2:

Analizar el alcance que puede tener el aplicar un programa de consultoría e intervención de Desarrollo Organizacional, en una empresa familiar en crecimiento.

OBJETIVO PARTICULAR 3:

Observar los resultados obtenidos y ver si concuerdan con la hipótesis.

5. 2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se mencionarán los pasos que se siguieron para realizar este trabajo de investigación:

- a. Identificar la empresa en la que se puede aplicar la hipótesis establecida, es decir, una empresa familiar, en Guadalajara, en crecimiento y con inadecuada organización.
- b. Realizar una entrevista directa con el Director General de la empresa, como el cliente de la consultoría, cabe aclarar que para este paso de la metodología se cumplirán los requisitos del D.O.
- c. Diseñar encuestas de D. O. que se aplicarán.
- d. Aplicar una prueba piloto, para detectar posibles errores en el diseño.
- e. Aplicar encuestas de desarrollo de un equipo de trabajo, que nos permitirá medir el impacto que se logrará con la intervención de Desarrollo Organizacional.
- f. Vaciado de la información obtenida de la aplicación de las encuestas. Representando esta información gráficamente.
- g. Analizar los resultados obtenidos en las encuestas.

- h. En base a los resultados y su interpretación proponer la aplicación del Desarrollo Organizacional, a través de un proceso de integración del equipo de trabajo.
- i. Diseño de un Manual de Organización como propuesta para el sano crecimiento de la organización.

5.3. ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN.

Cabe mencionar que la empresa en la que se realizó esta investigación es la anteriormente mencionada Let's Decorate, como se aclaró en el capítulo 3.

5.3.1. ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR.

De acuerdo con la metodología mencionada en el apartado anterior, una vez identificada la empresa en la cual realizamos la investigación, se mostrará a continuación la entrevista realizada al Director General de la empresa en cuestión, respetando su formato original, como herramienta de recolección de datos, que sirvió como medio para detectar las necesidades de Desarrollo Organizacional que se tienen, así como las respuestas obtenidas que se presentan a continuación.

Se presentará respetando su formato original y anexadas las respuestas dadas por el Director de la empresa.

**INTERVENCIÓN DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN DE CAMBIOS.**

NECESIDADES:

1 ¿Cuáles son las razones por las que se pretende cambiar algo en el "statu quo"?

R.- *Que este estado de desorganización ha llevado a la empresa a un riesgo altísimo de quiebra.*

2 ¿Hay insatisfacciones? ¿Con qué?

R.- *Si.*

- *Con el estado financiero.*
- *Con baja productividad.*
- *Altos reprocesos y calidad inestable.*
- *La mala atención al cliente o incluso su descuido.*

3 Si hay percepciones diferentes, ¿por parte de quién, en qué y por qué?

R.- *No, al menos no visiblemente.*

PROBLEMAS DE CAMBIO.

1 ¿Qué se quiere modificar, qué efectos se pretenden obtener, cuáles son los cambios que se desea alcanzar, en qué aspectos?

(actitudes, procedimientos, valores, métodos, comportamientos, procesos tecnológicos, organización de tareas, etc. ¿De quién, de qué tipo?)

R.- *Se quiere cambiar de ser una microempresa desorganizada a una empresa de clase mundial, con plena satisfacción de sus clientes y miembros como: socios, empleados y proveedores).*

2 ¿Hay prioridades entre esos problemas?

R.- *Sí, primero se desea garantizar la sobrevivencia, posteriormente desarrollarnos y finalmente consolidarnos.*

SISTEMA-META.

1 ¿Qué sistema o subsistema está primordialmente ligado al problema?

R.- *Ventas, administración y costos.*

2 ¿Dónde se sitúa el problema? ¿Qué sector de la organización está más afectado por el mismo?

R.- *En la administración.*

3 ¿Qué procesos son relevantes en relación con el problema. Por qué?

R.- *El proceso de ventas y administración, por no contar con el personal suficiente para delegar estas actividades.*

POTENCIAL PARA EL CAMBIO.

1 ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles del sistema?

R.- *Puntos fuertes:*

+ *Producto altamente competitivo.*

+ *Voluntad, confianza y capacidad de superar esta problemática.*

Puntos débiles:

+ *Alto endeudamiento.*

- + *Bajo capital de trabajo.*
- + *Mala administración.*
- + *Mucha desorganización.*
- + *Falta de información específica.*

2 ¿El sistema-objetivo está listo para iniciar el cambio?
 ¿Hay motivación para ello?

R.- *Sí, totalmente.*

3 ¿Sus componentes, desean y comprenden el cambio?

R.- *A nivel socios sí.*

4 ¿Hay resistencias; de qué tipo, de quién, por qué?

R.- *Probablemente a nivel obrero (por desconocimiento).*

5 ¿Hay dudas sobre la ventaja o conveniencia del cambio?

R.- *No.*

6 ¿Cuál es el nivel de capacitación y habilitación de los individuos para realizar el cambio? ¿Qué es lo que se necesita? ¿Por parte de quién?

R.- *El nivel de capacitación es alto, lo que se necesita es una adecuada planeación estratégica y medir resultados, por parte de los socios.*

7 ¿Hay potenciales a desarrollar?

R.- *Sí muchos.*

8 ¿Hay recursos o pueden ser obtenidos de modo satisfactorio?
¿Qué recursos se necesitan?

R.- *Sí, pedidos con anticipos por parte del cliente y publicidad.*

9 Si no hay resistencia actual, ¿podrá surgir durante o después del cambio? ¿En quién? ¿Por qué, cuáles, de qué tipo?

R.- *No es factible.*

PUNTOS DE ACCIÓN, APOYO Y AMENAZA.

1 ¿Cuáles son los puntos focales para la acción?

R.- *Ventas, productividad y calidad.*

2 Evaluar a las personas según:

a) Su disponibilidad o accesibilidad a los contactos.

R.- *Aceptable.*

b) Su compromiso y capacitación en relación con el cambio.

R.- *Total, contamos con gran deseo de mejorar a través del cambio.*

c) Su unión e influencia externa o interna sobre personas, grupos o subsistemas relevantes e interdependientes.

R.- *No ejercen ninguna influencia negativa a no ser por el descuido en la atención al cliente.*

3 ¿Hay personas, grupos o sectores que puedan amenazar, perturbar o perjudicar el esfuerzo de cambio y su estabilización posterior?

R.- *No.*

INTRODUCCIÓN PARA EL PROCESO DE CONSULTORÍA.

ENTREVISTA DIRECTA AL CLIENTE.

1 ¿Cuál es la necesidad o situación a resolver?

R.- *La situación financiera.*

2 ¿Qué es lo que más le interesa que se solucione?

R.- *1) Liberar mi tiempo para salir a vender.
2) Requerimos un Gerente de planta.
3) Aterrizar un plan de ventas que garantice el cumplimiento de nuestras metas y necesidades.*

3 ¿Cuáles son las principales dificultades de la empresa?

R.- *1) Escasez de recursos económicos.
2) Escasez de recursos humanos.
3) Falta de organización.*

4 ¿Qué espera de nosotros como consultores?

R.- *Una investigación seria que llegue a la raíz de los problemas, nos aclare la visión de los mismos y que genera alternativas de solución a nuestro alcance.*

5 ¿Qué resultados le gustaría obtener?

R.- *Que nos ayuden a crear una visión que nos permita rescatar y sanear este proyecto lo más rápido posible con herramientas y estrategias a nuestro alcance.*

5.3.2 PRUEBA PILOTO.

En este apartado, se presentará el formato de la encuesta, que sirvió como prueba, para ver si era factible su aplicación a los individuos que forman parte de la empresa y para corroborar si los parámetros que nos resultaran serían fácilmente analizables y cuantificables.

Como se podrá observar a continuación, es una encuesta muy larga y poco clara, además que algunas de las preguntas son repetitivas y ambiguas.

Se acordó que la encuesta fuera más reducida y que los parámetros fueran más específicos, como se analizará más adelante.

ENCUESTA DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO INDIVIDUAL.

1. Objetivos del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi desconocidos,
poco claros.

Todos conocemos los objetivos, los
comprendemos y apoyamos.

2. Políticas y Normas del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no conozco las
normas y políticas que
sirven de base para mis
funciones.

Todos conocemos y
comprendemos las políticas y
normas que nos rigen y estamos
identificados con ellas.

3. Conocimiento y Comprensión de Funciones y Responsabilidades.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no conocemos ni
comprendemos nuestras
funciones y responsabilidades

Todos conocemos claramente
nuestras funciones y
responsabilidades y nos
identificamos con ellas.

4. Programación de actividades.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Trabajamos según creemos
que es lo más conveniente y
se percibe improvisación en
las actividades.

Las actividades se programan y
diseñan oportunamente.

5. Coordinación Interpersonal.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no tenemos información de lo que sucede en las demás áreas del equipo y la coordinación es mínima e ineficaz.

Todos sabemos lo necesario respecto a lo que pasa en las demás áreas del equipo y estamos en constante, oportuna y eficaz coordinación.

6. Coordinación del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Nuestro intercambio de información es muy pobre y confusa. Sentimos que nos falta información para trabajar mejor.

Nuestra comunicación, tanto formal como informal, es oportuna, fluida y clara, y nos ayuda a hacer mejor nuestro trabajo personal y de equipo.

7. Solución de problemas.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Al resolver los problemas no se recaba la necesaria información y las soluciones son planteadas con poca sistematización y es pobre la búsqueda de mejores soluciones.

Al presentarse los problemas se recaba toda la información necesaria con métodos racionales se buscan siempre las mejores soluciones.

8. Dirección del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no tenemos claro hacia donde vamos en nuestras funciones y no estamos seguros de que lo que hacemos nos llevará eficazmente a nuestras metas de equipo y personales de trabajo.

Nuestros objetivos son claros y sabemos que nuestras actividades nos llevarán eficazmente al logro de los mismos, siempre sabemos hacia dónde vamos como equipo y como personas en el trabajo.

9. Toma de Decisiones.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no sabemos que decisiones se han tenido y porque y por quienes han sido tomadas.

En la toma de decisiones se involucran todos los afectados y se sabe por que y para que se han tomado dichas decisiones.

10. Colaboración en el Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Cada quien trabaja por su cuenta y solo se preocupa por su trabajo.

Espontánea y oportuna ayuda y colaboración eficaz de todos hacia todos.

11. Autorresponsabilidad y Autocontrol.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Frecuentemente se hace necesario el control y la supervisión para que la gente cumpla con sus funciones y responsabilidades

Todos cumplimos oportunamente con nuestros deberes y nos autocontrolamos continuamente y la supervisión necesaria es mínima.

12. Creatividad e Innovación.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Hay pocas aportaciones para innovar el trabajo y se percibe poca creatividad.

Constantemente todos estamos haciendo aportaciones para innovar y mejorar el trabajo.

13. Manejo de Conflictos.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Generalmente no hacemos caso de nuestros conflictos y no intentamos confrontarlos y superarlos racionalmente.

Cuando surgen conflictos los discutimos dialogando y buscando sus causas para llegar a soluciones maduras que nos hacen crecer como personas y como equipo.

14. Identidad del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Pasamos por alto nuestros aciertos y nuestras fallas, no tenemos claras las características que como equipo tenemos.

Sabemos bien como es nuestro equipo, sabemos cuales son nuestras fallas, debilidades, virtudes y aciertos.

15. Autocrítica.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Nunca nos detenemos a analizar nuestros aciertos y errores como equipo con el objeto de mejorar.

Frecuentemente nos detenemos a analizar nuestros aciertos y errores como equipo con el objeto de mejorar.

16. Retroinformación.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Los integrantes del equipo muy pocas veces nos proporcionamos retroinformación oportuna cada vez que es necesario con el fin de mejorar nuestra actuación individual.

Los integrantes del equipo nos proporcionamos retroinformación oportuna cada vez que es necesario, con el fin de mejorar nuestra actuación individual.

17. Evaluación.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Como miembro del equipo no recibo información que evalúe mi desempeño individual.

Como miembro del equipo recibo información que evalúa mi desempeño individual.

5.3.3. ENCUESTA DEFINITIVA.

Una vez descartada la prueba que se mostró anteriormente, se diseñó una encuesta con un número mucho menor de preguntas y con parámetros más definidos.

A continuación se muestra el bosquejo de la encuesta aplicada a todos los individuos que conforman la empresa y tienen relación directa con los procesos administrativos y de producción.

ENCUESTA DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

INDIVIDUAL.

INSTRUCCIONES: Califica de 10 a 50 si estás de acuerdo con lo que aparece bajo la regla o de 60 a 100 si estás de acuerdo con el enunciado correspondiente:

1. Objetivos del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi desconocidos,
poco claros.

Todos conocemos los objetivos, los
comprendemos y apoyamos.

2. Identidad en el equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

No conozco claramente
las características que
tengo como miembro del
equipo de trabajo.

Conozco bien a mi equipo, sé
cuáles son nuestras fallas,
debilidades, virtudes y aciertos.

3. Conocimiento de Funciones y programación de actividades.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no conozco ni
comprendo mis funciones y
responsabilidades. Improviso
mis actividades.

Conozco claramente mis funciones
y responsabilidades y tengo
programadas mis actividades.

4. Coordinación y comunicación del Equipo.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Casi no recibo información
de lo que sucede en las
demás coordinación áreas
del equipo y la es mínima e
ineficaz.

Como miembro del equipo sé lo
necesario respecto a lo que pasa
en las demás áreas del equipo y
estoy en constante, oportuna y
eficaz coordinación.

5. Solución de problemas.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Al resolver problemas no se recaba la información necesaria y las soluciones son planteadas pobremente.

Al presentarse un problema se recaba toda la información necesaria y se buscan siempre las mejores soluciones.

6. Autoresponsabilidad y autocontrol.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Frecuentemente es necesario el control y la supervisión para cumplir con nuestras funciones y responsabilidades.

Como equipo cumplimos con nuestros deberes y nos autocontrolamos continuamente, la supervisión es mínima.

7. Evaluación.

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Como miembro del equipo no recibo información que evalúa mi desempeño individual, ni recibo información oportuna acerca de lo que puedo mejorar.

Como miembro del equipo recibo información que evalúa mi desempeño individual, con el fin de mejorar.

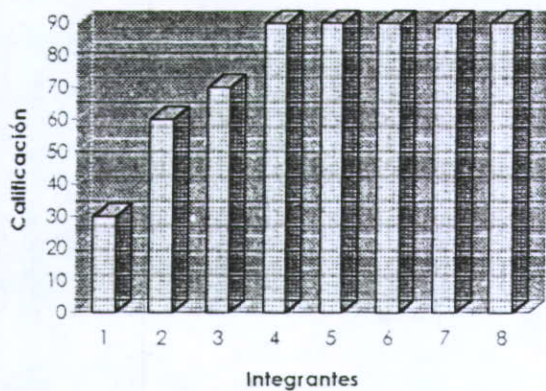
5.4. VALIDACIÓN ESTADÍSTICA.

Dado que el Universo es tan pequeño, no se aplicó la fórmula de obtención de una muestra representativa, sino que se aplicaron las encuestas a todo el Universo: 8 personas.

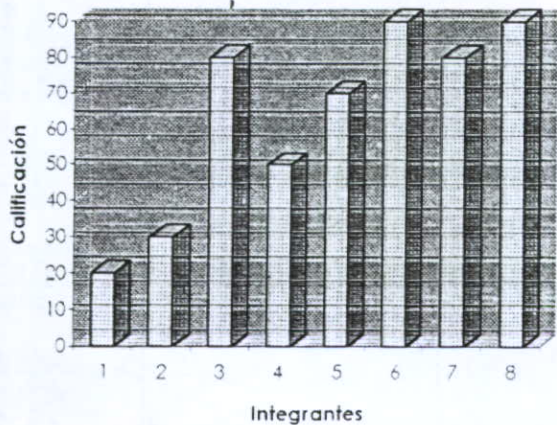
5.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presentarán en gráficas, los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que se le realizaron a los miembros de la organización, de manera que se puede observar en qué aspectos, del desarrollo de un equipo de trabajo, es en donde se necesita más énfasis al aplicar la consultoría del Desarrollo Organizacional.

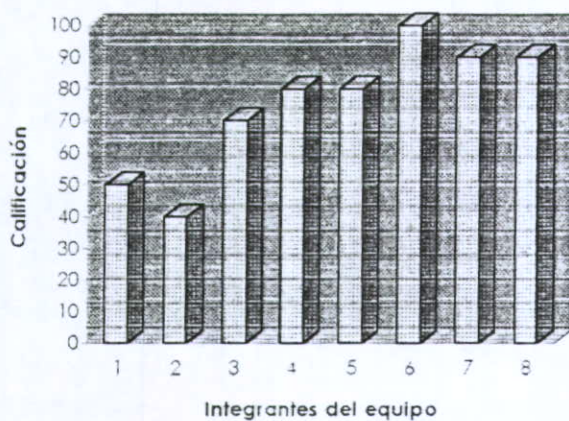
Conocimiento de funciones y programación de actividades



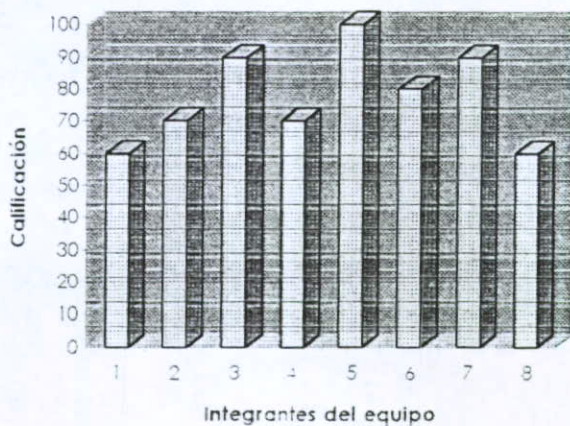
Coordinación y comunicación del equipo



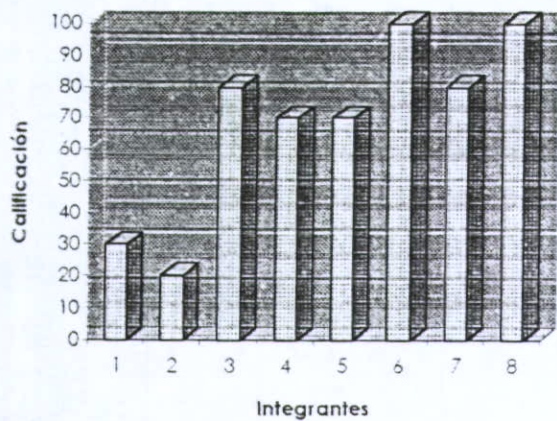
Objetivos del Equipo



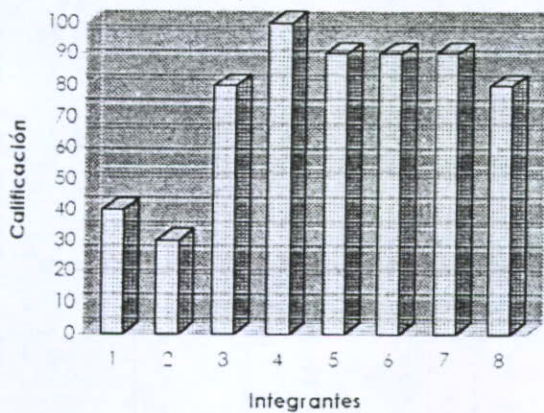
Identidad en el equipo



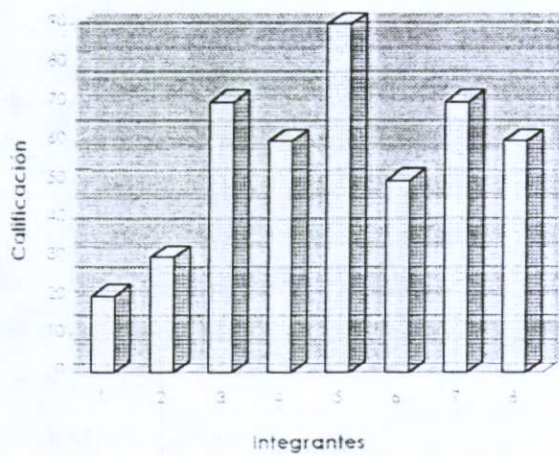
Solución de problemas



Autoresponsabilidad y autocontrol



Evaluación



5.6. RESULTADOS OBTENIDOS.

- A) El reporte que se obtuvo de la observación: Esto como parte de la metodología del Desarrollo Organizacional, como primera fase de la consultoría mencionada en el capítulo anterior. En este caso no sólo abarcó las conductas de trabajo, sino también las condiciones en que se realiza éste y el equipo con que se cuenta para ello.
- a) Las condiciones de trabajo: No son las adecuadas pues no se cuenta con el equipo de protección necesario, no se utiliza un uniforme de trabajo, lo cual da libertad de usar cualquier tipo de ropa, pudiendo ocasionar con esto una medida de seguridad no considerada; en cuanto a este rubro, el lugar de trabajo no está limpio ni ordenado, ni existen indicaciones a seguir al respecto o letreros visibles de seguridad e higiene.
- b) En cuanto a indicadores: Como recurso de la dirección de personal para detectar las aportaciones a la empresa de cada persona, se observó que la rotación es considerablemente elevada y que es poco personal el que labora actualmente en la empresa. En cuanto a mermas y desperdicios la cantidad no es muy grande, pero con la capacitación adecuada se podrá reducir.
- c) Procesos: Concretamente en cuanto a la intervención de Desarrollo Organizacional, se detectó la falta de integración adecuada del equipo de trabajo y principalmente que los procesos

no están específicamente delimitados ni delegados estructuralmente, es decir, "todos hacen de todo" y no hay alguna parte del proceso que esté a cargo de una sola persona, lo que ocasiona que la eficiencia que se pudiera lograr no se obtenga y por tanto la productividad no es óptima.

- d) Misión: Se tiene la idea de una cultura organizacional y el ambiente de trabajo es muy agradable, pero es necesario establecer cuál es el objetivo que deben seguir los empleados para que vaya a la par con la misión de la organización, la cual no es conocida por todos sus miembros.

- e) La motivación que se logra a través del reconocimiento no es muy efectiva, pues no es claro este reconocimiento, lo cual se comprobó al aplicar las encuestas de desarrollo de un equipo de trabajo.

- f) Es una realidad que existe una gran falta de planeación y estrategias empresariales, por lo cual se desencadenan varios problemas, ya que no se tiene una proyección de qué se quiere hacer, cómo se puede hacer y quién lo puede hacer, y esto se ve reflejado en el estado financiero de la empresa, el cual se encuentra, en estos momentos, en seria crisis, ya que existe un alto endeudamiento, que trae consigo varias consecuencias, como serían bajo capital de trabajo, falta de publicidad, baja productividad, calidad inestable en los productos, etc.

Se mencionan repercusiones en el ámbito financiero y es una gran necesidad clara de la empresa, más en este caso, como Relacionista Industrial, nos enfocamos más a lo que es el Recurso Humano y es por eso que se propone un programa de Desarrollo Organizacional y la creación de un Manual de Organización, como soluciones a una fracción de un problema complejo y que se verán en el apartado siguiente.

- B) Lo que se puede concluir en base a las encuestas: y sus resultados graficados anteriormente es que no todos los integrantes de la organización consideran de gran importancia ciertos aspectos de un equipo de trabajo o incluso hay algunos que consideran que en algunos aspectos están excelentemente bien y en la realidad no es así.

5.7 PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Al realizar una consultoría se aclara al cliente que, en base al diagnóstico que se obtenga, al aplicar diversas herramientas metodológicas, finalmente se realizará un plan de acción para desarrollo de los integrantes de la empresa y por consiguiente de la misma organización.

Las propuestas que se observarán, en el apartado siguiente, son las que se establecieron como resultado de la intervención de consultoría de Desarrollo Organizacional aplicado a esta empresa.

A. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Primero que nada se debe aclarar que este programa no es meramente un curso de integración de equipos, sino que es un proceso sistemático para garantizar la planeación, la realización y el seguimiento de la integración efectiva del equipo.

Este programa debe estar dirigido a mejorar tanto los resultados del equipo como la satisfacción de sus integrantes; basándose en la participación estructurada de todos los integrantes para analizar, redefinir y garantizar su propio mejoramiento. Es altamente motivante por estar centrado en el proceso en el equipo y no en el "instructor".

Los objetivos del programa son:

- Favorecer un ambiente de trabajo de alta efectividad a través de la integración y la colaboración conjunta.
- Desarrollar en los integrantes del equipo un liderazgo sano y proactivo orientado a las metas de la Organización.
- Definir participativamente el funcionamiento actual del equipo por parte de sus integrantes en lo administrativo, en lo humano, en lo tecnológico y en el servicio al cliente.
- Reconocer las áreas de oportunidad que permitan desarrollar una alta efectividad en el equipo.



- Realizar un plan de acción del equipo para incrementar la productividad en sus resultados y para mejorar la integración en el ambiente de trabajo.

El plan de acción del equipo es una de las propuestas que será dado a manera de curso motivacional y de integración de todos en el proceso de la organización.

B. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Como consecuencia de la falta de planeación por parte de la Dirección de la empresa surge la falta de organización en cuanto objetivos, estrategias, procedimientos, recursos, etc., por lo cual se detectó la necesidad de elaborar un manual de la organización, de tal manera que a partir de este la empresa pueda enfocar con mayor claridad y mejor direccionados sus planes difundiendo éstos a todos los individuos que conforman la empresa.

Para efectos de el Desarrollo Organizacional considerado como apoyo dentro de todo proceso administrativo, se define al manual de la siguiente manera.

"Un manual de organización es una compilación de indicaciones descriptivas, usualmente encuadradas en forma manual concernientes a una compañía específica".²⁶

²⁶ Dr. Mario Sverdlík, *Administración y gerencia de empresas*, p. 206

Un manual de organización es una herramienta importante para el buen funcionamiento de una empresa para lo cual se tratará de realizar un análisis de los elementos que lo forman.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

INTRODUCCIÓN: Prólogo o preámbulo de una investigación, donde se presenta el objeto y fin de la misma al mismo tiempo que muestra un panorama a grandes rasgos de su contenido.

HISTORIA: En este apartado se muestran los antecedentes de la empresa, es decir cómo surge y a través de qué medios.

FILOSOFÍA: Es el conjunto de principios, valores e ideas que forman la base y el motor de cualquier organización. (Ideología Organizacional).

MISIÓN: Es aquella función o tarea básica de cualquier agrupación, empresa u organización.

VISIÓN: Consiste en establecer las características actuales de la empresa y visualizar las expectativas deseadas en un período determinado con el propósito de actuar en función a lo deseado y poder adelantarnos a los hechos.

OBJETIVOS: También son conocidos como metas, son los fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación.

POLÍTICAS: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la libertad (dentro de ciertos límites) en la orientación de toma de decisiones. Son normas a seguir.

ORGANIGRAMA: Es aquel que muestra gráficamente la estructura de la empresa en cuanto a departamentos que la conforman, así como de igual manera da a conocer el número de personas y el nivel jerárquico que ocupan dentro de la organización.

También conocido como diagrama de organización.

"Un diagrama de organización es una descripción gráfica o declaración sobre la estructura de una organización".²⁷

Los diagramas de organización, presentan las relaciones de dependencia entre todos los cargos de la estructura que se encuentran cubiertos. Algunas veces se presentan de una forma limitada porque sólo se muestran los dos o tres niveles superiores de la estructura, o bien presentan la estructura completa de un departamento o cualquier combinación significativa.

LOGOTIPO: Es aquel que muestra la imagen de la empresa a través de un diseño determinado y con ciertos colores y tipos de letras opcionales que transmiten una idea del producto o servicio manejado

²⁷ Gordon McBeam, *Organización y planeación de Recursos Humanos*, p.211

así como de la compañía misma. Es parte de la imagen corporativa de la empresa, la cual va muy ligada a su cultura organizacional.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: Es la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, funciones y relaciones.

PROCEDIMIENTOS: Conjunto de pasos o fases organizadas para la realización de los procesos de la empresa. Comúnmente representados por diagramas de flujo como es en este caso.

APÉNDICE: Aquí se mostrará la terminología utilizada en la redacción del manual y de los procesos para lograr la unificación de criterios.

LET'S DECORATE S.A DE C.V

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

NOVIEMBRE DE 1997
GUADALAJARA, JALISCO
MÉXICO

Let's Decorate S.A de C.V

ÍNDICE

Manual de Organización

ÍNDICE GENERAL

- 1.- Introducción.
- 2.- Historia.
- 3.- Filosofía.
- 4.- Misión.
- 5.- Visión.
- 6.- Objetivos Generales.
- 7.- Políticas Generales.
- 8.- Organigrama.
- 9.- Logotipo.
- 10.- Descripciones y Perfiles de Puestos.
- 11.- Procedimientos (Diagramas de Flujo).
- 12.- Apéndice (Terminología).

Let's Decorate S.A de C.V

INTRODUCCIÓN

Manual de Organización

INTRODUCCIÓN

En este Manual de Organización se pretende dar información, clara y práctica, sobre las expectativas y estructura de la empresa, así como de las actividades y procedimientos a desempeñar necesarios para llegar al cumplimiento de los objetivos de manera satisfactoria, integrando así en todos los miembros de la empresa una Cultura Organizacional definida que permita el trabajo en equipo y el desarrollo tanto personal como de la organización.

Con este manual se pretende institucionalizar la empresa, de tal forma que pueda crecer sanamente, mediante la redacción de su estructura y sus procesos, ya que de esta manera no se concentrará la información en unas cuantas personas, sino que estará al alcance de cualquiera que la requiera para el desempeño de su trabajo.

Primeramente se hará referencia a un poco de historia de la empresa para dar a conocer la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa.

De manera interna se darán a conocer las políticas, organigrama, descripciones de puestos y diagramas de procedimientos, a fin de conocer las posibilidades y limitaciones en el desempeño de las diferentes funciones de los miembros que integran la empresa.

Por último, se anexará un apéndice sobre algunos términos utilizados en la redacción de este manual, con el propósito de trabajar bajo los mismos conceptos.

Todo esto con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento y los lineamientos de Lets' Decorate desde una perspectiva global.

Let's Decorate S.A de C.V

HISTORIA

Manual de Organización

HISTORIA

La empresa Let's Decorate es una empresa muy joven ya que fué fundada en julio de 1995, por el Ing. Industrial Francisco Echeagaray y el Lic. en Relaciones Industriales Luis R. Viadas, quienes aprovechando la relación que existía entre ellos, por ser primos, decidieron asociarse para dar inicio a su proyecto, que era emprender esta nueva empresa.

La idea o concepto de decoración surgió a partir del nacimiento de la hija del Lic. Viadas, debido a que su esposa elaboró la decoración del cuarto de la pequeña; de esta manera se detectó la existencia de un nicho de mercado poco explotado en la actualidad y de alguna forma demandado, ya que les fueron requeridos varios pedidos de adornos por parte de sus propios amigos y fue así como se decidió trabajar sobre esta nueva idea.

En agosto de 1994 se realizó un estudio de mercado, para ver la factibilidad de comercializar con productos de decoración y juguetes; esto ultimo de los juguetes fue debido a que el Lic Viadas se dedico a la comercialización de papalotes de Disney, DC Comics y Marvel Comics de Estados Unidos a partir del año de 1982 hasta 1989 cuando le retiraron

la licencia de comercializar dichos papalotes; los resultados del estudio de mercado mostraron perspectivas favorables, por lo que en octubre de 1994 se sacaron a la venta cuatro modelos de adornos decorativos, los cuales fueron colocados únicamente en tiendas de autoservicio teniendo como principal cliente la cadena de AURRERA.

Con la crisis de diciembre de 1994 se cerraron las ventas y fue entonces cuando el Ing. Echeagaray propuso la realización de un análisis de exportación y se convirtió en el socio del Lic. Viadas, prestándole asesoría sobre la exportación del producto, debido a que él ya tenía experiencia en esta área logrando impulsar y sacar a flote a la empresa .

Ambos socios aportaron capital en iguales cantidades: 50% y 50%, distribuyéndose las responsabilidades de tal forma que uno de los socios asesora en cuanto a exportaciones se refiere y el otro se encarga de llevar a cabo el proyecto operativo.

Así fue como la empresa se fundó para exportar en 1995 con la razón social de Let's Decorate S.A de C.V, contando

entonces con 18 modelos diferentes enfocados principalmente a la época navideña.

Let's Decorate S.A de C.V

FILOSOFÍA

Manual de Organización

FILOSOFÍA DE LET'S DECORATE

"Nuestra filosofía se basa principalmente en la atención al cliente así como en la satisfacción de sus necesidades en el momento y tiempo adecuado, esto logrado a través de hacer las cosas bien 'a la primera' buscando la excelencia en todo lo que hacemos, lo cual se verá reflejado en las utilidades obtenidas por la empresa y en la constante demanda de nuestros productos.

En cuanto a nuestra gente pretendemos que tenga un crecimiento y un desarrollo integral al momento de vivir una cultura organizacional llena de valores y fraternidad formando así una comunidad con espíritu de trabajo en equipo e iniciativa para que de esta manera exista retroalimentación recíproca entre la empresa y su gente."

Let's Decorate S.A de C.V

MISIÓN

Manual de Organización

MISIÓN

"Ser para la clientela infantil, la opción más amplia de modelos y licencias de personajes, siendo los mejores en proporcionar esa atmósfera de confort, calidad y fantasía que los niños requieren en sus habitaciones con diseños que les sean atractivos; de la misma forma pretendemos ser para los padres la mejor alternativa en cuanto a decoración infantil y su fácil mantenimiento.

Proporcionar a los accionistas una ganancia justa y legítima que les permita ver cumplidas sus honestas expectativas de inversión.

Ofrecer al personal un camino confiable para su desarrollo como personas y como colaboradores logrando a través de su esfuerzo y dedicación un mejor nivel de vida, educación y explotación de nuevas oportunidades."

Let's Decorate S.A de C.V

VISIÓN

Manual de Organización

VISIÓN DE LET'S DECORATE

"Ser la primera empresa mexicana en exportar decorativos de pared auto-adheribles infantiles directamente a las principales cadenas de autoservicio y departamentales a nivel mundial antes de que dé fin este siglo."

Let's Decorate S.A de C.V

OBJETIVOS GENERALES

Manual de Organización

OBJETIVOS GENERALES

- Proporcionar, permanentemente, a sus clientes productos que respondan, satisfactoriamente, a sus requerimientos de calidad, precio, diseño y garantía.
- Ofrecer al personal un camino confiable para su propio desarrollo como personas, logrando que, a través de su esfuerzo, dedicación y compromiso alcancen un mejor nivel de vida, de educación y de oportunidades.
- Proporcionar a los accionistas una ganancia justa y legítima que les permita ver cumplidas sus honestas expectativas de inversión.

Let's Decorate S.A de C.V

POLÍTICAS

Manual de Organización

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Propósito:

Seleccionar a la persona indicada para el desempeño de cada puesto en Let's Decorate, con fundamentos objetivos y comprobables, almacenados en su expediente.

Política:

1. Utilizar la fuente de reclutamiento más apropiada sin perder de vista el alcance y el costo.
2. A nivel operario contratar preferentemente mujeres. Respetar las disposiciones del título quinto de la LFT, con respecto a las condiciones de trabajo, cuando se trate de mujeres embarazadas.
3. Mayores de 18 años o en caso contrario con permiso escrito para trabajar por parte de sus padres.
4. Sin antecedentes penales.
5. Hacer promoción interna, de preferencia, en el caso de las supervisoras, dándoles la adecuada capacitación o a falta de candidatos aptos se buscará externamente.
6. Los choferes deberán ser de sexo masculino.

Alcance:

Todas las personas que deseen ingresar a Let's Decorate, principalmente aplicada al nivel operario.

POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Propósito:

Rebasar las expectativas de nuestros clientes en cuanto confiabilidad en nuestro producto y calidad en el servicio.

Políticas:

1. Visitar mensualmente a nuestros clientes para lograr una atención personalizada y de esta manera lograr la satisfacción oportuna de sus necesidades.
2. Hacer válida la garantía de cambio físico ya sea por defecto de fabricación o por lento desplazamiento.

Alcance:

Todos nuestros clientes.

POLÍTICA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Propósito:

Fomentar y asegurar el desempeño de las labores dentro de la jornada de trabajo, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Política:

1. Sin excepción alguna, todos los trabajadores de Let's Decorate deberán iniciar sus labores en el horario previsto, con un margen de 10 minutos de retraso en casos excepcionales notificando la causa al coordinador.
2. En caso de ausencia del trabajador por primera ocasión, se le descontará únicamente un día de trabajo, en caso de ser por una segunda ocasión se le sancionará con tres días, en los que no se le permitirá ingresar a trabajar en la planta, y por una tercera ocasión que incurriera en la falta, dentro de un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada, de conformidad con el Art. 47 de la LFT, quedará rescindido su contrato.

Alcance:

Personal operario.

POLÍTICA DE VACACIONES

Propósito:

Proporcionar a todos los trabajadores un período anual de vacaciones que contribuya al mantenimiento de la salud, moral y eficacia cumpliendo con las disposiciones legales.

Política:

1. Todos los trabajadores tienen derecho a un período anual de vacaciones, que será otorgado en base a lo que determina la Ley Federal del Trabajo.

Alcance:

Todos los trabajadores de Let's Decorate.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Propósito:

Proteger la imagen y los procesos especiales de la empresa, propiciando así un alto grado de Confiabilidad y Profesionalismo.

Política:

1. Queda estrictamente prohibido revelar información confidencial de la empresa Let's Decorate, con excepción de las consultorías externas.

Alcance:

Todos los empleados de Let's Decorate y consultores externos.

POLÍTICA DE SUELDOS

Propósito:

Remunerar de manera justa y oportuna el trabajo y esfuerzo realizado por cada uno de los integrantes de la empresa.

Política:

1. Pagar sueldos que sean competitivos en el mercado.
2. Manejar las prestaciones que establece la Ley.
3. Pagar de forma quincenal al personal administrativo.
4. Pagar de forma semanal al personal operario.

Alcance:

Todos los miembros que presten sus servicios en Let's Decorate.

POLÍTICAS DE VENTAS

Propósito:

Ofrecer a nuestros clientes seriedad en nuestros procedimientos de ventas y garantizar tanto el pago del producto por parte del cliente, como la entrega oportuna del producto por parte de nosotros.

Políticas:

1. Elaboración de una solicitud de crédito por parte del cliente.
2. Elaboración de una investigación de crédito por parte nuestra.
3. El pago de fletes será por parte del cliente exceptuando los autoservicios.
4. Para clientes de cadenas de autoservicio en Estados Unidos se les otorgará un crédito a 30 días y se cotizará FOB Laredo Texas y/o FOB centro de distribución Estados Unidos.
5. Para clientes internacionales el cobro del producto se hará en dólares.
6. Las ventas internacionales se cotizarán con FOB Guadalajara y los fletes correrán por cuenta del cliente, manejándose una transferencia bancaria o carta de crédito a la vista e irrevocable.

Alcance:

A clientes en general de Let's Decorate.

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Propósito:

Fomentar la productividad y el trabajo en equipo en todos los miembros que integran la empresa.

Políticas:

1. Se manejará personal multifuncional y a que a la vez tenga su especialidad en algún proceso específico de la planta.
2. Se procurará mantener un nivel de eficiencia no menor al 85% en cuanto a producción se refiere, apoyando a los trabajadores con capacitación.
3. Se otorgará un bono trimestral a quien supere constantemente los estándares de producción previamente fijados.
4. Se utilizarán para la fabricación de nuestros productos tintas y adhesivos no tóxicos.
5. Se capacitará al personal en cuanto a procesos de producción como requisito para comenzar a prestar sus servicios en la planta.

Alcance:

Personal operativo de Let's Decorate.

POLÍTICAS DE SEGURIDAD

Propósito:

Proteger a nuestro personal de cualquier condición o acto inseguro que pueda causar daños personales o materiales, al igual que evitar el incremento del índice de siniestralidad de la empresa.

Políticas:

1. Proporcionar uniformes de trabajo al personal de la planta.
2. Usar los uniformes y equipos de protección correspondientes a cada proceso.
3. El chofer deberá cumplir con las medidas de seguridad y vialidad pertinentes al momento de transportar mercancía o realizar cualquier recorrido relacionado con la empresa.
4. Recargar los extintores cada 6 meses.
5. No fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
6. Elaboración inmediata de reportes de accidente en caso de que sucediera tal incidente.
7. Dar una capacitación previa, al personal en el uso de la maquinaria y el equipo a utilizar en cada proceso.
8. Cumplir en todos los aspectos con las normas fijadas de Seguridad e Higiene.

Alcance:

Todos los miembros de la empresa, especialmente el nivel operario.

POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Propósito:

Fomentar en nuestra gente una cultura organizacional, de tal manera que todos nuestros miembros se sientan motivados a trabajar unidos en equipo dirigiéndose hacia los mismos fines y objetivos.

Política:

1. Impartir mínimo 3 veces al año cursos de capacitación sobre cultura organizacional y productividad en el trabajo.

Alcance:

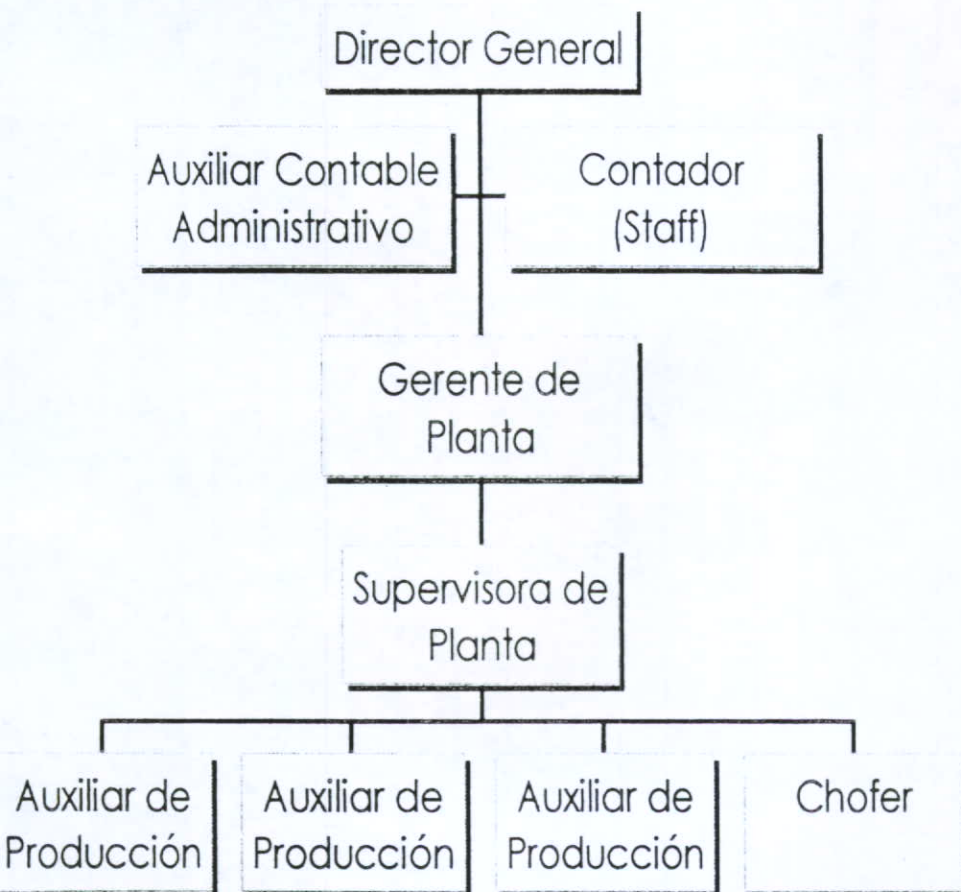
Todos los miembros de la empresa que integran Let's Decorate.

Let's Decorate S.A de C.V

ORGANIGRAMA

Manual de Organización

ORGANIGRAMA DE LET'S DECORATE



Let's Decorate S.A de C.V

LOGOTIPO DE LET'S DECORATE

Manual de Organización



Para Let's Decorate el logotipo está directamente relacionado con la imagen que quiere proyectar, es decir:

- ❖ Está escrito en inglés ya que está enfocado a la exportación y su traducción en español es "Vamos a Decorar", lo cual le proporciona al cliente extranjero una idea de lo que es el producto.
- ❖ Elegimos un osito como representante de nuestro logotipo, ya que es una de las figuras que mayor impacto tiene en los niños y en los bebés que es a quien va dirigido principalmente nuestro producto.
- ❖ El osito lleva volando un papalote, ya que está empresa anteriormente se dedicaba a la fabricación de papalotes, por lo que nos pareció interesante el integrarlo al diseño del logotipo, además de ser un artículo igualmente de diversión infantil.
- ❖ Por último, el trenecito representa el "Vamos" y la inquietud de la empresa por ir siempre adelante.

Let's Decorate S.A de C.V

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Manual de Organización

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Supervisora de planta

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Gerente de Planta.

Puesto que le reporta: Auxiliares de Producción

Descripción Genérica

Asignación y supervisión de las actividades y procedimientos desempeñados en planta, así como la elaboración y control de los pedidos procesados.

Descripción Específica

- Asignar tareas a los auxiliares de producción.
- Supervisar los procesos y tareas de dichos auxiliares.
- Llevar el control de tiempos en los procesos de producción.
- Controlar los inventarios de productos en existencia.
- Solicitar materias primas al departamento administrativo.
- Notificar al Gerente de Producción cualquier falla en la maquinaria.
- Elaborar reportes de salida de mercancía
- Cuidar el orden y la limpieza de la planta.
- Llevar un control o registro de asistencias.
- Pagar semanalmente a los auxiliares de producción.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Preparatoria

Edad: 20- 28 años

Sexo: Femenino

Experiencia: 1 año

Otros: Sociable, Paciente, Ordenada

Relaciones

Internas Directamente: Auxiliares de Producción, Chofer y Gerente de Planta.

Internas Indirectamente: Gerente Administrativo y Director.

Externas: Ninguna

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Chofer.

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Supervisora de planta.

Puesto que le reporta: Ninguno.

Descripción Genérica

Responsable de la entrega de pedidos y la cobranza de cheques de la empresa, así como apoyar como auxiliar de producción en algunos de los procesos de la planta.

Descripción Específica

- Repartir pedidos a los clientes.
- Manejar los envíos de paquetería.
- Llevar la cobranza de los pedidos.
- Surtir materia prima para la planta.
- Realizar el conteo de pedidos.
- Transladar los materiales pesados dentro de la planta.
- Colaborar en el mantenimiento del orden y la limpieza de la planta.
- Acomodar los materiales y materia prima dentro de la planta.
- Flejar las cajas de pedidos internacionales.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Secundaria.

Edad: 20- 35 años.

Sexo: Masculino.

Experiencia: 1 año.

Otros: Habilidad numérica y licencia de chofer.

Relaciones

Internas Directamente: Gerente Administrativo, Supervisora y Auxiliares de Producción.

Internas Indirectamente: Director.

Externas: Clientes, Proveedores y Bancos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Auxiliar de Producción.(Proceso de Sublimado).

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 2

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Supervisora de Producción.

Puesto que le reporta: Ninguno.

Descripción Genérica

Participación en los procesos de producción de los frisos decorativos.

Descripción Específica

- Cortar el pellón.
- Realizar la orientación del pellón.
- Planchar el pellón.
- Poner adhesivo al pellón
- Hornear el pellón con el adhesivo.
- Plastificar el dibujo.
- Realizar el proceso de clavado.
- Suajar las figuras
- Etiquetar y embolsar los frisos.
- Sellar las bolsas que contienen las figuras decorativas.
- Confirmar el pedido a través de su conteo.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Secundaria.

Edad: 16-25 años.

Sexo: Femenino.

Experiencia: 1 año.

Otros: Metódica, ordenada.

Relaciones

Internas Directamente: Supervisora, Gerente de Planta y Auxiliares de Producción.

Internas Indirectamente: Auxiliar Administrativo, Chofer y Director.

Externas: Ninguna.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Auxiliar de Producción.(Proceso de Serigrafía)

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Supervisora de Producción.

Puesto que le reporta: Ninguno.

Descripción Genérica

Participación en los procesos de producción de los frisos decorativos.

Descripción Específica

- Lavar los Marcos.
- Revelar los Marcos.
- Realizar el Encintado y Bloqueado.
- Entintar los Marcos.
- Ornear los Frisos.
- Impregnar adhesivo a los frisos.
- Respaldar los frisos.
- Clavar los frisos.
- Suajar los frisos.
- Empaquetar el producto.
- Contar los pedido.
- Imprimir los frisos.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Secundaria.

Edad: 16-25 años.

Sexo: Femenino.

Experiencia: 1 año.

Otros: Metódica, ordenada.

Relaciones

Internas Directamente: Supervisora, Gerente de Planta y Auxiliares de Producción.

Internas Indirectamente: Auxiliar Administrativo, Chofer y Director.

Externas: Ninguna.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Gerente de Planta.

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Director General.

Puesto que le reporta: Supervisora de Producción .

Descripción Genérica

Planear, dirigir y controlar la actividad productiva, a través de una clara concepción de los objetivos y metas de la empresa, y creando una atmósfera de equipo y colaboración entre todo el personal.

Descripción Específica

- Vigilar y asegurarse de que los productos cumplen con la calidad total requerida, en los tiempos establecidos y a los costos planeados.
- Dar seguimiento y cumplimiento a los programas de mantenimiento.
- Organizar y motivar a los diferentes equipos de trabajo.
- Monitorear a los proveedores (nuevos y actuales) para tener siempre la mejor alternativa en cuanto a calidad y costo de materias primas.
- Estar en contacto constante con las nuevas tecnologías para así poder actualizar los procesos productivos en las mejores condiciones de costo beneficio.
- Jerarquizar las ordenes de producción.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Ingeniero Industrial, LAE.

Edad: 30 - 40 años.

Sexo: Indistinto.

Experiencia: 5 años en Producción, Calidad y Compras.

Otros: Inglés, Computación, Trabajo bajo Presión, Orientado a resultados.

Relaciones

Internas Directamente: Dirección, Supervisora de Planta y Auxiliares de Producción.

Internas Indirectamente: Auxiliar Administrativo y Chofer.

Externas: Proveedores y clientes ocasionalmente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Director General

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Dirección General.

Puesto que le reporta: Gerente de Producción y Auxiliar Administrativo.

Descripción Genérica

Planear, dirigir y controlar las actividades de comercialización y ventas, a través del establecimiento de estrategias y políticas de ventas y mercado que permitan asegurar los flujos de ingresos suficientes que garanticen la permanencia, crecimiento y desarrollo de toda la organización.

Así mismo, tener conocimiento de las necesidades, preferencias y tendencias de los clientes, identificando cuales son los mercados más rentables y donde se tenga la oportunidad de tener el posicionamiento.

Descripción Específica

- Prospeccionar y Valorar nuevos nichos de mercado.
- Decidir sobre cuáles son las mejores estrategias de penetración y atención del mercado.
- Establecer los precios, descuentos y condiciones de venta de los productos.
- Asegurarse del cumplimiento de los objetivos de venta.
- Contratar a supervisores y vendedores.
- Negociar con los distintos distribuidores.
- Aprobar, Modificar o Rechazar los nuevos diseños del producto.
- Pago de Sueldo al área administrativa.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Lic. en MKT, LAE.

Edad: 30 - 45 años.

Sexo: Indistinto.

Experiencia: 5 años en Gerencia de ventas.

Otros: Inglés, Computación, Casado, Proactivo, Orientado a resultados.

Relaciones

Internas Directamente: Gerente de Planta , Auxiliar Administrativo y Contador externo.

Internas Indirectamente: Chofer, Supervisora de Planta y Auxiliares de Producción .

Externas: Clientes, Proveedores, Diseñadores y Mercadólogos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Auxiliar Contable y Administrativo.

Horario: 8:30 a 18:30

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Director General.

Puesto que le reporta: Ninguno.

Descripción Genérica

Llevar la contabilidad general de la empresa, así como hacerse responsable de la toma de pedidos, requisiciones de material, cobranza de clientes y proveedores, asegurandose también de los embarques de los pedidos.

Descripción Específica

- Realizar las pólizas de egresos al expedir los cheques.
- Codificar las pólizas para su contabilización.
- Entregar la documentación al contador.
- Calcular la nómina
- Recoger pedidos de fabricación y enviarlos a producción para su realización.
- Asegurarse de que el pedido salga en el tiempo establecido.
- Comunicar a embarques que se encarge de recoger los contrarrecibos o cheques correspondientes.
- Mandar que se depositen los cheques.
- Recepción de requisiciones de compra por parte del departamento de producción.
- Autorización de cantidades de materia prima requeridas.
- Elaborar órdenes de compra para los proveedores.
- Elaborar etiquetas para el embarque de la mercancía.
- Realizar facturas o contrarrecibos.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Contador, L.A.E.

Edad: 22- 30 años.

Sexo: Indistinto

Experiencia: 1 año.

Otros: Inglés, computación, contabilidad básica.

Relaciones

Internas Directamente: Auxiliares de Producción, Gerente de planta , Embarques y Dirección.

Internas Indirectamente:

Externas: Proveedores y clientes.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación General del Puesto

Puesto: Contador (Staff)

Horario: Diverso

Ocupantes: 1

Fecha: 14 de Noviembre de 1997.

Ubicación Organizacional

Puesto al que reporta: Director General.

Puesto que le reporta: Ninguno.

Descripción Genérica

Asesorar a la empresa en todo lo que se refiera a contabilidad y llevarle todos los asuntos contables en orden.

Descripción Específica

- Recibir la información contable correspondiente.
- Asesorar a la empresa en asuntos contables.
- Llevar los registros contables correspondientes.

Requerimientos del Puesto

Escolaridad: Contador, L.A.E.

Edad: 22- 30 años.

Sexo: Indistinto

Experiencia: 1 año.

Otros: Inglés, computación, contabilidad básica.

Relaciones

Internas Directamente: Dirección y Auxiliar Contable Administrativo.

Internas Indirectamente: Ninguna.

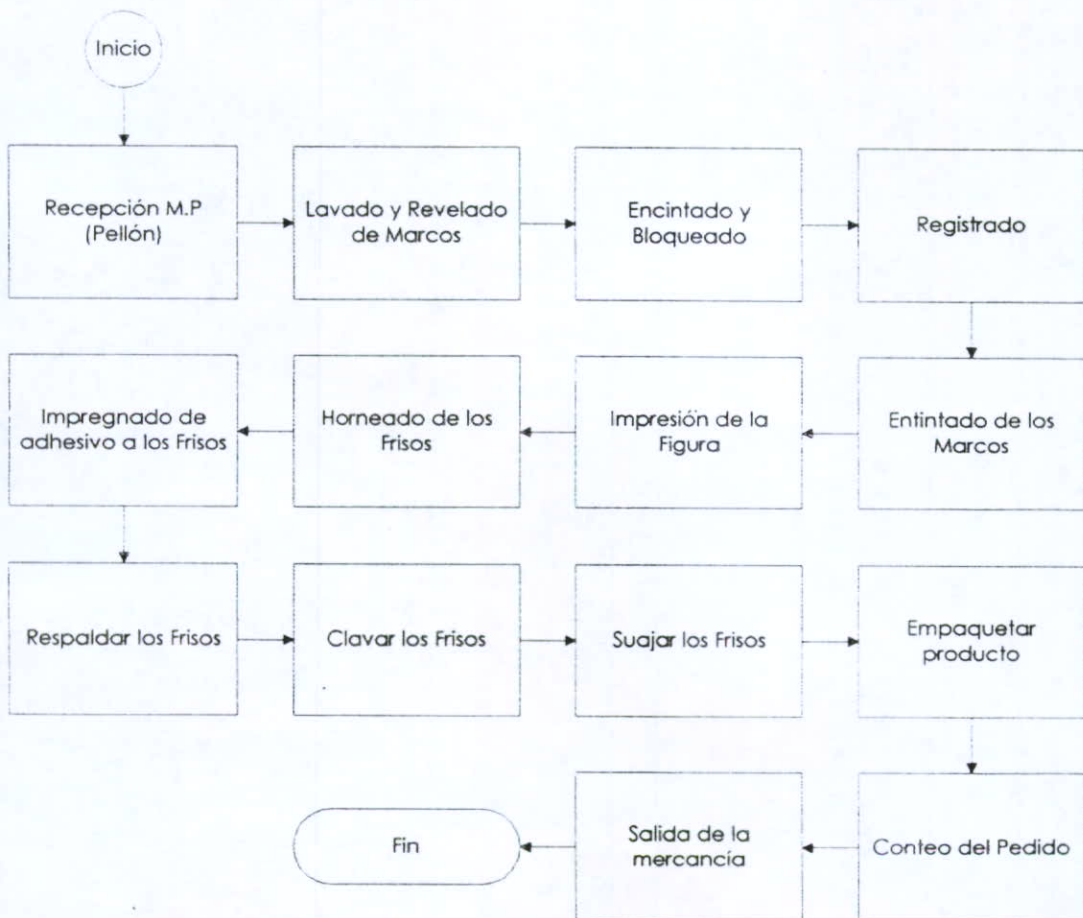
Externas: Secretaría de Hacienda.

Let's Decorate S.A de C.V

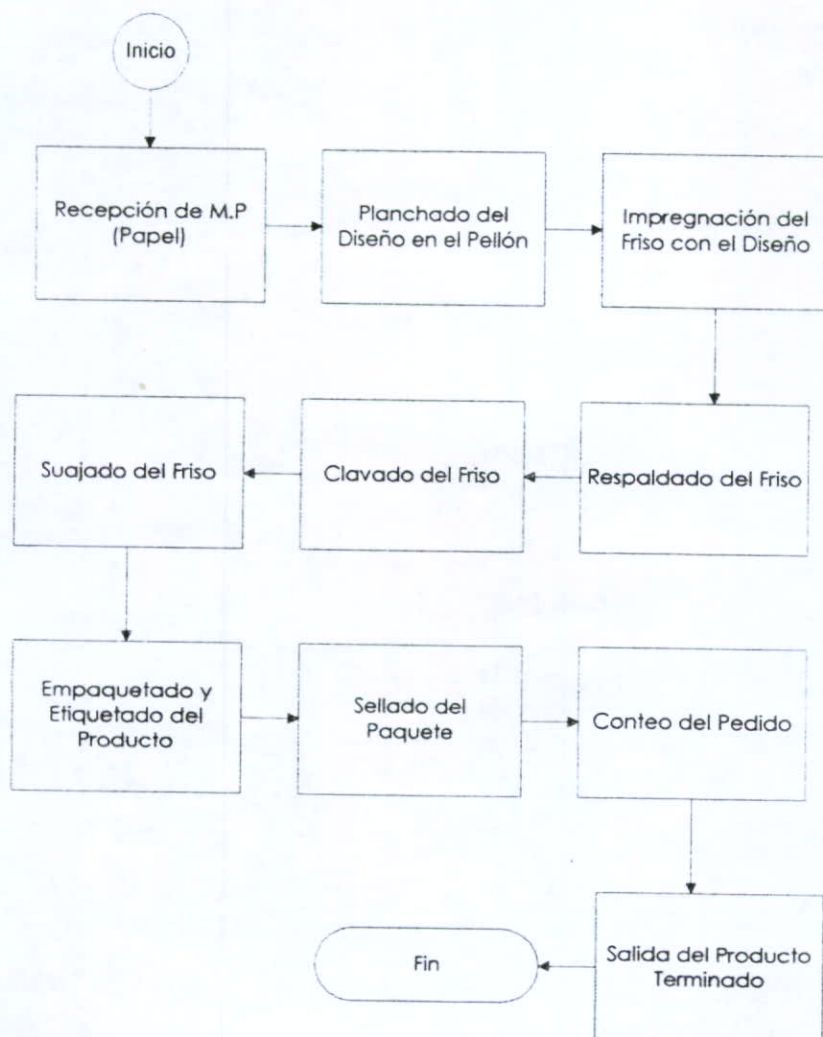
PROCEDIMIENTOS

Manual de Organización

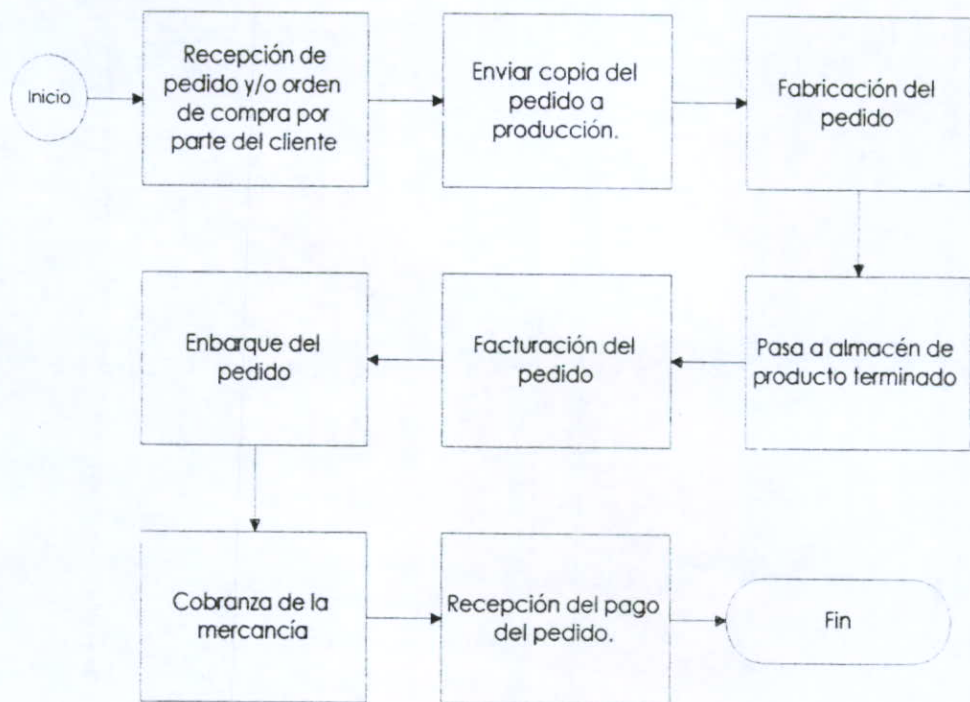
PROCESO DE SERIGRAFÍA



PROCESO DE SUBLIMADO



PROCESO DE VENTAS



Let's Decorate S.A de C.V

APÉNDICE

Manual de Organización

TERMINOLOGÍA

- **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Es un patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros de Let's Decorate tienen en común.
- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Es la estructuración de un trabajo en términos de su contenido, funciones y relaciones.
- **EMPRESA:** Es un conjunto de personas que a través de sistemas y procedimientos producen bienes de consumo o prestan servicios buscando utilidad económica, utilidad social y tiene afán de permanencia.
- **FILOSOFÍA:** Conjunto de principios, valores e ideas que forman la base y el motor de cualquier organización. (Ideología Organizacional).
- **MISIÓN:** Es la función o tarea básica de cualquier agrupación, empresa u organización.
- **OBJETIVOS:** También son conocidos como metas, son los fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación.
- **POLÍTICAS:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la libertad (dentro de ciertos límites) en la orientación de toma de decisiones.
- **PROCESO DE CONTROL:** Consiste en tres pasos:

1) Establecer estándares, 2) Medir el desempeño con estándares y 3) Corregir las desviaciones deseadas.

- **PROGRAMA:** Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, generalmente implica un respaldo de capital y presupuesto de operación.
- **PUNTUALIDAD:** Consiste en iniciar las labores cumpliendo con un horario preestablecido con el propósito de alcanzar objetivos de manera armónica.
- **SALARIO:** Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por la prestación de sus servicios.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL:** Es un sistema social para recabar, integrar, comparar, analizar, y difundir información interna y externa para la empresa de una manera oportuna, eficaz y eficiente.
- **TECNOLOGÍA:** Es la suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas, incluye además inventos y técnicas.
- **TOMA DE DECISIONES:** Selección entre alternativas de un curso de acción, de manera racional y detenidamente analizada.
- **TRABAJO:** Es toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada oficio o profesión.
- **TRABAJADOR:** Es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

- **VISIÓN:** Consiste en establecer las características actuales de la empresa y visualizar las expectativas deseadas en un período determinado con el propósito de actuar en función a lo deseado y poder adelantarnos a los hechos. Necesario, para prever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión actual.

TERMINOLOGÍA DE PRODUCCIÓN.

- **BLOQUEADO:** Se bloquea la pantalla para que se filtre sólo el color seleccionado.
- **CLAVADO:** Clavar el pellón una vez puesto el diseño para que pase a la suajadora y quede el corte derecho.
- **CONTEO:** Al terminar la fabricación del pedido se cuentan los productos para checar que coincidan estos con el número requerido en el pedido.
- **EMBULSIONADO:** Transparencia.
- **ENCINTADO:** Poner cinta alrededor de la pantalla para evitar filtración de la pintura.
- **ENTINTADO:** Filtrar la tinta a través de la pantalla para imprimir el pellón.
- **FRISOS:** Se le llama así a los pedazos de pellón que contienen las figuras decorativas.
- **HORNEADO:** Consiste en pasar los frisos por un horno, de tal manera que se seque el adhesivo que contienen los frisos.
- **IMPREGNADO:** Es el proceso en el que se aplica adhesivo al pellón.
- **PELLÓN:** Es la tela sobre la que se imprimen los decorativos y la que se pega a la pared para decorar.

- **PLANCHADO:** Planchar el pellón de manera que no esté arrugado.
- **RESPALDADO:** Poner el plástico protector del adhesivo.
- **SELLADO:** Una vez empaquetados los productos en sus bolsas, estas se sellan para que el producto quede cerrado y protegido.
- **SUAJADO:** Corte.
- **SUBLIMADO:** Parte del proceso de serigrafía en que se plancha el papel para que la figura quede plasmada en el pellón.

CONCLUSIONES.

A través de esta investigación se concluye que el Desarrollo Organizacional no es una ciencia exacta, sino un verdadero arte, ya que trata con variables humanas y factores de comportamiento que varían según los diferentes tipos de empresas.

Todo pronóstico que se haga en sus procesos tiene un cierto grado de contingencia y sustancia no predecible. En los procesos de Desarrollo Organizacional siempre hay que prever y aceptar cierto grado de riesgo, que se debe calcular y hacerlo constar en el contrato al cliente.

Se observó a su vez, que no hay un adecuado Desarrollo Organizacional si el cliente no se dispone a señalar tiempo para salir de sus actividades usuales, para discutir hábitos y rutinas, averiguar sobre las verdades y realidades de su organización, reconocerlas y afrontarlas de manera creativa; problema con el cual se enfrentó esta investigación, ya que se necesitó de mucha insistencia e influencia por parte de los consultores para hacerle ver al cliente la importancia que tiene su tiempo y su información a lo largo del proceso de Desarrollo Organizacional.

Para hacer Desarrollo Organizacional y conseguir desarrollar una organización, no es obligatorio modificar su cultura como mediación esencial para asegurarse efectos autosustentables. Pero esto será necesario cuando los valores, actitudes, clima y normas chocaran con la filosofía del Desarrollo Organizacional o cuanto más fuesen resistentes o impermeables a los valores implícitos en el proceso del Desarrollo

Organizacional, como comunicación de datos objetivos y subjetivos, válidos y relevantes, retroinformación sobre resultados, clima de confianza, apertura, colaboración, etc.

Es por lo anterior que como respuesta a las necesidades detectadas a través del proceso, se diseñó un manual de organización que permitiera influir en el cambio de la cultura de la empresa tipo la cual se encontraba poco definida y muy ambigua, contribuyendo así al señalamiento de una filosofía concreta, valores, una misión a seguir, y así mismo dar una proyección a través de la visión de una meta u objetivos a alcanzar por medio del trabajo en equipo, cultura que se pretende fomentar.

Se concluye también que la empresa juega un papel muy importante en todo esto al igual que los recursos humanos, ya que no puede haber salud si la empresa aliena, despoja, manipula o empobrece a sus hombres. Y no puede haber eficiencia, si sus hombres no se desarrollan, enriquecen, crecen y se valorizan existencialmente a través del progreso de la empresa y del perfeccionamiento de las actividades organizacionales. El hombre es instrumento de la empresa así como la empresa es instrumento del hombre.

Después de todo un análisis evaluativo de la empresa tipo, se infiere que cuando existe un crecimiento extenso en la empresa y sobre todo en el macroambiente en que la misma se desempeña su función, es necesario que se adapte a cambios vertiginosos y a planear una reorganización completa, esto generalmente significa que los altos

ejecutivos se encuentran cada vez más supercargados de trabajo y les cuesta más tiempo tomar sus decisiones por no contar con la preparación y capacidad suficiente para enfrentar y adaptarse a las nuevas responsabilidades exigidas por la nueva estructura.

Como posible solución a este problema, se ha creado este trabajo en donde se propone que las capacidades ejecutivas necesarias para dirigir una empresa mejorarán al implantar un programa de Desarrollo Organizacional.

A largo plazo ciertamente, y a mediano plazo posiblemente, la salud de la organización es tan importante como su eficiencia, ya que la eficacia del mañana se asegura con la salud de hoy. La eficacia y la misma eficiencia para lograr ser una empresa competitiva sólo pueden alcanzarse y mantenerse, mañana, si hoy preparamos el terreno en un trabajo preventivo y educativo de creación de reservas, ambiente de estímulo, moral y motivación elevados, identificación de potencialidades, planteamiento, desarrollo, renovación, etc.

De tal modo que, como anteriormente se mencionó, a consecuencia del análisis de resultados se procedió a diseñar un manual de organización de la empresa, el cual permitiera clarificar la estructura de la organización y de las responsabilidades, proporcionar un flujo en la información administrativa, uniformidad en la interpretación y aplicación de las normas y políticas, y así mismo representar una guía del trabajo a ejecutar.

De un modo general el Desarrollo Organizacional, como tecnología de perfeccionamiento socio-técnico de las instituciones, aún no alcanza suficiente comprensión y aceptación por parte de la mayoría de los ejecutivos en la mayoría de las organizaciones, como fué el caso de la empresa en cuestión.

Probablemente este panorama va a cambiar, en un futuro próximo, ya que el Desarrollo Organizacional es aún un arte reciente, es decir, una novedad. Pocos son los profesionales que trabajan en esta área y menos aún los que juntan competencia y experiencia.

El manual de organización es un producto final tangible de la planeación organizativa, la cual no existía en esta organización, y fué de gran ayuda para establecer una guía a seguir y fomentar una cultura de planeación, organización y trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ARIAS GALICIA, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**, 4ª edición, Edit. Trillas, México, 1991.
2. AUDIRAC CAMARENA, Carlos A. et. al. **ABC del Desarrollo Organizacional**, Edit. Trillas, México, 1994.
3. Banco Interamericano de Desarrollo. **Proyectos de Desarrollo**, Volúmen 1, Edit. LIMUSA, México, 1990.
4. BECKHARD, Richard. **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos**, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1986.
5. BENNIS, Warren. **Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas**, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
6. BREHM BRECHÚ, Mauricio. Et. al. **Los Nuevos Senderos de la Dirección de Personal**, Edit. IPADE, México, 1995.
7. BURKE, W. Warner. **Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo**, Edit. SITESA, México, 1988.
8. DUBIN, Robert. **Las Relaciones Humanas en la Administración**, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México, 1977.
9. FARIA MELLO, Fernando. **Desarrollo Organizacional Enfoque Integral**, Edit. Limusa Grupo Noriega Editores, México, 1994.
10. FERRER PÉREZ, Luis. **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**, 2ª edición, Edit. Trillas, México, 1989.
11. FRENCH, Wendell L. y BELL, Cecil H. **Desarrollo Organizacional**, 5ª edición, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
12. GALLO, Miguel Ángel. **Responsabilidades Sociales de la Empresa**, Edit. Universidad de Navarra, España, 1980.
13. GIBSON, James L. et. al. **Las Organizaciones**, Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
14. HAMPTON, David R. **Administración Contemporánea**, Edit. McGraw-Hill de México S.A. de C.V., México, 1983.
15. KATZENBACH, Jon R. **La sabiduría de los equipos**, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995.

16. KILMANN, Ralph H., et. al. **Gaining Control of the Corporate Culture**, Edit. Jossey-Bass, Estados Unidos, 1985.
17. KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. **Elementos de Administración**, Edit. McGraw-Hill, México, 1991.
18. MARGULIES, Newton. **Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología**, Edit. Diana, México, 1981.
19. McBEATH, Gordon. **Organización y Planeación de Recursos Humanos**, Edit. Logos Consorcio, México, 1981.
20. MILCOVICH, George T. y BOURDREAU, John W. **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia**, 6ª edición, Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
21. PARKIN, Michael. **Microeconomía**, Edit. Addison Wesley, Estados Unidos, 1996.
22. PICKLE, Hal B. y ABRAHAMSON, Royce L. **Administración de Empresas Pequeñas y Medianas**, Edit. Limusa Grupo Noriega Editores, México, 1990.
23. PETTEGREW, A. M. **On Studyng Cultures**, Edit. Addison-Wesley Publishing, Estados Unidos, 1979.
24. REYES PONCE, Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica**, Edit. Limusa Grupo Noriega Editores, México, 1992.
25. SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**, Edit. Jossey-Bass, Estados Unidos, 1985.
26. SHERMAN JR., Arthur W. y BOHLANDER, George W. **Administración de los Recursos Humanos**, Edit. Iberoamericana S.A de C.V., México, 1994.
27. SVERDLIK, Dr. Mario. **Administración y gerencia de empresas**, Edit. South-Western Publishing Co., Estados Unidos, 1976.
28. THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A. J. **Dirección y Administración Estratégicas**, Edit. Addison Wesley Iberoamericana, S. A., Estados Unidos, 1994.

29. Enciclopedia Hispánica. Encyclopedia Britannica Publishers, Inc. Volumen 5 . México. 1991-1992.
30. Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores S.A. Tomo 5. México. 1971.

Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

AV. MEXICO 2210

(CASI ESQUINA CON AMERICAS)

