

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. 1 ORGANIZACIÓN**

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Farol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un

administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. Mancebo del Castillo (1992) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con las cuales se esta en contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia.

## **2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. La administración al igual que todas las demás artes hace uso del conocimiento organizado básico y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado. La administración se aplica a todos tipos de organizaciones, Koontz y Weihrich (1999) nos dicen que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p6).

Administrar implica realizar un planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal y adquirir al personal más competente posible. Si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos en las operaciones a fin de obtener resultados deseados; no fueran capaces de la corrección de las actividades de los individuos. La labor de los

administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones (Koontz y Weihrich, 1999). Es muy importante en una empresa la motivación de los empleados por parte de la administración para lograr así al mismo tiempo una producción en beneficio de la empresa y de los propios empleados, se deben de sentir cómodos, satisfechos y tener el esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, para que ellos trabajen por gusto, más no por obligación.

Definir la administración es, en realidad, una tarea compleja. La administración es el proceso de planeación, de organización, de la integración de personal, de la dirección y control de una organización, y también de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas deseadas.

Planificación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escojan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución (Fernández, 1983).

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos dentro de la estructura organizacional. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo, el inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar (Koontz y Weihrich, 1999).

La dirección es ejercida por el consejo de administración, patronato o presidencia; los cuales deben de supervisar los avances de la empresa enfocados a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas,

tomando en cuenta siempre variables externas que afecten a la institución; situaciones económicas, problemas sociológicos, etc.

El control se lleva a cabo por medio de la aplicación del resultado de la acción comparándola con el plan y programas, evalúa las causas de las desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa (Fernández, 1983).

Todas las organizaciones administran grupos de personas que trabajan en común para generar un superávit (utilidades, satisfacción de necesidad, creación y difusión de conocimientos entre otros). Como resultado de la organización, la institución quedará fragmentada de funciones dentro del concepto general administrativo (Fernández, 1983).

“La administración científica se centra en la tarea, subrayando la obligación de los gerentes bajos, equipo y técnicas que reflejan las mejores prácticas laborales” (Hampton, 1996, p.75).

### **2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planificado, en el que se desarrollan conocimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. El DO pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

El DO surge para satisfacer las necesidades y dar soluciones que afectan a las organizaciones para resolver problemas provenientes del medio ambiente externo en los cuales están envueltas las organizaciones.

El medio ambiente interno y externo de las organizaciones, están en constante cambio. El DO permite a las organizaciones adaptarse a estos cambios, la continua evaluación hace que las organizaciones sean productivas y eficientes (Partin,1977).

Según Partin (1977) define al DO como “el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, desarrollo de administración, planeamiento de la organización, compensación y otras actividades de personal que contribuyen al crecimiento total y mejoramiento de la organización” (p.2).

Para elaborar un diagnóstico de Desarrollo Organizacional se deben tener en cuenta algunas razones como son: el diagnóstico diseñado, planteamiento de la acción, ejecución y valuación. Para elaborar este diagnóstico, primero se tiene que elaborar un análisis de las demandas del ambiente que incidan en la organización de ésta o en cualquier otra área de contacto. Segundo, saber acerca de qué tan efectivamente la organización logra adecuarse a las demandas en la actualidad. Este análisis es esencial ya que muchos gerentes tienen una noción de los problemas que confrontan y de sus causas.

Se define a la organización como la coordinación de actividades por diferentes colaboradores para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente.

Cuando hablamos acerca de desarrollo organizacional queremos decir que deseamos encontrar formas para cambiar a la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado. Esto origina a dos preguntas que se deben responder antes de definir el significado de DO. La primera: ¿cuáles son las áreas principales de problemas en las que se desea cambiar a la organización?. Segunda: ¿cómo establecemos la dirección en que deseamos desarrollar la organización en estas áreas? (Lawrence y Lorch, 1973).

Marguilies y Raia, citados por Mancebo del Castillo (1992), definen al DO como un estrategia necesaria que las organizaciones tienen que utilizar para satisfacer necesidades tanto del medio ambiente externo como del interno. Esto quiere decir que estas dos necesidades son cambiantes, entonces toda la organización está obligada a implementar dentro de sus elementos una dinámica especial para asegurar una pronta respuesta a las condiciones internas y externas de la organización. El objetivo para el DO de estos dos autores va dirigido hacia el mejoramiento de la efectividad organizacional.

Marguilies y Raia dicen: “el desarrollo organizacional puede ser visto como un sistema de tres elementos relacionados, valores, procesos y tecnología” (1972, p3) citados por Castillo (1992).

## **2.4 PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Para Lawrence y Lorsch (1973), el trabajo de un análisis y diagnóstico coincide en traducir síntomas a un esquema coherente sobre cómo deben plantearse etapas de acción llevando a cabo con razonable seguridad de lograr los objetivos. Para hacer un diagnóstico se deben seleccionar las diferentes causas de un problema de desarrollo y se disponen los fenómenos específicos en un marco sistemático. Esta parte de proceso de cambio sirve para evitar acciones superficiales y prematuras. Una vez realizado el diagnóstico, se deben estimular las siguientes etapas necesarias: especificación de la dirección deseada del cambio e identificación de las variables más prometedoras, que deben ser alteradas para permitir que la organización se mueva en la dirección deseada.

El proceso para crear un proceso compartido se enlaza con la siguiente etapa de cambio: el desarrollo de un plan de acción. En varios casos se ilustra

una unión entre diagnóstico y planteamiento. El planteamiento de acción normalmente incluye periodos de exploración de lo que es más deseable y exámenes de lo que es, de tal manera que el plan resulte un método práctico para cerrar la brecha entre los dos. A través de estos casos se ha puesto énfasis en la importancia de examinar las diferentes variables o palancas que pueden generar cambios en la organización para eliminar la brecha entre la situación presente y la que se desea.

## **2.5 PROPÓSITO**

Los objetivos son el resultado final, es decir el punto final a lo que se aspiró y se trató de alcanzar. Las organizaciones antes de determinar los objetivos necesitan establecer cuál será su misión o propósito, la misión organizacional va ligada a la función que se tiene dentro de un sistema social económico (Megginson, Mosley, Pietro, 2001).

De acuerdo con Hampton (1999), la idea de las organizaciones es reflejar la concepción de que son más que simples estructuras técnicas y administrativas. "Son instituciones que poseen personalidad y una meta" (p.144).

Para Hampton formular la misión de las organizaciones equivale a enunciar su principal razón de ser. Es identificar la función que cumplen éstas mismas ante la sociedad y, además, su carácter y filosofía.

De acuerdo con Certo (1984), los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la organización. Si se desarrollan de forma adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional. Con todo esto si una organización cumple con sus objetivos,

simultáneamente cumple con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

Para Certo (1984), todas las organizaciones tienen diversos propósitos y por tanto diferentes objetivos organizacionales, ya que las empresas tienen diferentes giros e intereses dependiendo de sus metas en toda la organización.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1999) los objetivos y las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Galindo y Martínez (1987) dicen que para poder hacer una planeación primero se tiene que tener definido el propósito de la organización, es decir los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Una vez establecidos los propósitos se determinan los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado proporcionando el inicio o directrices básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

En conclusión Galindo y Martínez (1987), definen “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos para realizarse transcurrido un tiempo específico”. (p.81).

## **2.6 ESTRUCTURA**

Los enfoques de la administración de trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que los gerentes buscan diseños estructurales que brinden y faciliten a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de una organización. El proceso de la organización se define: como la creación de la



estructura de una organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permita que sus empleados puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2000).

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000), definen “la estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”(p.300).

Según Hampton (1996), define “la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización” (p.320).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1999) la estructura debe ser el reflejo de los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, la autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Ésta debe diseñarse en favor al trabajo, para permitir las condiciones de los integrantes de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en el futuro. En cuarto lugar, se debe tener muy en claro que la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no significa que la estructura se deba diseñar en torno a los empleados y no a las metas y/o consecuentes actividades, con la finalidad de saber el tipo de personas que la componen.

## **2.7. COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso de compartir información con otras personas. El término información, tal como se usa aquí, representa cualquier pensamiento o idea que los administradores deseen compartir con otros individuos. Puesto que la comunicación es una herramienta administrativa de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

Las actividades de comunicación de los administradores generalmente se efectúan dentro de una organización e implican el compartir información con otros miembros de la organización. Para ser comunicadores efectivos, por lo tanto, los administradores no solamente deben entender la comunicación interpersonal, sino la forma en que ésta ocurre dentro de las organizaciones (Certo, 1984).

Certo (1984) define a la comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos.

Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.

Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

Decodificador / destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado. La decodificación es el proceso que

se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación es un proceso en virtud del cual los miembros de una organización interpretan su significado (Hampton, 1989).

La comunicación se define como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta en otras palabras la comunicación es la forma de establecer contacto por medio de ideas hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al mensaje que se ha enviado para cerrar así el círculo (Martínez y Nosnik, 1988 ).

Churden y Sherman (1992), el proceso de comunicación consiste de pasos mediante los cuales un concepto e ideas pasan desde su concepción por una persona (el emisor) hasta que es puesto en acción por otra persona (que es el receptor). La comprensión de estos pasos y sus posibles barreras se pueden presentar y así lograr una comunicación más efectiva.

## **2.7.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN**

### **2.7.1.1 Comunicación formal**

Como dicen los dos autores anteriores Churden y Sherman (1992), va de acuerdo con las jerarquías que se han establecido con la gerencia. La organización que proporciona los canales mediante los cuales se pueden transmitir hacia abajo de la gerencia superior hacia sus subordinados, esto se

sustenta con la retroalimentación necesaria para los subordinados. También se establecen canales por los cuales fluya la comunicación ascendente, esto anima a los subordinados a expresar ideas, actitudes y sentimientos de ellos mismos, políticas y prácticas organizacionales que conciernen a toda la organización.

### **2.7.1.2 Comunicación informal**

La comunicación formal se encuentra entre personas de una organización cuyas relaciones pueden ser independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto. Esto es resultado de socializar y pasar información que creen sus colegas que no poseen. Sin embargo, estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización que muchas veces a pesar de ser un canal importante de comunicación se refiere como “el chismorreó” debido a que se presenta a través de la organización sin ninguna relación, con la estructura formal o canales de comunicación (Churden y Sherman, 1992).

## **2.8 RECOMPENSAS**

De acuerdo a Reyes Ponce (1977), el salario no es el único interés del trabajador (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), esto da origen a que el trabajador se estimule al realizar sus labores dentro de la empresa. De hecho también puede ser uno de los elementos que más entorpecen en la organización al no estar bien administrado.

El puesto, la eficiencia y la productividad son los factores en la determinación de los salarios. A continuación se citarán algunas definiciones de autores expertos en la materia.

La administración de Sueldos y Salarios nos dice que “es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa” (Reyes Ponce, 1977, p29).

Esta aplicación, principio y técnicas permiten articular en forma tal el pago en dinero, prestaciones que recibe el trabajador, incluyendo deducciones que su trabajo implica, esto significa que no sólo pagar salarios justos, sino también convencer de que sea el más justo.

También Reyes Ponce (1977) nos dice que la importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de tal manera que las remuneraciones guarden un orden dentro del mismo, una distancia relativa proporcional a la categoría del valor del puesto correspondiente.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1999), dice que existe una relación entre el desempeño y el salario. Esto quiere decir, que se le paga al personal de acuerdo con su desempeño teniendo como resultado altas bonificaciones cuando cumple con las metas de la organización en lugar de que se le pague de acuerdo con su cargo o antigüedad de servicio.

Estas recompensas deben ser oportunas, esto significa que se les debe otorgar después de realizar las labores planeadas.

## **2.9 MECANISMOS AUXILIARES**

Los mecanismos auxiliares son el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, presupuestos y demás sistemas de información que ayuda a que los integrantes de toda la organización

desempeñen sus respectivas tareas para alcanzar los objetivos de la organización (Burke,1988).

Para efectos de nuestra investigación es necesario considerar algunos procesos que permitan a la organización un mejor desarrollo, es por ello que incluiremos los siguientes: comunicación, tecnología, capacitación y motivación.

Dentro del proceso de comunicación es necesario decir cuáles son las bases necesarias para cumplir todo este ciclo.

### **2.9.1 TECNOLOGÍA**

Según Boon (1984), define a la tecnología como el medio de producción incorporado en equipo o no incorporado en forma de conocimientos técnicos o ambos para obtener producción.

Según Weihrich y Koontz (1994), define a la tecnología como la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, esta incluye técnicas e invenciones, con un amplio conocimiento organizado sobre todas las cosas. Algunos de los beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una variedad de productos.

De acuerdo con la tecnología se han tenido amplias y fuertes repercusiones, en distintos avances. Para poder comprender mejor la gama del cambio tecnológico considérese las siguientes categorías:

1.- Una mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia para el movimiento de productos de un lugar a otro .

2.- Una mayor capacidad para diseñar nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros para que satisfagan mejor las necesidades.

3.- Mecanización y automatización de proceso físicos: por ejemplo en una fabrica textil el número de dispositivos que ahorran la mano de obra. (Weihrich y Koontz, 1994).

### **2.9.2 CAPACITACIÓN**



De acuerdo koontz y Weihrich (1999) es necesario que antes de iniciar un proceso de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades: las necesidades de la organización que incluyen elementos y objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación.

### **2.9.3 MOTIVACIÓN**

Mancebo del Castillo (1992), define a la motivación bajo los supuestos de la cultura organizacional. Las teorías motivacionales de esta escuela pueden caracterizarse de cuatro maneras:

Las personas pueden ser motivadas para que mejoren su participación en el trabajo.

Las organizaciones tienen la habilidad de encontrar los elementos idóneos para motivar a las personas.

Los elementos que motivan a las personas pueden ser provistos por la misma organización.

Las personas consideran a la organización como la principal fuente en la que el trabajador puede encontrar un significado en su vida.

Según Chruden y Sherman (1992), definen la motivación como “el estado o condición que induce a ser algo” En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que hayan fuera de él.

Según Koontz y Weihrich (1999) acordaron que implica una serie amplia de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Esto quiere decir

que los administradores motivan a sus subalternos, con la finalidad de realizar cosas con la que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinado a actuar de una forma determinada.

Puede existir una gran complejidad en la relación que existe cuando un individuo está motivado.

Las necesidades se refieren a las carencias que como seres humanos sentidos. La motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades.

Certo (1984), define a la motivación como un estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo. Esto quiere decir que la motivación explica por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan a sus líderes o gerentes, el comportamiento de los miembros de la organización influye en el comportamiento y reflejarlo en los objetivos de la organización. El resultado del comportamiento de los miembros de la organización, es la influencia en que dicho comportamiento es una clave del administrador para incrementar la productividad de la

## **2.10 LIDERAZGO**

Comúnmente todos identificamos a la palabra liderazgo; como la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere. Los líderes tienen la capacidad para motivar a la gente, esto lo hacen a través de la persuasión.

El liderazgo al ser participativo y democrático, ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. Los líderes de tal manera son poderosos y sus seguidores dependientes.

De acuerdo con Ramos y Serna (1991) la capacitación para el liderazgo es un proceso en el cual toda la gente implicada en el logro de los objetivos o resultados puede contribuir de una manera más objetiva, el liderazgo es inherente al grupo y pasa de una persona a otra según lo requiera la situación. El proceso de capacitación proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr los resultados.

A grandes rasgos el liderazgo dentro de una empresa va a ayudar para que todos los empleados lleven la secuencia de las obligaciones y responsabilidades dentro de la misma, de igual manera el gerente de cada departamento deberá hacer que se cumpla y se logre lo que él ha planeado, que todos hagan lo que él dice o manda.

El liderazgo también difiere de la autoridad aún cuando los líderes podrían tener la autoridad y las autoridades ser líderes. El concepto de autoridad es tan polémico como el de liderazgo, y su consideración en las ciencias sociales se inicia con el trabajo de Max Weber citado por Bolman (1995) quien lo vincula con el concepto de legitimidad. Max Weber distinguió tres formas importantes de autoridad (p.399):

- Tradicional: obedecemos una costumbre o una forma en particular por que así lo han hecho nuestros antecesores.
- Legar-Racional: obedecemos a quienes ocupan ciertos cargos, como por ejemplo a los directores de la escuela, por que creemos que tienen el derecho de tomar decisiones, derecho que se basa en la premisa de que esas decisiones harán que el sistema funcione mejor.

- Carismática: obedecemos a una persona en particular por una “devoción extraordinaria y poco común de un grupo de seguidores a la fuerza sagrada y heroica, o a la ejemplaridad de un individuo y al orden revelado o creado por él” (Bolman, 1995).

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización “impersonalizada” de personas indiferentes de una institución que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, esto significa, que se identifiquen con la empresa y vean en su trabajo una parte significativa constructiva de sus vidas. En este sentido el liderazgo algunas veces se le llama transformacional (Hampton,1996).

## **2.11 MODELO DE LAS CASILLAS DE WEISBORD.**

El modelo de las casillas de Weisbord, citado por Burke (1988), dice que el modelo es útil cuando ayuda a visualizar la realidad, y el modelo de Weisbord responde muy bien a este criterio. Este mismo autor describe su modelo como una pantalla de radar, con “señales luminosas” que nos hablen de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos de modo que los reguladores del tránsito aéreo se valen del radar. El modelo de Weisbord está representado por seis casillas: finalidad, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo. Este autor cree que es preciso diagnosticar la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales: Una clave importante de cualquier diagnóstico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización dentro de la casilla de estructura y sus políticas informales, como el modo de ejercer la autoridad. Esto significa que entre más ancha sea la brecha, tanto más probable es que la organización esté funcionando de manera ineficaz. Weisbord formula preguntas claves de diagnóstico para cada una de las casillas: (p.87-89).

**Propósito.** Los factores más importantes son la claridad de la meta, qué tanto los miembros de la organización perciben claramente la misión de la organización ¿En qué negocio estamos?

**Estructura.** Aquí la pregunta primordial es la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla. ¿Cómo dividimos el trabajo?.

**Relaciones.** Weisbord dice que hay tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos. ¿Cómo tratamos los conflictos entre personas? ¿Con tecnología?.

**Recompensas.** Son las similitudes y diferencias entre lo que es la organización recompensas (paquete remuneraciones, sistemas de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

**Liderazgo.** Sitúa la casilla liderazgo en el centro, ya que es una de las labores primordiales del jefe, líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas ¿alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?

**Mecanismos auxiliares.** Es el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, presupuestación y de demás sistemas de información, que ayudan a que los integrantes de toda la organización desempeñen sus respectivas tareas para alcanzar los objetivos de la organización.

Burke (1988) dice que este modelo es útil: 1) "cuando el consultor no dispone de tanto tiempo como sería deseable para el diagnóstico; 2) cuando no se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio, o 3) cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistema. En este último caso, el modelo ayuda a que el cliente visualice a la organización como un todo sistemático sin el uso de terminología extraña. También el modelo de Weisbord resulta bastante útil para la supervisión y orientación de los estudiantes de sus primeras consultorías de DO" (p.87-89).

## **2.12 MODELO DE LA CONGRUENCIA DE NADLER-TUSHMAN**

El modelo de Nadler y Tushman citados en Burke (1988), en su modelo de la congruencia es complejo cuando no se dispone de mucho tiempo, Nadler y Tushman establecen las mismas suposiciones que Weisbord "la organización es un sistema abierto y, por tanto, está influida por su medio ambiente (insumo) asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente"p.90.

El modelo está en relación de los insumos como algo fijo respecto al sistema, las variables tomadas en cuenta por estos autores son: medio ambiente, los recursos a disposición de la organización historial de la organización y las estrategias que se desarrollan en el transcurso del tiempo. Dentro de los recursos considerados para este modelo son: capital (dinero, bienes, equipo), materias primas, tecnología , personas y diversos intangibles como la reputación de la organización.

Para fines de diagnóstico Burke (1988) cita a Nadler y Tushman donde presentan cuatro categorías: funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales y el comportamiento individual y sus efectos. En relación a la eficiencia del funcionamiento del sistema en su conjunto.

Para los consultores de desarrollo organizacional tiene que concentrarse en el grado en que los componentes son congruentes entre sí. De acuerdo a lo anterior se deberán formular las preguntas.

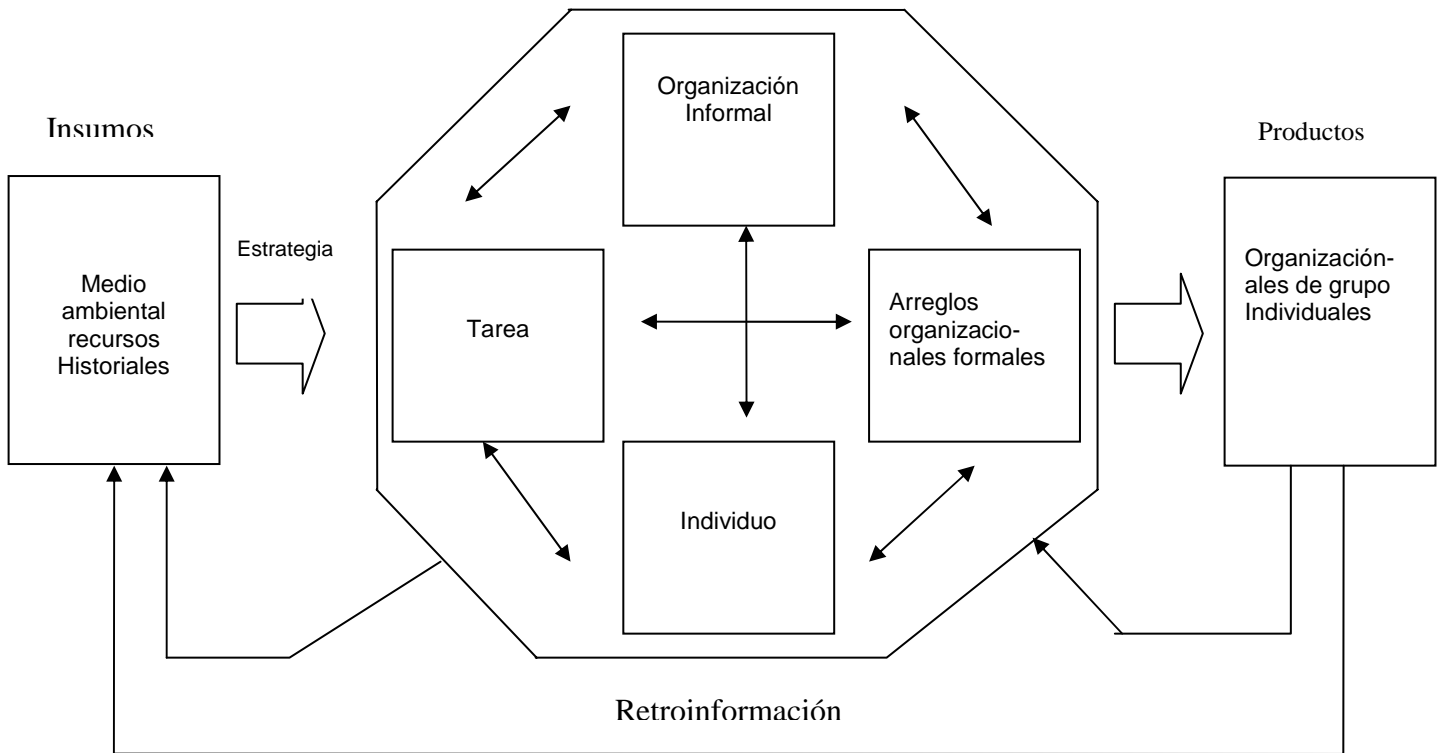
¿Hasta qué punto los arreglos organizacionales concuerdan con los requerimientos de las tareas?.

¿Hasta qué punto las habilidades y necesidades individuales se ajustan a los requerimientos de las tareas, a los arreglos organizacionales y a la organización informal.

¿Hasta qué punto los requerimientos de la tarea encajan en la organización formal como la informal.

## **PROCESO DE TRANSFORMACION**

Modelo de congruencia de Nadler y Thusman para el diagnóstico del comportamiento organizacional.



Fuente: Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional. México: SITES

### 2.13 MODELO PRAGMÁTICO EMERGENTE DE HORNSTEIN Y TICHY

Este modelo citado por Burke (1988), dice que el modelo pragmático emergente de diagnóstico organizacional está basado en la premisa de que la mayoría de las directivos y consultores “lucubran” teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Estos conceptos son intuitivamente difíciles de poder articular.

Para Hornstein y Tichy citados por Burke (1988) este modelo trata de conceptos intuitivos, para ello han establecido un procedimiento que ayude a los gerentes y consultores a enunciar y conceptuar sus propios modelos implícitos y



hacerlos explícitos. Este procedimiento consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones, o crear denominaciones propias formadas por 28 fichas en blanco que se suministran. Dichas fichas contienen puntos como agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo. La elección de los individuos representan la información que buscaban diagnosticar en organización.

El enfoque de Hornstein y Tichy (Burke,1988) para la elaboración de un diagnóstico organizacional se comparte entre el consultor, cliente y entre los mismos de la organización cliente. Esta forma de proceder recibe el nombre de teoría pragmática emergente, ya que el modelo emergente es una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente respecto al comportamiento organizacional, sacando partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente, así como de trabajo de campo empírico como teórico.

De acuerdo a Hornstein y Tichy citados por Burke (1988), el modelo pragmático emergente está compuesto de cinco fases, en donde el consultor guía al grupo cliente a través de los siguientes puntos:

- ❖ Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico
- ❖ Desarrollo de estrategias de cambio
- ❖ Desarrollo de técnicas de cambio
- ❖ Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito
- ❖ Evaluación de las estrategias de cambio

## **2.14 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA DE LAWERENCE Y LORCH**

Este modelo especifica una mejor manera de diagnosticar un sentido particular para el cambio. Este modelo hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos (Burke, 1988).

El modelo de Lawrence y Lorsch citados por Burke (1988) dice que existe una relación entre causa y efecto en que tan bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias del medio ambiente y cuán bien actúa la organización es decir, cómo logra alcanzar sus metas y objetivos.

Dentro de esta teoría como lo mencionan Lawrence y Lorsch existe diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de tal manera que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Para la estructura de Lawrence y Lorsch para efectos de diagnóstico desean examinar la importancia que el cliente juega y juzgue lo importante de la organización.

Para Lawrence y Lorsch, para la elaboración de un diagnóstico organizacional basado en la contingencia, es necesario enumerar algunas preguntas:

## **2. 14.1 DEMANDAS AMBIENTALES**

- 1.- ¿Sobre qué basa el cliente, evalúa y escoge proveedores, competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio etc.?)
- 2.- ¿Cuáles son los principales problemas con los que tropieza la organización al competir con la industria?
- 3.- ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?
- 4.- Respecto a la certidumbre de las metas de la organización, ¿Que tan claras están las metas?

## **2. 14. 2 INTEGRACIÓN**

1.- ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualquiera?. Esto quiere decir si una depende de otra para su supervivencia

2.- ¿Cual es la calidad de las relaciones entre las unidades?

Manejo de conflictos

1.- ¿Cual es la manera que se emplea para la resolución de conflictos: por imposición; por apaciguamiento, o por enfrentamiento

2.- ¿Que tanto influyen los empleados en la jerarquía organizacional para resolver problemas y tomar decisiones?.

Contrato empleado gerencia

1.- ¿Que tanto sienten los empleados de lo que ellos esperan es adecuado?

2.- ¿Cual es el punto que sienten los empleados que se remunera y recompensa por su trabajo?.