



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración



CUADERNO DE EJERCICIOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESPACIOS ACADÉMICOS EN DONDE SE IMPARTE

Facultad de Contaduría y Administración (CU)
Centro Universitario UAEM Amecameca
Centro Universitario UAEM Atacomulco
Centro Universitario UAEM Ecatepec
Centro Universitario UAEM Texcoco
Centro Universitario UAEM Valle de México
Centro Universitario UAEM Zumpango
Unidad Académica Profesional Tejupilco

RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN

Dra. en A. Patricia Mercado Salgado
Dra. Dulce Karina Mendieta Díaz
Dra. en C.E. Bernabé Alejandra Ramírez Contreras

Ciudad Universitaria, septiembre 2018

Para optimizar el uso de este Cuaderno de Ejercicios puede recurrirse al material visual de Desarrollo Organizacional, disponible en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México: <http://ri.uaemex.mx/handle/123456789/31792> y <http://hdl.handle.net/20.500.11799/63886>



ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN (3)

1. Sobre la gestión del cambio organizacional (3)
2. Criterios de selección de ejercicios (4)
3. Relación de los ejercicios con los aprendizajes que se espera desarrolle el alumno (6)
4. Secuencia de ejercicios vs estructura del curso (7)

EJERCICIOS

EJERCICIO 1

Fundamentos del Desarrollo Organizacional. *Festín de insectos* (9)

EJERCICIO 2

La Investigación Acción, rama del DO. *Eric Trist* (12)

EJERCICIO 3

El líder como agente de cambio. *Bodegas Ferriño y Bodegas de Santo Tomás* (16)

EJERCICIO 4

Teorías y modelos del cambio planificado. *Receta para una gerencia inteligente* (20)

EJERCICIO 5

Teorías y modelos de cambio. *La alpargata que llegó más lejos* (22)

EJERCICIO 6

DO bajo un enfoque sistémico. *El hilo reciclado ya no se esconde* (25)

EJERCICIO 7

Ejercicio integrador: *empresas mexicanas y el DO bajo un enfoque sistémico* (29)

EJERCICIO 8

Ejercicio integrador. *Diseño de intervenciones para el cambio planeado.*

Proceso del DO en *El Buen Fin*: des del diagnóstico hasta las intervenciones (32)

BIBLIOGRAFÍA (39)



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración





PRESENTACIÓN

La globalización y la competitividad a la que se enfrentan las organizaciones las obliga a generar estrategias y destinar recursos (tangibles e intangibles) para sobrevivir y crecer en mercados cada vez más complejos. Una alternativa a ello es recurrir al análisis sistémico del entorno, lo que se torna en una condición básica del estudio del campo de conocimiento de la Administración, específicamente del Desempeño Organizacional (DO).

De aquí que el objetivo de la Unidad de Aprendizaje (UA) Desarrollo Organizacional de la Licenciatura en Administración esté dirigido a “aplicar técnicas y métodos de trabajo que sirvan como base para la administración del cambio en forma eficiente, en beneficio de la satisfacción de las necesidades y el logro de la misión de las organizaciones”

1. Sobre la gestión del cambio organizacional, eje del DO

A finales de la década de los ochenta, la gestión del cambio en la organización se convirtió en área prioritaria, tanto para directivos como para académicos en el campo de la dirección de empresas. La pérdida de competitividad de las empresas americanas frente a las japonesas generó un debate teórico-práctico, en busca de soluciones (gestión total de la calidad, reingeniería de procesos, liderazgo, cultura organización, etc.) que devolvieran a las empresas occidentales su antigua posición competitiva (Álvarez y Garrido, 2004).

Las organizaciones ya no puedan quedarse en administrar políticas estáticas; la tarea es apoyar a la alta dirección a implementar cambios. Por ello, en la UA Desarrollo Organizacional se da especial énfasis al papel de los recursos humanos frente al cambio, lo que conlleva detectar factores del entorno que provocan la necesidad de cambio en la organización, las teorías existentes sobre el cambio organizacional para entender la complejidad del fenómeno, los obstáculos existentes a la hora de llevar a cabo un cambio en la organización, así como los agentes de cambio, desde el compromiso de la alta gerencia, la colaboración del equipo directivo y los mandos medios, hasta el rol del consultor externo.

Entonces, para contribuir a que nuestros futuros licenciados en administración cuenten con competencias vinculadas a lo anteriormente referido, el presente Cuaderno de Ejercicios toma tres criterios de selección de los ejercicios: (a) detonar una serie de habilidades sobre el aprendizaje social y emocional mediante un enfoque triple: el personal, el del otro y el exterior; (b) reducir, y hasta desaparecer, la brecha entre el saber y el hacer; (c) detonar competencias intelectuales, es decir, conocer la importancia del comportamiento del yo, del autoconocimiento, el auto concepto y la auto aceptación a partir del aprender a ser, aprender a aprender, aprender a pensar, aprender a comunicarse y aprender a crear.



2. Criterios de selección de los ejercicios

En la actualidad, los jóvenes crecen en un mundo que seguirá cambiando más aún a medida que evolucione la tecnología. No obstante, los cambios van más allá de los artilugios tecnológicos. Nuestros estudiantes se están convirtiendo en profesionistas en un mundo que se enfrenta a desafíos sociales y ecológicos sin precedentes y que, sin duda, deberán contribuir a abordar. En este contexto, Goleman y Senge (2017) nos lanzan una pregunta retadora: ¿qué herramientas podemos procurar hoy a los jóvenes para que les ayuden en este camino? Si bien las respuestas pueden ser múltiples y diversas, estos autores describen tres conjuntos de destrezas para navegar por un mundo acelerado de distracciones crecientes y de compromiso personal en peligro: un mundo donde las conexiones entre personas, objetos y el planeta importan más que nunca. Por ello, su propuesta es detonar una serie de habilidades sobre el aprendizaje social y emocional mediante un enfoque triple: el personal, el del otro y el exterior.

Éste es el primer criterio de selección de ejercicios para la elaboración de material didáctico de apoyo para la UA de Desarrollo Organizacional. Debemos trabajar, desde nuestra trinchera de la educación pública a nivel superior, sobre este aprendizaje social y emocional. En primer lugar, el enfoque centrado en uno mismo, conectado con nuestro sentido de propósito y las aspiraciones más profundas; es la clave para una vida plena, para concentrarse en la tarea que tenemos entre manos, pasando por alto las distracciones, ahora más tecnológicas que sociales. En segundo lugar, la sintonización con otras personas, con la cual nuestros ahora alumnos, mañana empresarios o empleados, serán capaces de comprender la realidad de los demás y de relacionarse con ellos desde su perspectiva, empatía que da lugar a la capacidad para trabajar en equipo, catalizador de las relaciones humanas en las organizaciones. El tercer conjunto de aptitudes corresponde a la comprensión sistémica y la manera de utilizar estas percepciones para mejorar un sistema, una organización, una comunidad... nuestra sociedad. Estos tres conjuntos de destrezas operan juntos de forma natural, en donde es necesario entender los sistemas personales, los del otro y los más amplios de los que formamos parte.

En cuanto a la brecha entre el saber y el hacer, al igual que Pfeefer y Sutton (2005), nos cuestionamos por qué el conocimiento de lo que se necesita hacer no siempre da por resultado acciones o conductas compatibles con dicho conocimiento. En palabras propias, por qué algunos de nuestros alumnos que alcanzan altos promedios de calificación no siempre logran el éxito profesional esperado, o por qué los empleadores insisten en contratar personal que resuelva y tome decisiones asertivas. No siempre logramos convertir nuestros conocimientos en acciones.

Uno de los principales obstáculos para transitar del conocimiento a la acción es la tendencia a considerar que “hablar sobre algo” es equivalente a “hacer algo”, o bien, por haber respondido acertadamente el examen estamos en capacidad de llevar ese conocimiento a la práctica. A nivel organizacional, esto no significa que las conversaciones acerca de lo que debe hacerse, la redacción de planes y el análisis de datos no sean la base para decidir qué medias tomar, o para motivar la acción. Lo que no debemos olvidar es que las organizaciones no logran instrumentar lo que saben sobre su desempeño cuando se conducen como si el presente fuese una imitación cabal del pasado, o cuando se ignora el potencial del factor humano.



El peligro está en reemplazar la memoria por el pensamiento, en hacer lo que siempre se ha hecho sin detenerse a reflexionar. Entonces, cuando el sujeto o la empresa confrontan un problema novedoso, la tendencia (equivocada) es resolverlo, buscando en el pasado las prácticas aparentemente correctas para ello.

Por ello, en los ejercicios contenidos en el presente documento, no se ofrecen respuestas, pues ni las hay buenas, ni malas; todas son válidas y valiosas, ya que incluyen la percepción y experiencia del respondiente, sin perder de vista el “saber” sobre los fundamentos del Desarrollo Organizacional.

En cuanto a las competencias intelectuales, Garduño (2013), sostiene que “...el alumno está inmerso en una realidad llamada globalización. Por tal motivo, necesita prepararse de una forma cada vez más competitiva” (pág. 5).

El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal; debe estar orientado adecuadamente y se ve favorecido cuando el individuo está motivado. En este sentido, el aprendizaje es un proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores, resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. Entonces, no podemos olvidar que sin cambio no puede decirse que ha habido aprendizaje.

Así, este Cuaderno de Ejercicios recurre a la comprensión de lectura para entrar en contacto con otras maneras de ver la vida, de comprender el fenómeno de la producción de desarrollo, la vida económica o las políticas de algunas organizaciones. La lectura permite la comprensión y la interpretación y, a través de ella, se adquiere la mayoría de los conocimientos; es la práctica de mayor importancia en el estudio; aumenta nuestra cultura; el éxito o el fracaso dependen en gran parte de la eficiencia en la lectura; a través de ella se transmiten los conocimientos de una generación a otra; proporciona diversas emociones y comparte éxitos y fracasos.

He aquí la razón por la que la mayoría de los ejercicios aquí contenidos recurren a la lectura de ensayos sobre la historia, evolución o estrategias de empresas. Y, por lo tanto, a partir de una lectura de comprensión y con base en los fundamentos del Desarrollo Organizacional, nuestros estudiantes tienen la oportunidad de vincular la teoría con la práctica.

A diferencia de la construcción de un edificio a partir de planos arquitectónicos, aunque una empresa cuente con un marco estratégico y una filosofía propia, nunca será administrada de la misma manera por dos o más directivos diferentes. Por ello, la apertura que se le da al respondiente de estos ejercicios en la construcción de sus respuestas, sin perder de vista el campo del conocimiento del DO como estrategia compleja sustentada en la educación para hacer frente al cambio a nivel personal, organizacional y social.



3. Relación de los ejercicios con los aprendizajes que se espera desarrolle el alumno

Aprendizajes a desarrollar según la UA	Ejercicios
Facilitar el aprendizaje significativo en el docente (alumno) para que descubra los sustentos del desarrollo organizacional y la aplicación de métodos de trabajo que sirvan como base para administrar los recursos humanos en beneficio de la satisfacción de sus necesidades y el logro de la misión de las organizaciones internacionales y en el contexto de nuestro país.	1. Festín de insectos 2. Eric Trist 3. Bodegas Ferriño y Bodegas de Santo Tomás 4. Receta para una gerencia inteligente 5. La alpargata que llegó más lejos
Aplicar técnicas y métodos de trabajo que sirvan como base para la administración del cambio en forma eficiente en beneficio de la satisfacción de las necesidades y el logro de la misión de las organizaciones	6. El hilo reciclado ya no se esconde 7. Empresas mexicanas y el DO bajo un enfoque sistémico 8. Proceso del DO en <i>El Buen Fin</i> : Desde el diagnóstico hasta las intervenciones



4. Secuencia de ejercicios vs estructura del curso

Secuencia didáctica	Objetivo de la Unidad	Ejercicios
1. Conceptualización del desarrollo organizacional	Conceptualizar el desarrollo organizacional, sus objetivos, valores e importancia, así como conocer su historia y evolución.	1. Festín de insectos 2. Eric Trist
2. Perfil, roles y tendencias del agente de cambio.	Comprender el perfil, roles y tendencias del agente de cambio organizacional y su función como consultor	3. Bodegas Ferriño y Bodegas de Santo Tomás 4. Receta para una gerencia inteligente
3. Teorías y modelos del cambio	Conocer y aplicar las teorías del cambio planificado a través de los modelos (modelo del cambio de Lewin; modelo de investigación de la acción; modelo positivo y modelo general del cambio planificado).	5. La alpargata que llegó más lejos
4. Desarrollo organizacional bajo un enfoque sistémico	Conocer, comprender y aplicar el Desarrollo organizacional bajo un enfoque sistémico a partir de las entradas del proceso, diagnóstico, obtención de resultados y retroalimentación.	6. El hilo reciclado ya no se esconde 7. Empresas mexicanas y el DO bajo un enfoque sistémico
5. Diseño de intervenciones efectivas 6. Intervenciones en el marco de la cultura organizacional 7. Tipos de Intervenciones	Comprender los elementos necesarios para diseñar intervenciones efectivas para lograr el cambio planeado. Conocerá la metodología para evaluar las intervenciones de desarrollo organizacional así como los procesos para su institucionalización. Conocer la intervención en el marco de la cultura organizacional. Conocer los objetivos y procesos de las intervenciones de procesos humanos, tecnoestructurales, administración de recursos humanos y en el campo estratégico	8. Proceso del DO en <i>El Buen Fin</i> : Desde el diagnóstico hasta las intervenciones.



EJERCICIOS



EJERCICIO 1

Fundamentos del Desarrollo Organizacional. *Festín de insectos*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Unidad 1. Conceptualización del Desarrollo Organizacional

Tema: Definición, objetivos e importancia

INDICACIONES: Detecta en el artículo “Festín de insectos oaxaqueños” evidencias de las características, objetivo, importancia y alcance del DO.

No hay respuestas únicas y debes construirlas con palabras propias, después de una lectura de comprensión, con la finalidad de que se convierta en un ejercicio intelectual de interpretación, acompañado de una reflexión entre teoría y práctica.

Si lo consideras necesario, puedes recurrir al material visual que se encuentra disponible en <http://ri.uaemex.mx/handle/123456789/31792> del Repositorio Institucional de la UAEM.

Se sugiere incluir las respuestas en la siguiente tabla, aunque también se invita a la creatividad para generar otras opciones de presentación.

Generalidades del DO	Evidencia(s) en el caso
Características	
Organizaciones sanas	
Organizaciones eficaces	
Alcance	



Festín de insectos oaxaqueños

Empresas mexicanas envasan saltamontes y elaboran productos con otros insectos

Por Jaime Porrás Ferreyra

El investigador francés Roland Lupoli acuñó la expresión “insecticida mental” para describir la visión negativa hacia los insectos en muchos países del mundo a lo largo de los años, al relacionarlos con suciedad, transmisión de enfermedades y molestias nocturnas. Sin embargo, estos seres también son un alimento para muchos pueblos de diferentes rincones del planeta. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha registrado 1.900 especies de insectos comestibles que figuran en la dieta de 2.000 millones de personas. La razón yace en que son nutritivos, de fácil acceso y buen sabor.

México es uno de los países donde la entomofagia cuenta con mayores seguidores, sobre todo en zonas de alta presencia indígena. Oaxaca, en el sureste, destaca como uno de los lugares más representativos de esta práctica. Los insectos se consumen como entremeses o aparecen en platillos más elaborados. Pueden adquirirse en los mercados o directamente a las vendedoras que se pasean por sus calles. También desde hace algunos años, dos empresas locales han abierto el camino para comercializarlos en grandes almacenes y tiendas gourmet dentro y fuera de México.

“Los insectos son parte medular de la gastronomía oaxaqueña y queremos difundir esta riqueza en otros lugares”, señala Roberto Pérez, uno de los fundadores de Inalim, compañía nacida en 2005. Su planta emplea a 60 personas y está ubicada en Santa María Coyotepec, a 13 kilómetros de la ciudad de Oaxaca. En un principio se enfocaron en la comercialización de saltamontes (conocidos en México como chapulines). Posteriormente, hicieron una incursión en la elaboración de salsas tradicionales —algunas de ellas con saltamontes y gusanos rojos de maguey— y en sales para acompañar frutas, verduras y mezcal, con estos dos insectos triturados como ingrediente.

Inalim vende sus productos en Oaxaca y otras urbes mexicanas. Exporta a Francia, Reino Unido y Estados Unidos. En este último país, el éxito ha llegado gracias a las cadenas especializadas de alimentos para la numerosa comunidad mexicana. Pero los proyectos, los dueños de Inalim desean llegar en breve a comensales chinos, australianos y colombianos.

Roberto Pérez comenta que adquieren los insectos a pequeños recolectores en zonas rurales, aunque planean acondicionar espacios en unos años para la producción propia. Una vez recibidos, los saltamontes y los gusanos rojos de maguey son sometidos a análisis para garantizar su calidad en gusto y sabor y para verificar que sean aptos para consumo humano, sin rastros de herbicidas u otros contaminantes. Los controles son una exigencia de las autoridades mexicanas y de otras agencias —como la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos— para obtener los permisos de venta.

En las instalaciones de Inalim se realiza toda la cadena del proceso de producción: máquinas para deshidratar los insectos; microscopios y probetas listos para inspecciones; montañas de chiles, cebollas y tomates, indispensables para la elaboración de salsas; depósitos para mezclar sales y condimentos; recipientes para cocción y secciones de envasado y etiquetado.



En Zaachila, población zapoteca de gran reputación gastronómica ubicada a 11 kilómetros de la capital oaxaqueña, Rogelio Ramírez cuenta con una empresa que también utiliza a los insectos con fines gastronómicos. Comenzó esta aventura en 2007. Actualmente comercializa diversos productos a través de Food Manufacturing and Trade Solutions, cuya principal filial lleva el nombre de Salsas La Tradición.

En un principio, Rogelio Ramírez y su equipo se dedicaron exclusivamente a la elaboración de salsas para acompañar toda una gama de platos (tacos incluidos). Luego agregaron saltamontes y gusanos rojos de maguey a algunas de ellas con éxito. “Nos percatamos de que a mucha gente fuera de Oaxaca no le gusta ver el insecto, pero el sabor es de su agrado al probar las salsas y se llevan una grata sorpresa”, señala. Los saltamontes provienen de pueblos cercanos y los gusanos de maguey de las zonas mezcaleras. Desde hace poco han puesto a la venta otra salsa que ha logrado reconocimiento: una que mezcla el chile de árbol con chicatana, como se conoce en buena parte de México a una hormiga que aparece en la época de lluvias. Además, el año pasado vendieron 193 kilogramos de saltamontes en frascos de 70 gramos.

Es posible adquirir los productos de Food Manufacturing and Trade Solutions en tiendas oaxaqueñas, así como en vinotecas y establecimientos de cocina gourmet de varias ciudades de México. La empresa exporta a Australia y el paso siguiente es aterrizar en China, Malta y Estados Unidos.

¿A qué sabe un saltamontes, una chicatana o un gusano rojo de maguey? Rogelio Ramírez responde: “Son sabores imposibles de describir. Pertenecen a nuestra más profunda tradición. La experiencia merece la pena, no sólo por el gusto sino también por el tema de los nutrientes”. La FAO y una larga lista de investigadores universitarios no se cansan de señalar los beneficios nutricionales de los insectos. Asimismo, aparecen como una alternativa a la ganadería y sus efectos nocivos. Las ventajas de la entomofagia son una realidad, pero falta vencer los límites que ha impuesto el “insecticida mental” en varios puntos del orbe.



EJERCICIO 2

La Investigación Acción, rama del DO. *Eric Trist*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Unidad 1. Conceptualización del DO

Tema: Evolución e historia

Sub tema: La tecnología y el enfoque sociotécnico

Antecedentes: French, Bell y Zawcki (2007) detectan cuatro ramas en la historia y evolución del Desarrollo Organizacional. La primera, corresponde a las innovaciones en la aplicación de capacitación de laboratorio a las organizaciones complejas; la segunda hace referencia a la investigación de campo y la metodología de retroalimentación; en la tercera surge ya la investigación acción, mientras que la cuarta –y última- al integrar todas las anteriores, da lugar al surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socio clínicos.

INDICACIONES. Después de una lectura de comprensión, contesta las siguientes preguntas. Si lo consideras necesario, puedes recurrir al material visual que se encuentra disponible en <http://ri.uaemex.mx/handle/123456789/31792> del Repositorio Institucional de la UAEM, o bien, recurrir a literatura especializada sobre la inclusión e invasión tecnológica en el diseño del trabajo.

- ✓ ¿En qué consiste el diseño socio técnico?
- ✓ Describe la conexión entre la dinámica de grupos y el enfoque sociotécnico aplicado a las minas de carbón, en el marco del contexto tecnológico.
- ✓ Las demandas tecnológicas marcan límites en el tipo de organización del trabajo, pero las organizaciones tienen propiedades sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología. Entonces, ¿por qué no puede separarse el binomio salud-productividad en el estudio del (re) diseño del trabajo?
- ✓ Son notorios los cambios tecnológicos debido a la automatización de procesos y el mundo de las computadoras. Describe el caso del uso de la computadora.



Eric Trist

Este psicólogo social fue miembro del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres. Durante más de 10 años y con la colaboración de un número de colegas, condujo un programa de investigación y consultoría sobre el funcionamiento y estructura de las organizaciones con un punto de vista sistémico.

En colaboración con K.W. Bamforth, Trist estudió los efectos de la mecanización en la minería británica. Con al llegada de los portadores de carbón y los transportadores mecanizados, el grado de complejidad técnica en la obtención de carbón aumentó a su nivel más alto. La mecanización hizo posible el trabajo de una sola veta de gran longitud en vez de una serie de pequeñas vetas, pero este cambio tecnológico tuvo consecuencias sociales y psicológicas para la organización del trabajo y los trabajadores, a lo cual se le prestó muy poca atención antes de introducir el cambio.

El esquema de organización en el trabajo de pequeñas vetas estaba basado en un pequeño grupo artesano de un hombre diestro y su ayudante, asistidos por uno o más peones. El esquema básico alrededor del cual la relación de trabajo estaba organizada en el método de las vetas de gran longitud consiste en un grupo de 40 a 50 hombres, el capataz y los supervisores. Por lo tanto, la unidad básica de trabajo en las minas tomó las características en tamaño y estructura de un departamento industrial y, al implementarse, alteró el tradicional alto grado de autonomía en el trabajo y las relaciones interpersonales, causando serios efectos nocivos.

El carácter de producción masiva del método de vetas largas necesita un arreglo de maniobras a gran escala a todo lo largo, especialización de tareas básicas de acuerdo con el turno, y muchos trabajos específicos con diferentes métodos de pago dentro de cada turno. En estas circunstancias, hay problemas considerables para mantener las comunicaciones en forma efectiva, así como las relaciones de trabajo entre los 40 hombres distribuidos en un túnel de cerca de 200 yardas (casi 183 metros), en tres turnos para cubrir las 24 horas.

Desde el punto de vista de ingeniería es factible escribir una ecuación que diga 200 toneladas = 40 hombres distribuidos en 200 yardas durante 24 horas, pero el problema psicológico y social es un nuevo orden cuando la organización del trabajo trasciende los límites del tradicional grupo cara-a-cara a cargo de completar la tarea.

La integración social de los pequeños grupos originales que fueron alterados por la nueva tecnología y los pocos intentos que se hicieron para conseguir cualquier nueva integración, generó síntomas de tensión social. A lo largo del túnel sólo unos cuantos grupos se desarrollan para prestarse ayuda, dejando inevitablemente algunas personas aisladas. Los individuos tienden, entonces, a reaccionar defensivamente usando actitudes negativas con respecto al cumplimiento de tiempo y el reporte del trabajo. Los individuos compiten para ser ubicados en los mejores puestos de trabajo. Hay enfrentamientos entre turnos, culpándose unos a otros



de las ineficiencias, ya que en el nuevo sistema hay una limitada autonomía individual, de tal manera que no es posible centralizar la responsabilidad en una sola persona. Entonces, se agrade al grupo ausente. Con todo esto, el ausentismo se convierte en una manera de auto compensación por parte de los miembros ante las dificultades que ofrece el trabajo.

El estudio de los efectos del cambio social condujo a Trist a desarrollar el concepto de un sistema sociotécnico interdependiente, en sustitución de los conceptos de sistema técnico y de sistema social.

Las demandas tecnológicas marcan límites en el tipo de organización del trabajo, pero las organizaciones tienen propiedades sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología.

Desde este punto de vista, hace muy poco sentido dar el tratamiento a las relaciones sociales como algo determinado por la tecnología, así como hace poco sentido tratar la manera en que los trabajos son desempeñados como algo determinado por las características socio-psicológicas de los trabajadores.

Los requerimientos técnicos y sociales son mutuamente interactivos y deben también tener validez económica, lo cual representa un tercer aspecto interdependiente. En la consecución de las condiciones óptimas para el sistema como un todo, pueden presentarse ciertas interferencias, si cada una de las otras resulta inadecuada.

En estudios posteriores de la minería, Trist encontró que era posible operar diferentes sistemas de organización del trabajo con diferentes efectos sociales y psicológicos dentro de las mismas limitaciones tecnológicas y económicas, llegando a delinear el grado de elección organizacional que está disponible para la gerencia a fin de habilitarla a tomar en cuenta los aspectos sociales y psicológicos. Una tercera forma de operación, conocida como “el método compuesto de vetas largas”, fue desarrollada para permitir a la minería beneficiarse de la nueva tecnología, pero al mismo tiempo, incorporando alguna de las características del método tradicional de vetas cortas.

En el método compuesto, grupos de trabajadores son responsables de la tarea completa: se acomodan a sí mismos en los turnos y en los diferentes trabajos dentro de cada turno, y son pagados con un bono grupal. De esta manera fueron vencidos los problemas de segregación y enfrentamientos, así como la limitada cohesión. Por ejemplo, llegó a ser común en un sub-grupo que había terminado su trabajo programado antes de tiempo, continuar con la siguiente actividad que le correspondía en secuencia para ayudar a los trabajadores del turno siguiente que eran miembros de su grupo.

El método compuesto resultaba comparable en términos tecnológicos con el método convencional de túneles, pero conducía a mayor productividad, menor costo, considerablemente menos ausentismo y accidentes, y mucha mayor satisfacción en el trabajo, puesto que era un sistema sociotécnico que estaba mejor acoplado a las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores en cuanto a autonomía de trabajo y cercanía de las relaciones.



Estos estudios condujeron a Trist a conceptualizar la empresa como un sistema sociotécnico abierto. “Abierto” porque es un sistema encargado de obtener insumos de su entorno y exportar productos terminados hacia el entorno mismo, así como de operar el proceso de conversión intermedio. Trist considera a la organización no en términos de un sistema físico cerrado que puede obtener una resolución estable de fuerzas en un equilibrio estático, sino a la luz del moderno concepto biológico del sistema abierto, en el cual el equilibrio obtenido por el organismo, o la organización, es esencialmente dinámico, teniendo un intercambio continuo a través de las interfaces con su entorno.

Fuente: Adaptado de Senzo, H. (1984), *Eric Trist*, Redding Consultants. [Disponible en: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Eric-Trist.pdf>]



EJERCICIO 3

El líder como agente de cambio. *Bodegas Ferriño y Bodegas de Santo Tomás*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Unidad 2. Perfil, roles y tendencias del agente de cambio

Tema: Perfil y funciones del agente de cambio

Antecedentes: El México de hoy es el resultado del esfuerzo cotidiano de millones de mexicanos, por nacimiento y por adopción; ha sido construido por sus artistas, académicos, trabajadores y, por supuesto, sus empresarios. La obra *100 empresas, 100 años: la historia de México a través de sus empresas*, es un testimonio de empresas que han acumulado más de un siglo de vida, y sirve como un recorrido por la historia desde la mirada de los negocios más emblemáticos del país y las personas que los fundaron. Los protagonistas de esta obra han cambiado el curso de la economía del país en los últimos cien años, con su esfuerzo, su perseverancia y su visión de futuro.

Durante más de un siglo, estos empresarios han sabido adecuarse a las necesidades del mercado, han sobrevivido a grandes rupturas políticas y a un régimen jurídico que se caracterizó por la incertidumbre. Muchas de estas empresas nacieron en el porfiriato, sobrevivieron a la Revolución, vieron limitado su crecimiento por una política económica aislacionista y actualmente representan casos de éxito por su participación en los mercados internacionales.

Estos empresarios contribuyen a impulsar una cultura empresarial basada en la tradición de esfuerzo y comprometida con un futuro promisorio; una cultura de la competencia en el interior pero también en el exterior del país, con nuevos valores para elevar la eficiencia de los mercados e incrementar la productividad.



INSTRUCCIONES: A partir de la breve historia de las empresas Bodegas Ferriño y Bodegas de Santo Tomás, publicadas en la obra *100 Empresas, 100 años. La historia de México a través de sus empresas*, contesta lo siguiente:

- ❖ Detecta tres cambios que han marcado su éxito/fracaso y que pueden ser considerados como un proyecto de Desarrollo Organizacional.
- ❖ Describe el perfil del líder como agente de cambio
- ❖ Actualiza la información sobre la empresa mediante otras fuentes

Es necesario agregar las fuentes consultadas utilizando el formato marcado por la Asociación Americana de Psicología (APA, por sus siglas en inglés). Recuerda que no se trata de copiar texto, sino de construirlo a partir de lo visto en clase sobre el perfil del líder valioso, con la finalidad de lograr la identificación de la teoría en la práctica cotidiana de las empresas.

CAMBIO	ESTRATEGIA DE AFRONTAMIENTO



Bodegas Ferriño. Herencia italiana en la producción de vino en México

El valle Cuatro Ciénegas podría ser un conjunto de paisajes extraterrestres. Pero no; está en México, con más precisión en el centro del estado de Coahuila. En medio del desierto, Cuatro Ciénegas exhibe lagunas tornasol y dunas níveas y protege a especies que no se encuentran en ninguna otra parte del mundo. A unos pocos kilómetros de ese paraíso se encuentra la ciudad de Cuatro Ciénegas. Ahí nació Venustiano Carranza en 1859. Un año después del nacimiento del líder revolucionario y ex presidente de México, Miguel Ferriño Lander, quien llegó al país procedente de Italia, decidió establecerse allí.

Cuando Ferriño conoció la población de Cuatro Ciénegas, ésta le recordó a su pueblo natal en la Provincia de la Campania, al sur de Italia. En la zona había grandes extensiones de viñedos y dos grandes vinícolas, y Ferriño consideró que producir vino era un buen negocio.

En 1860 fundó lo que hoy es Bodegas Ferriño, adquirió varias propiedades y en 1868 compró el edificio que actualmente ocupa la empresa. Desde sus inicios, la casa se dedicó a la destilación de aguardiente de uva y brandy, pero a partir de 1917 se concentró en la elaboración de vinos generosos. En ese tiempo la empresa se llamaba La Fronteriza; a partir de 1921, cuando falleció su fundador, su nombre cambió a Testamentaria de Miguel Ferriño, y en 1955 fue denominada Bodegas Ferriño.

La marca más conocida de la vinícola es Sangre de Cristo, un vino de mesa hecho con uvas Lenoir y Rosa del Perú, que la casa ha elaborado prácticamente desde que comenzó y al que Ferriño bautizó con ese nombre en remembranza al vino de mesa italiano Lacrima Cristi (Lágrima de Cristo).



Bodegas de Santo Tomás. Un sorbo de historia en cada trago de vino

Bodegas de Santo Tomás, la experiencia de siglos en la elaboración de vino es garantía de calidad. La vinícola nació en 1888, aunque su historia se remonta a la conquista de lo que hoy es el noroeste de México. En los primeros años del siglo xvii, misioneros jesuitas llegaron cerca de las costas de Ensenada, Baja California, a donde llevaron parras con las que produjeron buen vino hasta que fueron expulsados del país en el siglo xviii. Frailes dominicos ocuparon el lugar de los jesuitas. Los dominicos llevaron a esas tierras, que fueron bautizadas como Valle de Santo Tomás, mil parras de la variedad Misión y produjeron excelente vino hasta que el Estado expropió sus bienes a mediados del siglo XIX.

En 1888 el italiano Francisco Andonegui y el español Miguel Ormat compraron la finca, importaron vides diversas y fundaron Bodegas de Santo Tomás.

La vinícola ha hecho, literalmente, historia. En 1932, pocos meses antes de convertirse en presidente de México, Abelardo Rodríguez compró la empresa y la mudó a la calle Miramar, en Ensenada. Allí, en lo que antes fue un cuartel militar, Santo Tomás se convirtió en la primera casa vinícola en embotellar vino en México en 1938.

A principios de la década de 1960, Elías Pando, socio de Rodríguez, asumió el control de la empresa, que años después pasaría a manos de Antonio Cosío, yerno de Pando.

En 1988, asesorado por el enólogo Hugo D'Acosta, Cosío regresó la bodega al Valle de Santo Tomás y disminuyó su producción de 300 mil a 30 mil cajas anuales, con la consigna de que cada botella fuera de la mejor calidad.

Bodegas de Santo Tomás fue, junto con una vinícola estadounidense, la primera en el mundo en nombrar a los vinos por el varietal con el que están elaborados, con lo que se creó el "concepto varietal".

En 2010 la casa aún enriquece la historia vinícola de México y demuestra que los vinos del país están entre los mejores del mundo. Este año participó en el *San Francisco Wine Competition*, donde sus vinos obtuvieron 10 medallas y la distinción *Best of the Nation* por segundo año consecutivo. Además, lanzó Ensenada Blanca México, un vino blanco elaborado cien por ciento con uva Misión —una uva tinta muy difícil de vinificar.



EJERCICIO 4

Teorías y modelos del cambio planificado. Receta para una gerencia inteligente

Unidad 3. Teorías y modelos del cambio planificado

Tema: El líder en el cambio y el Modelo de cambio de Kurt Lewin

Antecedentes: El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia compleja de cambio y la empresa puede llevarlo a cabo a partir de un diagnóstico y en compañía de un líder o un agente de cambio, quien se caracteriza por enfocar la atención en aspiraciones valiosas, movilizar la energía al hacer participar a los demás y estar dispuesto a enfrentar lo desconocido. Para ello, el líder recurre a cuatro prácticas: evaluar el potencial de acción, reunir el sistema completo, enfocarse en el futuro y estructurar tareas que las personas pueden hacer por ellas mismas.

Sin embargo, según Kurt Lewin los sistemas humanos son casi estáticos y resistentes al cambio, por lo que la meta de consultoría es ayudar a las organizaciones a “descongelarse”, “moverse” y “recongelarse”, tomando en cuenta fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

INSTRUCCIONES: A partir de la lectura “Receta para una gerencia inteligente” detecta las:

1. Características y prácticas del líder valioso
2. Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas que afectan el cambio en las respectivas etapas de descongelamiento, movimiento (cambio en sí) y recongelamiento.

Comprométete a ser específico al identificar cualquiera de los componentes anteriores. Por ejemplo, al señalar que se trata de evaluar el potencial de acción como práctica valiosa del líder, puedes indicar si se trata de una situación o ejemplo de “conformidad”, “renovación”, “negación” o “confusión”.

Si lo consideras necesario, puedes recurrir al material visual que se encuentra disponible en <http://ri.uaemex.mx/handle/123456789/31792> del Repositorio Institucional de la UAEM.



Receta para una gerencia inteligente

Por Engge Chavarría

Los malos hábitos del CEO se convierten en enemigos de la productividad, generan falta de compromiso y efectividad en el desempeño de su trabajo.

Las actitudes de irresponsabilidad, arrogancia y egoísmo generan conflicto, falta de compromiso y comunicación. Esto amenaza seriamente la efectividad y hasta la supervivencia de las personas, los equipos y sobre todo los resultados financieros y la organización de las empresas.

De ahí que algunas compañías hayan iniciado programas de capacitación para mejorar su productividad y eficiencia. Sin embargo, diversos estudios revelan que esos malos hábitos muchas veces son reflejo de la irresponsabilidad que se observa en el desempeño de algunos CEO's ante sus trabajadores.

Es un patrón de conducta que se repite; la solución es ubicarlas, invertir en lo que se conoce como una gerencia inteligente y transformar esas actitudes para lograr un desempeño exitoso.

Fred Kofman, autor del libro *Metamanagement*, comenta que detrás de la problemática de negocios de una empresa subyace un problema humano y es sobre la dimensión de la gente donde se debe trabajar, basándose en principios éticos con un componente pragmático que ayuda a las compañías a ser más efectivas y mejorar la rentabilidad de sus operaciones, su productividad y sus indicadores principales.

Los líderes deben hacer una mejor toma de decisiones, ya que un error puede costarle caso a su empresa y el reflejo es mayor cuando no hay una organización adecuada, ni orden. Así, trabajar en equipo con la filosofía de aprender y mejorar la vida de los demás y no a costa de los demás, es una forma de hacer negocio y convertirse en una fuerza sólida que se reflejará en el rendimiento de la compañía.

Los directivos deben tomar en cuenta que el mercado es un mecanismo que orienta el interés propio hacia la satisfacción de la utilidad ajena: una alquimia que transforma la pequeñez en grandeza y el egoísmo en servicio.

En esencia, los principales desafíos que enfrentan las organizaciones no sólo son técnicos. Los factores determinantes de la superioridad en el mercado son fundamentalmente humanos. Los enemigos de la productividad son aquellas personas que les falta responsabilidad, discuten "lo indiscutible" y cumplen con la negociación canabalista, es decir, que cuestiona algo para destituir al otro.



EJERCICIO 5. Teorías y modelos de cambio. La alpargata que llegó más lejos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Unidad 4: Desarrollo organizacional bajo un enfoque sistémico.

Temas: Análisis sistémico; sistema y subsistemas; componentes de un sistema y su funcionamiento

Antecedentes:

La realidad social es un sistema, un escenario dinámico compuesto de multitud de elementos. Por ello, cuando estudiamos el cambio en una realidad social, el modelo sistémico nos obliga a percibir las situaciones NO como partes aisladas y fácilmente manejables, SINO como un complejo mosaico de elementos en mutua interdependencia.

INSTRUCCIONES: En este sentido, a partir del ensayo periodístico *La alpargata que llegó más lejos*:

- Construye los componentes y funciones de la empresa como sistema, detectando evidencia empírica de las presiones del entorno, la infraestructura de mantenimiento, el proceso de transformación, los insumos y los resultados, así como mecanismos de retroalimentación.
- En este contexto, ¿cuál ha sido el desarrollo histórico de la empresa?
- ¿De qué manera participan los empleados en el cambio?
- ¿Qué hechos externos obligaron a la empresa a cambiar?
- ¿Qué estrategias de mercado (como esfuerzo planeado) han implementado para hacer frente al cambio?

Si lo consideras necesario, puedes recurrir al material visual que se encuentra disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.11799/6388> del Repositorio Institucional de la UAEM.



La alpargata que llegó más lejos **Olivia Goldschmidt**

Las viste Alexa Chung, la reina de las blogueras de moda, con 2.3 millones de seguidores en Instagram, y Leandra Medine, la responsable de *The Man Repeller* el portal de estilo neoyorquino más influyente. Antes que ellas, Anne Hathaway, Grace Kelly y Catherine Deneuve ya calzaban alpargatas Castañer.

La firma que convirtió las alpargatas en el calzado de moda del verano facturó 2.3 millones de euros en su último año fiscal. La compañía está presente en más de 50 países y toda su producción proviene de una única fábrica ubicada en Banyoles, en la provincia de Girona.

Castañer es propietaria de siete tiendas en España, pero su gran mercado se encuentra fuera del país. Desde hace 40 años que exportan como mínimo el 70% de su producción.

“En la empresa se lleva el ADN de exportar desde la telefonista hasta el director general. Es fundamental para nosotros, sobre todo cuando vino la crisis en España y el mercado Interno estuvo castigado y quemado”, señala Antonio Castañer, consejo delegado de la firma.

Italia es el país número uno en ventas para el grupo Castañer, seguido por Francia, Japón y Estados Unidos. “Contamos con 39 locales propios en todo el mundo y estamos presentes en 400 negocios multimarca”, afirma su principal ejecutivo.

La compañía apuesta ahora por explotar el mercado de Latinoamérica. “Nuestros productos son muy mediterráneos y eso agrada al público latino, para el cual España sigue siendo un referente de moda y de cariño. Decidimos abrir una tienda en Miami, no por querer crecer en Estados Unidos, sino como un lugar de compras para la élite de Latinoamérica”. Las últimas aperturas de tiendas tuvieron lugar en Chile, México y Colombia.

Venta on line

A tono con las tendencias de la época, Castañer también ha digitalizado y con buenos resultados: su página *web* ya es la primera tienda en ventas de la organización. Sumada a los portales multimarca como el suizo Net-a-Porter, Luisa Vía roma y Mytheresa (adquirido por la estadounidense Nelman Marcus el año pasado), Internet representa 25% de las ventas de la empresa. Este canal ha triplicado su fuerza con respecto al año anterior.

La epresa se encuentra en un período de crecimiento y diversificación. Las alpargatas para hombre y mujer son su producto icónico, pero en los últimos años han ampliado su oferta hasta incorporar bolsos y accesorios de playa, calzado de invierno y hasta una línea de zapatos para ovias. “No es nada fácil porque nuestra imagen es de fabricantes de alpargatas; en nuestras propias tiendas cuesta menos comunicar nuevos productos. El 25% de las ventas ya es de productos de invierno”, explicó el consejero delegado.



La firma nace en 1776, el año en el que Washington se peleaba con los ingleses, explica el directivo. “Un antepasado mío, el primer Castañer alpargatero, monta un pequeño taller”. Confeccionaba alpargatas a base de esparto y algodón, calzaba a campesinos y obreros, el mercado natural de la alpargata era un público humilde. Algunas generaciones después, en 1927, el negocio se amplía. “La primera fábrica la abrió mi abuelo que años después entró en crisis; cuando los campesinos abandonaron el campo y se marcharon a la ciudad para trabajar; ya no precisaban alpargatas”. El éxodo rural de 1950 generó un desafío para la empresa que, con la ayuda de un golpe de suerte, logró transformar su producto desde un calzado de trabajo a un objeto de deseo.

Estreno parisino

“Mis padres estaban en una feria de moda en París y de casualidad se enteraron que Yves Saint Laurent estaba buscando alguien que pudiera confeccionar una alpargata pero con cuña”. Lorenzo e Isabel Castañer cumplieron con el requisito y su producto caminó por las pasarelas del diseñador en ascenso. Iniciaron un recorrido de colaboraciones con casas de alta costura como Chanel y Dolce & Gabbana que consolidaron su lugar dentro de la moda y de los diseñadores de la élite internacional.

Cuando se le pregunta si son una marca de lujo, Castañer responde: “Si por lujo se entiende la gama en la que se encuentra Gucci, Louis Vuitton y Hermes, no lo somos. Pero definitivamente compartimos muchos de los clientes con esas marcas”. Un par de alpargatas Castañer de lona cuesta entre 85 y 195 euros. No nos identificamos en el concepto del lujo porque somos más asequibles, pero es el segmento en el que vendemos mejor. Cuando Castañer está en una tienda multimarca y es el calzado más barato del lugar, triunfa. Cuando es el más caro, no”.



EJERCICIO 6. DO bajo un enfoque sistémico. El hilo reciclado ya no se esconde

UNIDAD 4. Desarrollo organizacional bajo un enfoque sistémico

Tema: Acoplamiento y funcionalidad de los sistemas empresariales

Antecedentes: No pueden considerarse las metas de cambio como entidades aisladas, pues son subsistemas de una red de interdependencia que condiciona el potencial de cambio, lo que obliga a tomar en cuenta los diferentes subsistemas que se verán afectados por el cambio, así como la fuerza de los vínculos sistémicos que los unen, ya que la intensidad de éstos anticipan las consecuencias de una intervención, para lograr el acoplamiento y funcionalidad de la empresa como un sistema dentro de un macrosistema.

INDICACIONES: A partir del ensayo *El hilo reciclado ya no se esconde*, confecciona lo siguiente:

- La historia de la familia Ferré y el desarrollo de la empresa.
- El reto de la sucesión y las oportunidades para su futuro
- La actividad industrial del reciclaje textil
- Las bondades y las exigencias del mercado
- Actividades adicionales:
 - En un mapa detecta la ubicación geográfica de Hilaturas Ferré.
 - Revisa información en páginas web sobre las empresas (colaboradores fuertes) con las que está vinculada la empresa de los Ferré.
 - Busca el alcance de la expresión *green wash*

Si lo consideras necesario, puedes recurrir al material visual que se encuentra disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.11799/6388> del Repositorio Institucional de la UAEM.

Es necesario agregar las fuentes consultadas utilizando el formato marcado por la Asociación Americana de Psicología (APA, por sus siglas en inglés). Recuerda que no se trata de copiar texto, sino de construirlo.



El hilo reciclado ya no se esconde **Por Belén Kayser**

La empresa familiar Hilaturas Ferré, fundada en 1947 y con vocación internacional, es pionera en el reciclaje textil, con el que ahorra en agua, emisiones contaminantes y energía.

Celebran “haberse abierto”. Eso dicen cuando hablan de su negocio. Hilaturas Ferré, ubicada en la localidad alicantina de Banyeres de Mariola, lleva 70 años haciendo hilo con fibras usadas. Rara es la prenda del armario que no ha sido mezclada con otras para hacer el tejido; y, en muchos casos, se usa algodón reciclado, rescatado de vaqueros, por ejemplo.

Pero el sector siempre fue algo crítico al respecto. “En este negocio nadie decía que el algodón que usaban era reciclado y nosotros fuimos honestos”, apunta Alfredo Ferré, director de la compañía. “Poca gente ha sido abierta, pero ahora que soplan vientos de sostenibilidad en el textil, hay más gente poniendo en valor que lo hace y empezarán a salir más jugadores”. Cerraron 2016 con 16.9 millones de facturación, 4.7% de beneficio, y estiman llegar a los 18.8 millones este ejercicio.

La tela es uno de los materiales más difíciles de reciclar. Primero, por la mezcla que presenta cada prenda, donde el algodón y el poliéster conviven con elastano; difíciles de separar para tejer hilo nuevo. Hacerlo realidad requiere de una tecnología incipiente hoy, y cuando se hace, las fibras son tan cortas que hay que mezclarlas con gran cantidad de materia nueva. Hilaturas Ferré compra y vende hilo, y confecciona algodón y poliéster reciclados. Con él se hacen calcetines de algodón, revestimientos para coches, trapos, mantas y ropa en más de mil tonos. “Una sudadera de deporte tiene una parte que es nueva, y la parte de atrás puede llevar textil hecho con hilo reciclado, cuyo color hemos imitado perfectamente”, asegura Ferré.

Cada año, la hilatura produce seis millones de kilos de hilo de algodón reciclado en cinco líneas de trabajo. Algunas vienen del triturado de ropa; otras son mezcla de algodón reciclado mezclado con virgen o polímeros como tencel, acrílico o poliéster; y otras, del plástico de botellas (PET), que es con lo que se hacen los forros polares.

Con su producción ahorran 42 millones de litros de agua al año. “Y evitamos que cuatro millones de kilos de textil vayan al vertedero”, cuenta Ferré. “En cuanto al ahorro energético, la Universidad de Valencia calculó, en 2015, que ahorramos 145 millones de kilovatios hora y evitamos que se usen 750,000 kilos de químicos contaminantes”, asegura.

La empresa la dirige la cuarta generación. “Fuimos pioneros en el uso y procesamiento de materias sostenibles”, relatan. Todo empezó en 1914. El cabeza de familia de entonces se dedicaba a venderá bono. “Un día mi abuelo calculó el ahorro de fabricar sus propios sacos”, apunta el director, “y no tardó en ver que era más rentable la confección que los fertilizantes”. En 1947, los Ferré se constituyen como hilatura: “empezamos a reciclar algodón por necesidad, porque no había materia prima”, cuenta el directivo. “Ahora es por concienciación, pero entonces era porque escaseaban las materias primas”. Su hilo empieza a usarse para hacer paños de cocina, fregonas y mantas. La historia llega así hasta nuestros días, y la evolución de la tecnología “cada vez más eficiente”, los ayuda a hacer materia “cada vez más sofisticada”.



Su principal línea de trabajo se llama *recover* (recuperar, en inglés) y han producido, por ejemplo, con Oysho y con G-Star Raw, con los que han trabajado el reciclaje y confección de vaqueros –de los procesos que más agua demandan, por cierto-, confirmando el bajo impacto ambiental del proceso. El informe final concluye que se redujo 9.8% el agua utilizada para producir la prenda, un 4.2% del consumo energético, y las emisiones de CO₂, un 3.8%. “El impacto de ahorro de agua, electricidad y químicos alcanza valores muy grandes”, explica Ferré. “Hace dos años trabajamos con H&M y en menos de cinco meses, que fue lo que tardamos en fabricar 300 toneladas de ropa, ahorraron dos millones de litros de agua”.

Moda lenta y reutilizable

Es el material con peor reciclaje, pero, según la consultora Made by, con sede en Holanda, lograrlo sería de lo más sostenible. Explica Gema Gómez, directora de Slow Fashion Next, empresa homóloga, que la senda para poder trabajar según los principios “verdaderos” de la economía circular y la sostenibilidad sería crear tejidos reciclados “puros, no derivados”.

“Hilaturas Ferré hace un trabajo muy interesante, y aunque en el área de *recover* mezclan acrílico y poliéster, que convertiría la prenda en un residuo eterno, su trabajo, aunque no perfecto, es muy bueno”. Para ella, el problema del sector de reciclaje textil es que estamos lejos de conseguir una tecnología que cambie el paradigma, “harían falta más de 10 años para reciclar 1,000 toneladas de ropa con la tecnología actual”. Junto a la labor de Ferré, Gómez destaca el trabajo de los gallegos Siro Jeans, que hacen vaqueros con algodón 100% reciclado. Y fuera de España, el de MUD Jeans.

Colaboradores fuertes

Inditez, Mango, Primark, Diesel, Puma, Umbro y Urban Outfitters, entre otras, también colaboran con Ferré. “Para ellos es un tránsito difícil, pero se ve el interés por hacerlo”, explica el directivo. “Es cierto que no tienen muchas opciones y que, además, se les ha acusado de *green washing*, que no digo que no haya, pero se están haciendo muchos esfuerzos”. Ferré se refiere al lavado de cara de las empresas que colocan el foco mediático en la sustentabilidad. Inditex publicaba en septiembre su compromiso de invertir en investigación y desarrollo en este sector, pero el objetivo sólo sería viable si se produce el 5% con materiales reciclados. “Lo que es una realidad es que el reciclaje no se esconde, lo hemos notado en aumento de beneficios”, explica. No en vano, la plantilla ha aumentado en 13 personas en los últimos cinco años y su objetivo a mediano plazo es “conseguir el desperdicio cero”.

Más de 35% de sus ventas se mueven en España. “Tiene que ver con que las marcas producen mucho fuera”, apostilla Ferré. Se exporta a Estados Unidos, México, Italia, China, Reino Unido y Alemania, entre otros. El volumen de compra en 2015 rozó los siete millones de euros; de los cuales se obtuvo más de 72% de textil de España, seguida por Turquía y Portugal.



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración



“Compramos parte del excedente, retales y telas que no se usan en estas fábricas, además de la ropa de contenedores en tienda y, un 10% del total, ropa de segunda mano”. Su filosofía de empresa les ha hecho recientemente finalistas del Premio Triodos a la mejor empresa con impacto social positivo. “Está en nuestro ADN vigilar a los proveedores, no queremos ser parte de ese sistema de explotación infantil o condiciones laborales denigrantes”, explica Ferré.



EJERCICIO 7

Ejercicio integrador: empresas mexicanas y el DO bajo un enfoque sistémico

UNIDAD 4: DO bajo un enfoque sistémico

Temas: Acompañamiento y funcionamiento de los sistemas empresariales

ANTECEDENTES: Como estudiosos del Desarrollo Organizacional, los alumnos deben convencerse que el agente de cambio está llamado a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Para ello, el modelo sistémico es un esquema de referencia que nos permite mantener una percepción coherente de los entornos dentro de los cuales actúa el cambio planeado. Se trata de desarrollar en el agente de cambio una especie de radar sistémico que le permita captar las interacciones propias del sistema en el que intervenga.

Este ejercicio integrador se realiza en la modalidad de práctica de campo. Las opciones propuestas son:

Primera. Recorrido por empresas y lugares de interés ubicados en Tequila, Amatitán y Tonalá, Jalisco, o bien, en cualquier otra zona industrial de productos que han dado renombre a México.

Segunda. Escenario de la Feria del Alfeñique en Toluca, Estado de México y compararla en el tiempo.

El producto de este ejercicio es un ensayo con las siguientes características.

- Incluir los componentes del enfoque sistémico del DO, tales como: 1. Análisis sistémico 2. Sistema y subsistemas 3. Componentes de un sistema y su funcionamiento 4. Propiedades de los sistemas 5. Acoplamiento y funcionalidad de los sistemas empresariales.
- Además del título, el ensayo se integra de tres partes: introducción, argumentos y conclusiones, cerrando con la bibliografía, de ser el caso. En la introducción se presenta el problema, así como una pregunta y/o una tesis, a las cuales debemos responder mediante argumentos (o razones) recurriendo a ejemplos, entrevistas, indicios (estadísticas, fechas, datos...), comparación, causa-efecto, etc. En la segunda parte, se desarrollan los argumentos y/o respuestas. Puedes agregar fotografías de tu autoría, producto del trabajo de campo. En las conclusiones debes ser moderado y cuidadoso. Es un ensayo y, por lo tanto, el cierre consiste en dejar interesado a nuestro lector sobre el tema en cuestión.
- Los requisitos de forma son: extensión de 1-3 páginas escritas con tipografía Arial en 12 puntos, márgenes superior e inferior de 2.5 cm e izquierdo y derecho de 3 cm, espacio doble, sangría a inicio de párrafo, citación y bibliografía siguiendo el formato APA.



- Debes releer tu ensayo antes de entregarlo, para eliminar cualquier falta de ortografía o problemas de puntuación y sintaxis.
- No olvides que con este ensayo estás evidenciando tu pensamiento en cuanto a la manera en que la empresa mexicana hace frente a los dinámicos cambios de su entorno externo e interno, a nivel nacional e internacional. .



EJERCICIO 8.

Ejercicio integrador. Diseño de intervenciones para el cambio planeado. Proceso del DO en *El Buen Fin*: des del diagnóstico hasta las intervenciones

Unidad 5. Diseño de intervenciones efectivas

Unidad 6. Intervenciones en el marco de la cultura organizacional

Unidad 7. Tipos de intervenciones



Sobre el *Buen Fin*

Dos caras de la misma moneda. Según La Cámara Nacional de Comercio en 2017 el Buen Fin rebasó la meta de 100 mil millones de pesos en ventas. “Es un movimiento de dinero muy importante que reactiva la economía”. Por otro lado, también generó prácticas comerciales abusivas

La Unión Industrial del Estado de México (UNIDEM) consideró que el Buen Fin genera prácticas comerciales abusivas que resultan perjudiciales para la libre competencia y los consumidores

Las atractivas ofertas de entre 30% y 40%, que promueven grandes cadenas comerciales, provocan que las empresas del ramo industrial se vean obligadas a sacrificar ganancias, con tal de no ser castigados por las tiendas departamentales.

Antecedentes:

En el marco del DO las intervenciones no podrían generarse sin un diagnóstico y la socialización de los resultados obtenidos. De aquí que este ejercicio integrador se conforme de tres etapas:



1. Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes (ver cuestionario al final del ejercicio).

2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas

INSTRUCCIONES. Para realizar este trabajo en equipo, es necesario lo siguiente:

1. Diagnóstico

- Aplicar tres cuestionarios por negocio (EL Cuestionario Aparece al final de este ejercicio).
- En tres negocios ubicados en el Centro de la Ciudad de Toluca y en días previos al *Buen Fin* 2018 (o el año que corresponda).
- Elaborar tres diagnósticos: uno por cada negocio.

2. Tratamiento de datos para la generación del diagnóstico

- Hacer una gráfica radial por negocio, utilizando el promedio de cuatro variables sobre el cambio: Apertura organizacional hacia el cambio (AOC), Actitud favorable hacia el cambio (AFC), Resistencia al cambio por cinismo (RCC), Resistencia al cambio por temor (RCT)



3. Tabla para la interpretación de resultados

Dimensión	Definición	Interpretación y Reactivos	Acciones de intervención
Apertura organizacional al cambio (AOC)	Medida en que el personal percibe que la organización puede responder a las demandas del entorno, sin limitar la actuación institucional en función de procesos y eficacia operativa	A mayor puntaje, mayor AOC 4, 6, 8, 11, 12R, 15R	Acercarse al 5
Actitud favorable hacia el cambio (AFC)	Grado en que el personal considera que puede generar el cambio y que éste es favorable para la organización; engloba las creencias y comportamientos positivos del individuo frente a los cambios organizacionales.	A mayor puntaje, mayor AFC 7, 13R, 17	Acercarse al 5
Resistencia al cambio por cinismo (RCC)	Refleja una actitud de oposición y cinismo ante el cambio	A mayor puntaje, mayor RCC 2, 5, 10, 14, 18, 20	Acercarse al 0
Resistencia al cambio por temor (RCT)	Describe una actitud negativa ante el cambio	A mayor puntaje, mayor RCT 1, 3, 9, 16, 19	Acercarse al 0

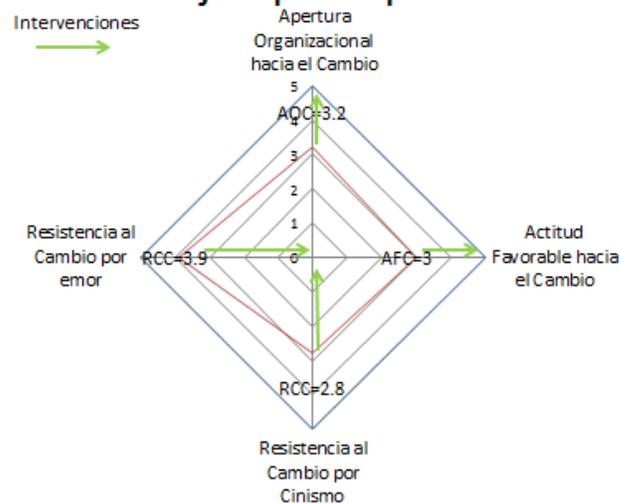
Nota: R: para obtener el promedio, la respuesta del reactivo debe invertirse, por lo tanto: 5=1, 4=2, 3=3, 2=4 y 5=1).

Interpretación de resultados: el cambio como actitud

- Efecto positivo: si el personal de la empresa abraza el cambio o cree que el cambio aportará beneficios, probablemente se adaptará rápidamente al nuevo sistema de trabajo.
- Efecto negativo: las actitudes negativas en dirección al cambio pueden disminuir la probabilidad de adaptación a las propuestas del cambio.



Ejemplo hipotético



4. Intervención; A partir de los resultados diagnósticos, generar una propuesta de intervención para cada negocio, incluyendo opciones en:

- Procesos humanos
- Administración de Recursos Humanos
- Tecnología y Estructura
- Estrategias y ambiente



CUESTIONARIO PARA MEDIR LA ACTITUD HACIA EL CAMBIO EN CONDÓMINOS DE PLAZAS COMERCIALES

El Buen Fin busca reactivar la economía fomentando el consumo, con lo que también se mejora la calidad de vida de todas las familias mexicanas. Es un fin de semana de descuentos espectaculares que persigue un “buen fin”: usar el poder de consumo para reactivar la economía.

El Gobierno de la República y la iniciativa privada se solidarizan con el consumidor. Le recomiendan que compare productos parecidos en establecimientos diferentes, que no gaste más allá de sus posibilidades de pago y que identifique sus necesidades para comprar sólo lo que le hace falta.

Por su parte, los condóminos (o locatarios) de las plazas comerciales participan en este Buen Fin, por lo que deben enfrentar un cambio para atender durante cuatro días una demanda inusual.

En este sentido, debes entrevistar al dueño o un empleado por local de una plaza comercial, tomando en cuenta que no hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas, pues se refieren a la percepción del respondiente, a su realidad. Solicita e insiste en su opinión sincera.

INSTRUCCIONES: Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloca un círculo sobre el número de la elección del respondiente, según la siguiente escala.

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indeciso, indiferente	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	-----------------------	---	------------	---	-----------------------

1	La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos entre los empleados del negocio.	1	2	3	4	5
2	Los cambios en este negocio generalmente se quedan al nivel del discurso; no ocurren de hecho	1	2	3	4	5
3	Ante un proceso de cambio, los empleados temen perder su empleo.	1	2	3	4	5
4	Los cambios generados en este negocio me motivan a ser más activo en la atención al cliente.	1	2	3	4	5
5	En este negocio es usual cambiar de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo.	1	2	3	4	5
6	Los cambios en el negocio me generan expectativas de crecimiento personal y me despiertan entusiasmo por un mejor futuro	1	2	3	4	5
7	Me gusta generar el cambio y no sólo adaptarme a él	1	2	3	4	5
8	Percibo que los cambios generados para enfrentar el Buen Fin dejarán atrás viejos problemas del negocio.	1	2	3	4	5
9	Es difícil cambiar el comportamiento y las actitudes de los empleados para mejorar la atención al cliente	1	2	3	4	5
10	Los empleados suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha mejorado nada.	1	2	3	4	5
11	He vivido cambios positivos en este trabajo, tanto a nivel personal como para el negocio	1	2	3	4	5
12	Este negocio no planifica los procesos de cambio; simplemente ocurren	1	2	3	4	5
13	Me cuesta trabajo aceptar el cambio	1	2	3	4	5
14	Una práctica común en este negocio es dejar que el tiempo se encargue de que los empleados se adapten al cambio.	1	2	3	4	5
15	Percibo que aunque existe una planeación para enfrentar el Buen Fin, no	1	2	3	4	5



	contamos con los recursos necesarios para hacer frente a la demanda que esperamos en esos días.	
16	El cambio de horario para atender la demanda del Buen Fin genera insatisfacción en los empleados	1 2 3 4 5
17	Siento que cuando hay cambios en el negocio, mi carga de trabajo es mayor	1 2 3 4 5
18	Los empleados suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta	1 2 3 4 5
19	Los cambios en el negocio generan insatisfacción en los empleados	1 2 3 4 5
20	Los empleados se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio	1 2 3 4 5

INSTRUCCIONES: Completa lo siguiente, a partir del lugar en donde aplicaste el cuestionario y los datos de quien te respondió.

Plaza Comercial: _____

Nombre y giro del negocio: _____

Sobre el respondiente:

Cargo o puesto: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Nivel de estudios: _____ Antigüedad laboral en el negocio: _____

**¡NO OLVIDES DARLE LAS GRACIAS A TU ENTREVISTADO Y ASEGÚRATE DE HABER DEJADO
CONTESTADO TODO EL CUESTIONARIO!**

Anota tu nombre _____ Día y hora de aplicación _____



SECCIÓN DE RESPUESTAS, EXPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha manifestado a lo largo del texto, las respuestas ni son únicas ni textuales. la apertura que se le da al respondiente de estos ejercicios en la construcción de sus respuestas, sin perder de vista el campo del conocimiento del DO como estrategia compleja sustentada en la educación para hacer frente al cambio a nivel personal, organizacional y social.



BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J.L. y Garrido, J.P. (2004). "La gestión del cambio de la organización" en *Dirección Estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Bonache, J. y Cabrera, A. (directores). Prentice Hall: España. pp 543-570.
- Collerette, P. y Delisle, G. (2001). "El análisis sistémico" en *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Editorial Trillas: México. pp 17-29
- De Faria, M. (2014). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa
- Ferrer, P. L. (2003). *Desarrollo organizacional*. Ed. Trillas: México, D.F.
- French, W.L., Bell, C.H. y Zawacki, R.A. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México: McGraw Hill.
- Garduño, E. (2013). *¿cómo desarrollar las competencias intelectuales?* Trillas: México
- Goleman, D. y Senge, M. (2017). *Triple Focus. Un nuevo acercamiento a la educación*. Ediciones B,S.A.: Barcelona
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw Hill: México.
- Hernández, J., et al (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. Editorial Pearson: México, D.F.
- Híjar Fernández G. (2013). "El sistema que cambia. Sistemas empresariales" en *Planeación Estratégica. La visión prospectiva*. Limusa: México. pp 279-320.
- Kubr, M. (2009). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. 3ª ed. Organización Internacional del Trabajo.
- Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005). *La brecha entre el saber y el hacer. Cómo las compañías inteligentes transforman el conocimiento en acción*. Granica: Buenos Aires.
- Porras, J. (2016) "Festín de insectos oaxaqueños. Empresas mexicanas envasan saltamontes y elaboran productos con otros insectos". EL PAIS. Sección Negocios. Economía Global. Domingo 21 de febrero.
- Pro México y Secretaría de Economía (2010). *100 empresas, 100 años. La historia de México a través de sus empresas*. México
- Tobón, S. (2013). *Metodología de gestión curricular. Una perspectiva socioformativa*. Trillas: México