



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización

Subtema

Gestión del cambio y diseño para el desarrollo organizacional

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de
empresas

Autoras:

Br. Eversai González Guillen
Br. Lizbeth de los Ángeles Gago Vázquez
Br. Reyna Carolina Martínez Moreno

Tutora

M.A.E. Estela Quintero

Managua, 08 de febrero 2022

Índice

Dedicatorias	i
Agradecimientos	iv
Valoración docente (carta aval).....	vii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno: La administración organizacional en un contexto motivacional, dinámico y estratégico.....	5
1.1. Conceptos de liderazgo	5
1.2. Las organizaciones deben ser administradas	6
1.3. Conceptos de motivación.....	7
1.4. Proceso de motivación.....	7
1.5. Modelo de la Jerarquía de las Necesidades - Abraham Maslow	9
1.6. Efectos de la administración en la motivación	11
1.7. Como desarrollar y administrar equipos eficaces	13
1.8. Comunicación organizacional	13
1.8.1. Dirección del flujo de la comunicación.....	14
1.9. Como mejorar la comunicación organizacional.....	15
1.10. Integración de la cultura a las organizaciones	17
1.11. El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional	19
1.12. Administración estratégica	20
1.13. El rol estratégico del cambio	23
1.13.1. Innovar o morir.....	23

1.14. Importancia de la administración estratégica	24
capítulo dos: Fundamentos del desarrollo organizacional.....	25
2.1. Definiciones de organización	25
2.2. Definiciones de desarrollo organizacional.....	26
2.3. Elementos rectores de una organización	27
2.3.1. Misión organizacional	28
2.3.2. Visión organizacional.....	29
2.3.3. Objetivos organizacionales	30
2.4. Características del desarrollo organizacional.....	30
2.5. Procesos del desarrollo organizacional.....	32
2.6. Las personas y las organizaciones	33
2.7. Desarrollo organizacional. La clave en la administración.....	33
2.8. Variables del desarrollo organizacional.....	34
2.9. Las organizaciones como sistema	35
2.9.1. Elementos permanentes que permiten las organizaciones.....	36
Capítulo tres: Gestión del cambio mediante los factores que inhiben y contribuyen con el desarrollo organizacional.....	37
3.1. Definición de gestión.....	37
3.2. Definición de cambio.....	38
3.3. Concepto de cambio organizacional	38
3.4. Necesidad de cambio.....	38
3.4.1. Origen de los cambios	40
3.5. Modelo de Kurt Lewin	41
3.6. Los proyectos de cambio (pc)	42
3.7. Factores necesarios para el cambio	44

3.8. Factores que afectan el cambio de un sistema de información gerencial en las organizaciones.....	46
3.8.1. Factores organizacionales	47
3.8.2. Factores tecnológicos	47
3.8.3. Factores de gestión	48
3.9. Agentes del cambio.....	48
3.10. Resistencia al cambio	49
3.11. Cambio evolutivo y revolucionario en las organizaciones	51
3.12. Factores que pueden hacer fracasar el cambio	52
3.13. Proceso de 8 pasos hacia el cambio	53
3.13.1. Cree sentido de urgencia para que ocurra el cambio	53
3.13.2. Forme una poderosa coalición.....	53
3.13.3. Crear una visión para el cambio	54
3.13.4. Comunique la visión.....	54
3.13.5. Elimine los obstáculos	55
3.13.6. Asegúrese triunfos a corto plazo	55
3.13.7. Construya sobre el cambio	56
3.13.8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa	56
3.14. El ciclo del cambio y el crecimiento	56
3.15. Implicaciones para los que manejan el cambio.....	57
3.16. El compromiso de los dirigentes	58
Capítulo cuatro: Diseño y modelo organizacional con enfoque estructural y de desarrollo.	59
4.1. Definición de diseño.....	59
4.2. Definición de diseño organizacional.....	59
4.3. El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional	60

4.4. Dimensiones básicas del diseño organizacional	60
4.5. Conceptos de estructura organizacional	61
4.6. Tipos de estructura	62
4.7. Concepto de organigramas.....	64
4.8. Diseños de organigramas estructurales.....	65
4.9. El surgimiento de la jerarquía	66
4.10. Limitantes de tamaño y altura	67
4.11. El número ideal de niveles jerárquicos.....	68
4.11.1. La cadena mínima de mando	68
4.11.2. Grado de control	69
4.11. Modelos de organización	70
4.11.1. Estructura simple.	70
4.11.2. Burocracia.....	71
4.11.3. Estructura matricial	72
4.12. Modelos del desarrollo organizacional	72
4.12.1. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento	73
4.12.2. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales	75
4.12.3. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.....	75
4.12.4. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch	78
4.12.5. Modelo o teoría tridimensional de la eficacia gerencial	79
Conclusiones.....	81
Bibliografía	83

Dedicatoria

A Dios: por brindarme la sabiduría y cumplir su propósito en mí.

Mejor es adquirir sabiduría que oro preciado; y adquirir inteligencia vale más que la plata. Proverbios 16: 16.

A mi familia: por brindarme su apoyo, confianza y amor.

A mi hija y esposo: por ser la base de mi inspiración motivacional, y sobre todo estar conmigo en todo momento.

Br. Eversai González Guillen.

Dedicatoria

A Dios, fuente eterna de conocimiento, inspiración y fortaleza en mis estudios, sin su gracia y misericordia no estuviera realizando este logro.

A mis padres, por su apoyo incondicional en todo momento.

A mi hijo, por ser el motor e impulso para cumplir esta meta.

Br. Reyna Martínez Moreno.

Dedicatoria

Este trabajo investigativo, primeramente, **se lo dedico a Dios** por haberme dado la vida, por ser el inspirador y el que me ha dado fuerza de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Ena Vásquez y Miguel Gago por el apoyo que me han brindado hasta hoy, tanto económico como emocional, por su amor, por su trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, gracias a ustedes he logrado mis expectativas.

A mi esposo Hareth Espinoza por ayudarme a cumplir mis sueños, a través de sus consejos y su amor, logrando así ser un motivador especial para lograr mis objetivos.

A mis hermanos que emocionalmente me han apoyado a salir adelante por estar siempre presente acompañándome a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi tía Cony Espinoza a quien siempre he querido como una madre que, aunque ahora no este físicamente me brindó su apoyo para que luchara y cumpliera mis metas, por estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Br. Lizbeth Gago Vázquez.

Agradecimiento

En primer lugar a Dios, por ser el autor de todas mis bendiciones.

A mis padres, especialmente a mi papa Adaknilo González Medrano, y mi mamá de crianza, Orbelinda González Medrano.

A mi hija, Nashly Tatiana Rodríguez González, por ser mi mayor tesoro, y además, sacrificar situaciones y momentos a su lado para completar exitosamente mi trabajo académico.

A mi esposo, Edwing Rodríguez Hernández, por entenderme en todo, y brindarme su apoyo emocional y económico, gracias por su amor y comprensión.

A mi bella universidad Unan Managua, por haberme permitido ser parte de ella y adquirir todos mis conocimientos profesionales.

A todos los maestros de la universidad, especialmente, a mi Tutora Estela Quintero. Muchas gracias por cada enseñanza que nos brindaron, cada conocimiento que hoy poseo fue la dedicación, paciencia y esfuerzo que ustedes me brindaron. No tengo palabras para agradecerles infinitamente a todos.

Br. Eversai González Guillen.

Agradecimiento

A Dios, porque sin el en mi vida, este logro no sería posible, por permitirme tener y disfrutar la familia, gracias padre celestial porque cada día nos has dado tu amor, sabiduría y fidelidad cada mañana.

Gracias a mis padres Rafael Antonio y Georgina Isabel por sus consejos, lo que ha permitido un desarrollo emocional para mi persona, de manera que he podido culminar este escalón de mi vida y así cumplir mis metas.

A mi hijo Cristiano Yahveh, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él.

A mis maestros, por compartir los conocimientos que en las distintas disciplinas me forjaron como profesional porque la única profesión que forma profesionales es la docencia.

A mis compañeras de seminario, Eversai González y Lizbeth Gago, que sin el trabajo en equipo no se hubiese logrado completar esta investigación, por aportar cada uno de nuestros conocimientos, por sus consejos y apoyo para llegar a la meta en esta ocasión.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias.

Br.Reyna Martínez Moreno.

Agradecimiento

Quiero agradecerle infinitamente a Dios, por todas sus bendiciones, porque sin él no podría lograr llegar hasta donde estoy.

A mis padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez, por ser los principales motores de mis sueños.

A mis hermanos, que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy. A mi esposo, por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio que me ayuda alcanzar mis objetivos.

También quiero agradecer a nuestros docentes, especialmente a mi tutora Estela Quintero, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación, a mis compañeras de trabajo por apoyarnos en momentos difíciles y por el estima brindado.

Br. Lizbeth Gago Vázquez.

Valoración docente (carta aval)



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 8 del REGLAMENTO PARA LA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 99, dice:

El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final. Nota que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ORGANIZACION**” hace constar que la bachillera: **REYNA CAROLINA MARTÍNEZ MORENO, carnet No. 10-20357-7**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y DISEÑO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, obteniendo la bachillera, **MARTINEZ MORENO**, la calificación de 50 (CINCUENTA PUNTOS).

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de diciembre del año 2021

Lic. Estela del Carmen Quintero
INSTRUCTOR

Valoración docente (carta aval)



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “ORGANIZACION” hace constar que las bachilleras: **EVERSAI GONZALEZ GUILLEN, Carnet # 16-05870-7, y LIZBETH DE LOS ANGELES GAGO VASQUEZ, carné # 17-20420-4** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y DISEÑO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, obteniendo las bachilleras **GONZALEZ GUILLEN, y GAGO VASQUEZ** la calificación de 50 puntos (cincuenta puntos).

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de diciembre del año 2021

Lic. Estela del Carmen Quintero

INSTRUCTO

Resumen

El presente trabajo de investigación bibliográfico tiene como tema; organización, como subtema gestión del cambio y diseño para el desarrollo organizacional.

El objetivo general es conocer la gestión del cambio y diseño organizacional como puntos claves para su desarrollo.

La base teórica que sustenta este informe hace énfasis en cuatro capítulos; por lo tanto la administración organizacional juega un papel importante, debido a que dirige y motiva. Como también se reflejan estrategias que un administrador debe adoptar a la organización.

El desarrollo organizacional detalla procesos para establecer un avance significativo, en la cual se reflejan datos característicos y variables, que instan el crecimiento, mostrando fundamentos que permiten identificar y comprender aspectos que llavan a un desarrollo.

Los factores que contribuyen e inhiben a un cambio organizacional, están presente en casi todas las organizaciones, por lo cual se mencionan algunos de los mas relevantes, que estorcionan o hacen que el cambio sea mas fácil. Como tambien se muestran los procesos para realizar el cambio exitosamente.

El diseño organizacional basado en la estructura organizacional con enfoque teorico orienta como realizar estructuraciones adecuadas de acuerdo con las dimensiones organizacionales, así como los modelos que van de la mano con el diseño.

Los resultados de esta investigación están basados en las normativas de presentación de seminario de graduación de la Unan Managua. La técnica utilizada para el desarrollo de este trabajo fue la lectura; analizando, seleccionando y obteniendo información oportuna, por medio de la recolección de documentos bibliográficos como libros y sitios web, basados en la gestión y cambio del desarrollo organizacional, así mismo, se aplicó las normas APA 6ta edición javeriano.

Los principales términos descriptores de la investigación son la introducción, justificación, objetivos, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El informe bibliográfico tiene como tema general la organización, y como subtema "Gestión del cambio y diseño del desarrollo organizacional".

El propósito de esta investigación documental es para comprender los cambios que ocurren en las organizaciones y los diseños estructurales que se deben emplear en las mismas, porque hoy en día hay una gran existencia de agentes de transformaciones en las organizaciones que inculcan de manera profesional aspectos relevantes que permiten el crecimiento organizacional

El objetivo general es conocer la gestión del cambio y diseño organizacional como puntos claves para su desarrollo. y de esta manera dar soporte a este informe de seminario de graduación.

Capítulo uno: la administración organizacional en un contexto motivacional, dinámico y estratégico, presenta conceptos de liderazgo y de motivación, los procesos de la motivación, los efectos de la administración en la motivación, como desarrollar equipos eficaces, la comunicación, la cultura organizacional, el comportamiento como reflejo de la cultura organizacional y la administración estratégica .

Capítulo dos: fundamentos del desarrollo organizacional, se presentan las definiciones del desarrollo organizacional, la misión, visión, y objetivos de la organización, características, procesos, variables, las organizaciones como sistemas y sus elementos.

Capítulo tres: gestión del cambio mediante factores que inhiben y contribuyen con el desarrollo organizacional, aborda definiciones del cambio organizacional, la necesidad del cambio y sus orígenes, modelos de Kurt Lewing, los proyectos de cambio, los factores necesarios para el cambio, los factores que afectan el cambio y los que pueden hacer fracasar el cambio, la resistencia al cambio, el cambio evolutivo y revolucionario, las implicaciones para los que manejan el cambio y el compromiso de los dirigentes.

Capítulo cuatro: diseño y modelo organizacional con enfoque estructural y de desarrollo, se muestran las definiciones del diseño organizacional, el rol de la dirección estratégica, las dimensiones básicas del desarrollo organizacional, conceptos y tipos de estructuras, conceptos y diseños de organigramas, el surgimiento de la jerarquía, límites de tamaño y altura en una organización, niveles jerárquicos, cadena mínima de mando, grados de control y se mencionan y se explican los modelos de organización y desarrollo organizacional.

Justificación

La presente investigación es meramente teórica y permite abordar aspectos importantes, que permitirá a partir de aquí saber cómo realizar cambios y diseños para el desarrollo de las organizaciones, los conocimientos adquiridos mediante la elaboración de este trabajo será de mucha utilidad en la ejecución directiva.

Bajo la línea de la práctica, al conocer bien los conceptos y esencias del diseño y cambio para el desarrollo organizacional, permitirá que a partir de ello, los encargados de las organizaciones desarrollen aspectos primordiales de como saber estructurar una organización con forme a su límites de tamaño y alturas, los grados de control y saber establecer un número ideal jerárquico, que se conozca en que momento realizar cambios y diseñar nuevos modelos, colaborando así, con el crecimiento de cada una de las organizaciones, dando como resultado una buena economía que fortalezca el bienestar de cada persona.

En cuanto al aspecto metodológico, de esta investigación servirá de aporte y respaldo a todos aquellos investigadores del área administrativa, así también servirá como guía a profesores, estudiantes y público en general que quieran consultar sobre el tema planteado organización y todo el personal interno y externo que trabaja en conjunto con la unan Managua.

Objetivos

General:

Conocer la gestión del cambio y diseño organizacional como puntos claves para el desarrollo.

Específicos:

1. Enfocar las herramientas de la administración en un contexto motivacional, dinámico y estratégico del desarrollo organizacional.
2. Generalizar los fundamentos esenciales del desarrollo organizacional que orienten una comprensión clara y específica
3. Identificar la gestión del cambio mediante factores que inhiben y contrubuyen con desarrollo organizacional.
4. Presentar los diseños del desarrollo organizacional con fundamentos teóricos atraves de una investigación estructural y de modelos mejorando así la gestión administrativa en todas las áreas funcionales de una organización.

Capítulo uno: La administración organizacional en un contexto motivacional, dinámico y estratégico

Las teorías tradicionales de la organización y la administración se enfocan en los intereses propios de las personas involucradas, y en como sus diferentes deseos pueden usarse para motivarlos.

Las teorías acerca de la administración organizacional abordan el tema de otro modo, asumiendo que las personas están motivadas por otras cosas además de su propio bienestar. Administración organizacional significa ver tu propio rol. La administración organizacional entrará como un modo de mejorar la cultura de una organización para promover un ambiente de confianza que atraerá a los grandes talentos.

Las tareas que tiene un gerente en la organización, tanto él como toda la organización, tienen un deber con toda la sociedad, un modo que una organización puede incentivar a la buena administración en su gerencia, es concentrándose en las necesidades de la sociedad. (Reader, 2021) Parr. 1-3.

1.1. Conceptos de liderazgo

Según (Pinto, 2012) nos dice que el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, mediante el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". p.75.

Mientras que (Silva, 2018) afirma que el liderazgo es "un proceso de influencia sobre otros para comprometerse a alcanzar ciertos objetivos y compartir una visión". p.26

Teniendo en cuenta a (Robbins, 2005) dice que es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos. p.422.

1.2. Las organizaciones deben ser administradas

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Estos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo. Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, las ordenes, el conocimiento y las estrategias. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.

Vivimos en una sociedad cada vez más compleja cuyo núcleo es la organización administrada. Las instituciones sociales son el camino que la sociedad utiliza para conseguir que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas y fabricadas.

La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. La organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla.

Las organizaciones requieren administradores para ser eficientes y eficaces. Dada la creciente complejidad de la sociedad y de las organizaciones, las decisiones administrativas individuales tienen una enorme repercusión en la sociedad.

El comportamiento organizacional es un área de conocimiento relativamente nueva que sienta las bases para comprender la dinámica de las organizaciones, lo que resulta fundamental para su adecuada administración. Para administrar las organizaciones y ayudarlas a alcanzar un buen lugar en su entorno de negocios es preciso comprenderlas bien.

Por ello, se deben considerar dos aspectos básicos:

La organización es un ser vivo: una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. Por ello, es necesario prestar mayor atención a su desarrollo y al de sus miembros. Este aspecto no puede quedar a merced de los acontecimientos.

Las decisiones de este ser vivo son resultado de un proceso de aprendizaje continuo, que brinda a la organización salud y longevidad: la organización y todos sus miembros deben aprender cada vez más rápido. El aprendizaje continuo depende en gran medida del estado de ánimo dentro de la organización; por tanto, la motivación es un factor esencial. La directiva de la organización debe dar importancia a este aspecto e incentivarlo constantemente. (Chiavenato, 2009, p.60-61).

1.3. Conceptos de motivación

Según (Chiavenato, 2009) la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. p.236.

Mientras (Robbins, 2005) dice que la motivación son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. p.392.

1.4. Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimientos, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. (Chiavenato, 2009, p.238-239).

1.5. Modelo de la Jerarquía de las Necesidades - Abraham Maslow

Es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades, la cual presenta como primera instancia las de mayor prioridad y las complementarias al final de la pirámide.

Fisiológicas: son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan.

De seguridad: incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad.

De afiliación, sociales: incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

De estima, reconocimiento: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tienen esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son.

Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.

De realización personal, auto superación, autorrealización: comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para exprimir de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

1. Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
2. La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
3. Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
4. Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento. Las necesidades de orden bajo además se conocen como necesidades por deficiencia, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas, necesidades decrecimiento; la satisfacción de las mismas ayudan a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano. (Maldonado, 2011, p.108-110)

Figura de la pirámide de Maslow.

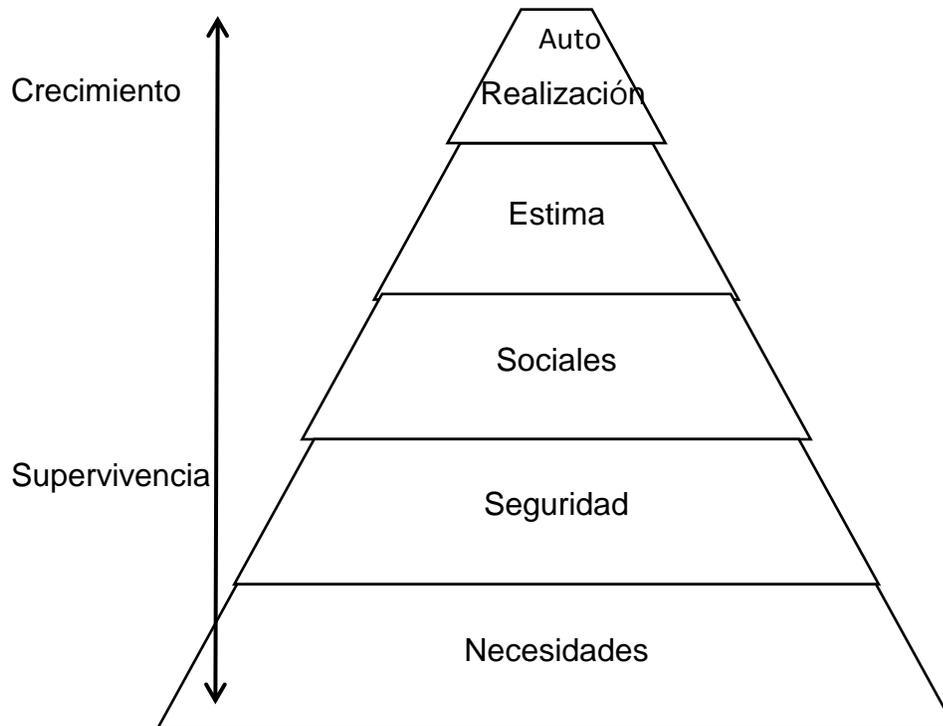


Figura 1.1: (Maldonado, 2011, p.10).

1.6. Efectos de la administración en la motivación

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo.

No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados.

Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello.

Estas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición.

Su modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.
2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.
5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento. (Chiavenato, 2009, p.263-264).

1.7. Como desarrollar y administrar equipos eficaces

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura.

Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

1. Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
2. Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
3. Confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Buena comunicación interna entre los miembros.
6. Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
7. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
8. Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización). (Chiavenato, 2009, p.286).

1.8. Comunicación organizacional

La comprensión de la comunicación gerencial no es posible sin revisar los fundamentos de la comunicación organizacional. En esta sección, veremos varios aspectos importantes de ésta, incluyendo la comunicación formal e informal, los patrones de flujo de la comunicación y las redes de comunicación formal e informal.

Comunicación formal: la comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente.

Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

En la red de cadena, la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo. La red de rueda representa una comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte, y el resto del grupo o equipo de trabajo. El líder sirve como el centro a través del cual pasa toda la comunicación. Por último, en la red de todos los canales, la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo.

La comunicación informal: la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí.

El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

1. permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, y
2. puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativa y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes.

Está activa en casi todas las organizaciones. ¿Es una fuente de información importante? ¡Por supuesto! En una encuesta se informó que 75% de los empleados oye primero los asuntos a través de rumores que surgen de la comunicación informal. (Robbins, 2005, p.266-267).

1.8.1. Dirección del flujo de la comunicación

La comunicación organizacional puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o diagonal.

Hacia abajo, cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, es una comunicación hacia abajo. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados usan la comunicación hacia abajo.

La comunicación hacia arriba, es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos, sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas.

Comunicación lateral, en el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

La comunicación diagonal, es la que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Cuando un analista del departamento de crédito se comunica directamente con un gerente de mercadotecnia regional (observe que es un departamento diferente y un nivel organizacional distinto) debido a un problema con un cliente, esa es una comunicación diagonal. (Robbins, 2005, p.266-267).

1.9. Como mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías; en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos, las cuales son:

Acompañamiento: consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

Realimentación: implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada.

Empatía: la empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.

Repetición: la repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán.

Lenguaje sencillo: el lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación.

Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.

Escuchar atentamente: para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones.

Propiciar la confianza mutua: la comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.

Crear oportunidades: mientras los administradores están tratando de comunicarse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. (Chiavenato, 2009, p.323-324).

1.10. Integración de la cultura a las organizaciones

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. La cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por lo tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés.

En cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y, por lo tanto, la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.”

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros.

Existen organizaciones modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las mismas y llegar a ser percibida por los clientes como tal.

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que se plantea como las subculturas.

Las subculturas también están presentes al interior de una organización, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. (Llanos, 2016, p.11-15).

Figura de la integración de las culturas para formar parte de ella en las organizaciones.

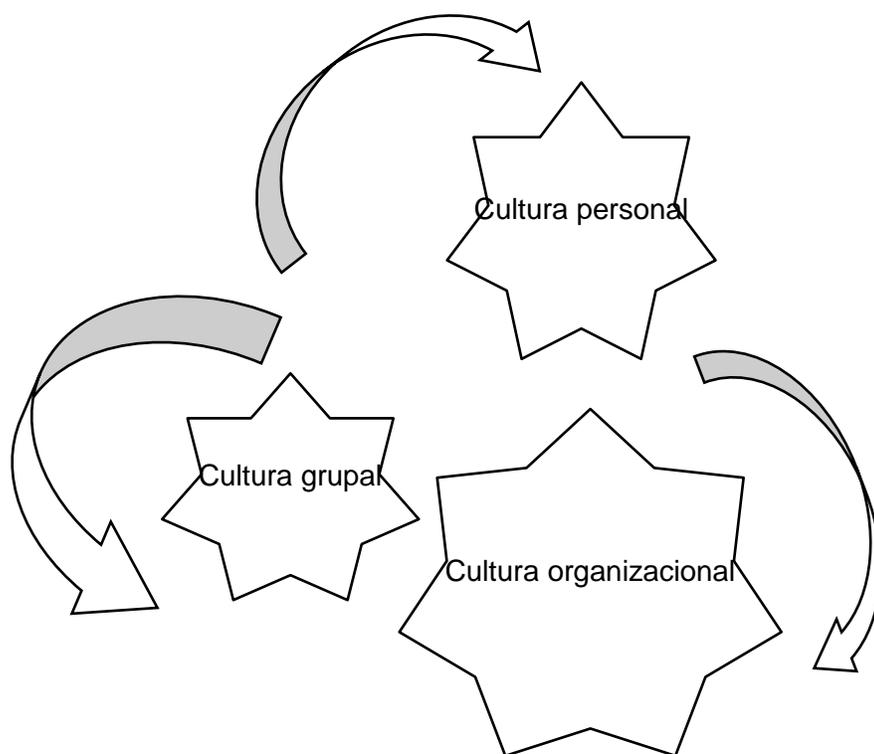


Figura 1.2: (Llanos, 2016, p.13).

1.11. El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional

La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales.

La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente.

Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y se va a ver influenciada en la cotidianidad y va a trascender los linderos de la empresa y a transparentarse a los clientes externos de la organización.

Si bien se ha estado mencionando que la cultura es la personalidad de un grupo o de una empresa, la actitud o comportamiento vendría a ser la manifestación de esta, aquello que se evidencia desde el primer momento. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto es la que llega al otro cliente.

La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta su propia cultura o la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que afloran en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes. Detrás de la actitud está la motivación la cual será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera.

Será importante por lo tanto para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos. Esta motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado.

Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean estas clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como: el área cognitiva o de la estructura de sus pensamientos que define sus estructuras mentales o paradigmas; el área afectiva que es aquella en la que se encuentran las emociones y afectos que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el comportamiento que son las conductas adoptadas en diferentes contextos, este último será la consecuencia de las dos primeras.

El comportamiento será lo observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se les denomina también los tres componentes de las actitudes.

La psicología ha realizado significativos aportes al estudiar a las personas y su desempeño en los diferentes ámbitos, lo cual permite entender la dinámica que se da, tanto en el comportamiento, como en la personalidad de las personas en sus relaciones interpersonales. Dichos aportes han sido utilizados en varias disciplinas con diferentes aplicaciones. (Llanos, 2016, p.15-18).

1.12. Administración estratégica

La administración estratégica es lo contrario de la administración orientada a las operaciones. Esta última se concentra en las operaciones diarias, se preocupa por mantener el statu quo, por garantizar la continuidad y permanencia de las actividades, pero no toma en consideración los cambios del entorno ni se alista para enfrentarlos.

Dado que las organizaciones operan en un ambiente en el cual proliferan los competidores y todos interactúan y realizan transacciones a fin de obtener los medios necesarios para sus actividades, se requiere mucho más que una simple administración de operaciones.

Las organizaciones necesitan entradas o insumos indispensables para su funcionamiento y también salidas para sus productos y servicios, a fin de obtener un rendimiento adecuado sobre sus inversiones, esfuerzos y operaciones.

La administración estratégica toma en cuenta los siguientes aspectos:

El entorno es un actor, no un simple factor: toda organización funciona dentro de un contexto que define las condiciones del juego. Los líderes de la organización deben saber leer e interpretar las circunstancias y asegurar una adaptación adecuada mediante la llamada respuesta estratégica.

Debe haber un enfoque adecuado: debe ser posible comparar aspectos internos de la organización con los del entorno. Por ello, es necesario elaborar un mapa del entorno con los siguientes elementos: en un lado, las oportunidades que se deben explorar y las amenazas externas que se deben neutralizar; y del otro la evaluación interna de la organización, con las fuerzas potenciales que se deben ampliar, y las debilidades o puntos flacos, que se deben corregir o mejorar.

El ejecutivo principal: debe dirigir la formulación de la estrategia y ser un verdadero emprendedor interno, en esta labor, aspectos subjetivos como la intuición, el juicio, la experiencia y el criterio personal son muy importantes. La estrategia es un proceso visionario. El concepto principal es la visión; es decir, una representación mental de la estrategia del líder, la cual sirve de inspiración o guía sobre lo que debe hacer la organización.

La formulación de la estrategia: es un proceso de aprendizaje emergente e incremental, tanto individual como colectivo. Implica actuar primero, luego identificar y seleccionar lo que funciona (comprender las acciones) y, por último, conservar sólo aquellos comportamientos deseables o exitosos. Así, la estrategia depende del aprendizaje y éste de las llamadas competencias distintivas. La búsqueda de la innovación es la base de todo este proceso.

La estrategia depende de un liderazgo integral basado en el valor: orientado a las relaciones cooperativas, la integración estratégica, las mejoras de los procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y el consenso. Las bases son la información y el conocimiento.

Éste es el punto donde la administración tradicional se transforma paulatinamente en liderazgo democrático y motivador. Un mundo que cambia de manera inexorable y acelerada, requiere organizaciones capaces de revitalizarse continuamente con procesos dinámicos e interactivos para poder sobrevivir.

Con este enfoque, las organizaciones deben transformarse en sistemas de aprendizaje que fomenten el trabajo en equipo y permitan a las personas tener autonomía y realizarse. De otra forma, los individuos vivirán maniatados. (Chiavenato, 2009, p.457-458).

Figura de los niveles de la administración

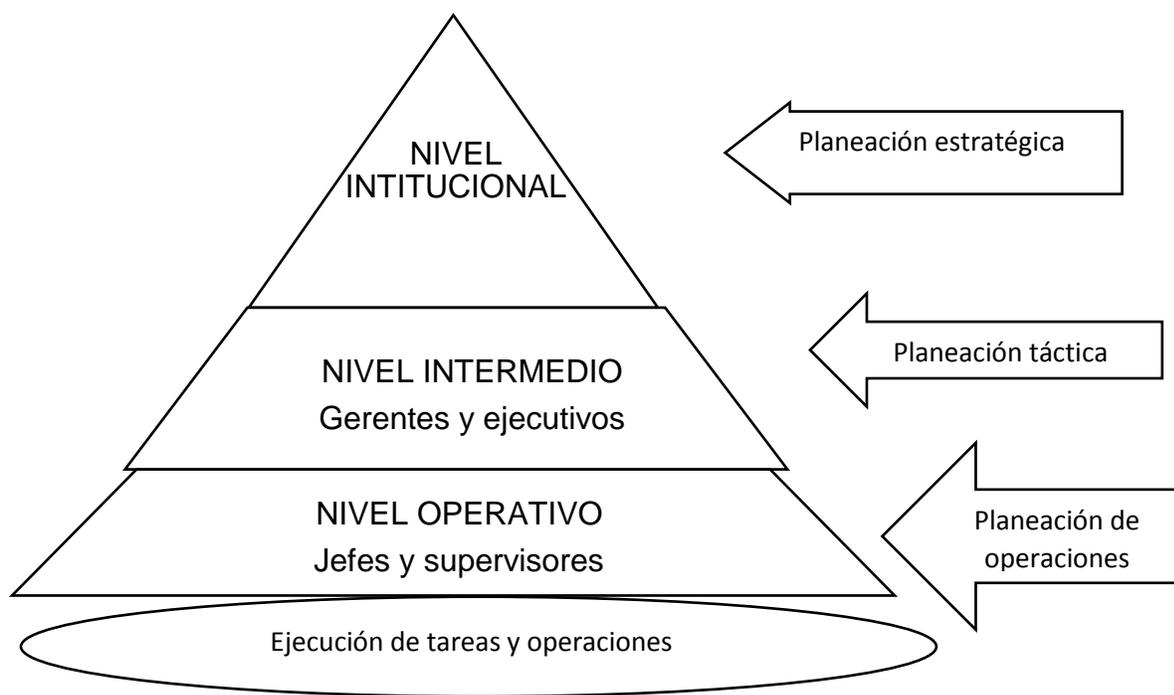


Figura 1.3: (Chiavenato, 2009, p.457).

1.13. El rol estratégico del cambio

Las empresas grandes deben encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas de manufactura necesitan buscar una nueva tecnología de manufactura flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de la información (TI).

Las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones y no para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida. (Daft, 2011, p.412).

1.13.1. Innovar o morir

Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones.

Numerosas organizaciones responden a las fuerzas globales adoptando equipos auto dirigido y estructuras horizontales que mejoran la comunicación y la colaboración, modernizando los canales de suministro y distribución y superando las barreras del tiempo y del espacio por medio de la tecnología de la información. Otras participan en jointventures (empresas conjuntas) o en consorcios para explorar oportunidades y ampliar las operaciones o los mercados internacionales.

Algunas adoptan innovaciones estructurales como la modalidad de red virtual para enfocarse en sus competencias centrales, mientras que los especialistas externos manejan otras actividades. Las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. (Daft, 2011, p.412).

1.14. Importancia de la administración estratégica

Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía. En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño. En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienden a mejorar su desempeño. Por eso es tan importante la administración estratégica. Otra razón de la importancia de la administración se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente.

Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes. Si los gerentes realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing y contabilidad). Las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. (Por último, la administración estratégica es importante porque se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes). Casi todos los acontecimientos importantes de las actualidades empresariales que se divulgan en las publicaciones especializadas conciernen a la administración estratégica. (Robbins, 2005, p.180).

capítulo dos: Fundamentos del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora.

Notablemente la actuación y satisfacción de sus miembros, aunque el desarrollo organizacional, con frecuencia, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su intención primordial es cambiar las personas, así como la esencia y la calidad de sus relaciones laborales. El desarrollo organizacional son actividades que respaldan la alta dirección, para mejorar los procesos de solución, de problemas y renovación de la organización. (Díaz, 2010) Parr.1-2.

2.1. Definiciones de organización

Una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos. (Pinto, 2012, p.11).

Según (Chiavenato, 2007) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. p.6.

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército o banco. (Gareth, 2008, p.2).

2.2. Definiciones de desarrollo organizacional

Según (Pinto, 2012) el desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. p.14.

Es el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Guizar, 2013, p.6).

El desarrollo organizacional es el intento de influenciar a los miembros de una organización para que amplíen la sinceridad mutua respecto a los puntos de vista de la organización y su experiencia en ella, y que asuman mayor responsabilidad por sus propias acciones como miembros de la organización. La suposición en que descansa el desarrollo organizacional es que cuando las personas tratan simultáneamente de alcanzar estos dos objetivos, es probable que descubran nuevas formas de trabajar en equipo, las cuales serán más eficaces para lograr sus propias metas y las metas organizacionales que comparten con otros. (Lagos, 1994, p.86).

Se tiene que (Nataly, María y Andrea, 2019) define el desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. p.9.

2.3. Elementos rectores de una organización

En el mundo de los negocios cambia la misión y visión organizacional, esto se hace mediante la definición del negocio. La declaración de la misión requiere de una lectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto, muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación en ese contexto.

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide la eficacia de ésta para alcanzar esos fines? en una empresa en la que sus productos son tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales.

Pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como universidades, hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica. “En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y medible, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y los productos son difíciles de medir, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. (Chiavenato, 2007, p.20).

2.3.1. Misión organizacional

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado, define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo.

La misión está determinada por los aspectos siguientes:

1. Cuál es la razón de ser de la organización.
2. Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
3. Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
4. Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Chiavenato, 2007, p.21).

2.3.2. Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro, es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:

1. Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.
2. Delinear la situación futura. Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado.
3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados.
4. Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones.
5. Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. (Chiavenato, 2007, p.21).

2.3.3. Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización pauctiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas. (Chiavenato, 2007, p.22).

2.4. Características del desarrollo organizacional

Las características del desarrollo organizacional contienen 9 aspectos, de las cuales lo constituyen: enfoque dirigido a la organización en su conjunto, orientación sistémica, agentes de cambio, solución de problemas, aprendizaje por experiencia, procesos de grupo, retroalimentación, orientación situacional y desarrollo de equipos.

Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente.

Orientación sistémica: el desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.

Agentes de cambio: el desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa.

Solución de problemas: el desarrollo organizacional hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos.

Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo.

Procesos de grupo: el desarrollo organizacional se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.

Retroalimentación: la retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.

Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

Desarrollo de equipos: el propósito general del desarrollo organizacional es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. (Chiavenato, 2007, p.421).

2.5. Procesos del desarrollo organizacional

El proceso de desarrollo organizacional tiene cuatro etapas a saber. Las cuatro etapas se pueden proponer, pues entre ellas no existe una delimitación nítida. El enfoque del proceso de desarrollo organizacional se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos, así como hacer frente a los cambios que se operan en su medio ambiente externo, con la ayuda de consultores científicos, externo o internos o de gestores especialistas en realizar cambios. (Industrial, 2013)Párr. 1.

Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del desarrollo organizacional e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

Diagnóstico organizacional: a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención: es la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de desarrollo organizacional que le sigue a la fase del diagnóstico.

En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.

Evaluación: es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa. (Chiavenato, 2007, p.422).

2.6. Las personas y las organizaciones

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado y satisfacción de las necesidades del cliente. (Chiavenato, 2007, p.77).

2.7. Desarrollo organizacional. La clave en la administración

El desarrollo organizacional ha sido un campo ecléctico e interdisciplinario, puesto que ha evolucionado a partir de la teoría de varios autores y la investigación, las mismas que han contribuido de forma altamente significativa a la administración.

Viéndolo desde este primer punto de vista, las empresas se han visto obligadas insertarse en el fenómeno integrador mundial dependiendo del mercado al cual atienden, tomando en cuenta que los gobiernos son los llamados a no solo recaudar impuestos de ellas, sino a incentivar la mayor competitividad de las mismas.

Por su parte, la globalización, al ser dinámica por naturaleza, siempre está cambiando los modelos tradicionales. Las empresas están expuestas a un sin número de desafíos organizacionales, ya que pueden operar en circunstancias impredecibles. Por ello, la globalización está estrechamente relacionada con el desarrollo organizacional, pues este contexto ha obligado a las empresas a innovar o incluso a cambiar sus estructuras organizacionales para ser adecuadas a las exigencias de la misma.

Con la existencia del desarrollo organizacional que vincula el estudio de factores como: cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional, adaptación al cambio, entre otras, también nos damos cuenta que actualmente existen factores intangibles como: el comportamiento de los trabajadores, su motivación, liderazgo y una variable de suma importancia que agrupa otros intangibles como es la cultura organizacional. En medio de la globalización, el desarrollo organizacional viene cambiando su postura para centrarse en el consumidor.

Los estados ahora buscan ser aliados de las empresas para, conjuntamente, verse expuestos internacionalmente, lo cual genera un mayor número de divisas al país, rotación de capital, generación de empleos entre otros beneficios. Por otro lado, está la obligación del empresario de estar preparado para estos cambios y apertura de fronteras o condiciones para ser más competitivos y generar el tan anhelado desarrollo. Así, podríamos decir que el desarrollo organizacional está cambiando sus prioridades hacia la competitividad para lograr satisfacer a clientes más exigentes. (Torrez, et al. 2019, p.20-22).

2.8. Variables del desarrollo organizacional

Entre las variables internas, los autores de esta obra expresan la interrelación sistémica existente entre el clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación, motivación, cultura organizacional, liderazgo, comportamiento organizacional, políticas y procedimientos organizacionales y estructura, todas estas con un enfoque de adaptación al cambio, asumiendo como premisa fundamental el compromiso de los propietarios, directivos y empleados.

En las variables externas, son todas aquellas que se manifiestan en el entorno de la organización, la globalización es el más evidente, concebido como un fenómeno integrador de sistemas que pueden traer beneficios o perjuicios a la entidad y a sus empleados.

Por otra parte, el desarrollo organizacional como proceso para desarrollar la eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que el desarrollo organizacional se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos, concebidos como variables externas e internas del desarrollo organizacional. (Torrez, et al. 2019, p.36-38).

2.9. Las organizaciones como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: esto nos responde al interrogante, ¿por qué existe la organización?
Deber hacer: misión, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, con que y como llegamos. (Maldonado, 2011, p.26).

2.9.1. Elementos permanentes que permiten las organizaciones

La existencia de dichos elementos son tratados en términos generales y son establecidos a través de estudios detallados que regulan la estructura de cada organización y que a su vez permiten su funcionamiento, por lo tanto cada organización mantiene una forma diferente de organizarse y la actividad que realice.

Dentro de los elementos permanentes que permiten las organizaciones se pueden destacar los siguientes:

Conceptos: hace referencia a qué sé. (la organización)

Valores: indican el qué se quiere hacer. Es el ideal que se tenga con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.

Percepciones: en este aspecto abordamos el qué se debe saber. Muestran si los valores se pueden cumplir o no.

Práctica: se analiza qué se puede hacer. Es lo que se puede hacer sin cometer errores. (Maldonado, 2011, p.27).

Capítulo tres: Gestión del cambio mediante los factores que inhiben y contribuyen con el desarrollo organizacional

Las organizaciones se enfrentan a variables del ambiente tales como; globalización, apertura del país, a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, nuevos conocimientos, entre otros. Surge de manera exigente una necesidad de cambio, trayendo como consecuencia que las empresas se vean presionadas e implementar transformaciones para adaptarse adecuadamente.

Se están produciendo cambios en las conceptualizaciones de las empresas, ya no solo es vista como un ambiente donde un grupo de accionista se une para realizar un emprendimiento con el único fin de obtener lucros, sino que buscan beneficios económicos, los cuales van unidos al beneficio social que las organizaciones deben proporcionar en el marco en el cual está inserta.

El cambio dependerá de la decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar, sobre la cual tendrá gran influencia el reconocimiento que puedan hacer dichos dirigentes de la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia en las unidades empresariales. (Prieto, 2018) Parr.1-3.

3.1. Definición de gestión

Para (Robbins, 2005) gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión. p. 7.

Por otro lado (Hitt, Black y Porter, 2006) la define como: " el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". p. 8.

3.2. Definición de cambio

Según (Proulx, 2014) el cambio se define como toda modificación de un estado a otro, observado en el entorno que tiene un carácter relativamente durable. p.116.

Para (Stephen, 2005) es "cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología". p.312.

3.3. Concepto de cambio organizacional

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. (Pinto, 2012, p.13).

Según (Proulx, 2014) el cambio organizacional se define como toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable. p.116.

3.4. Necesidad de cambio

Muchas empresas, en un afán por mejorar su situación, deciden replantearse la forma en la que el trabajo está siendo realizado en la organización. De este modo, se plantea un proceso de cambio que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización, para que en ésta se adopten nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

En muchas organizaciones (públicas y privadas) existe miedo al cambio. Es un miedo genérico, es una cuestión cultural heredada, es un increíble miedo a lo que representa el cambio.

Nos educaron manteniendo el criterio de que la estabilidad es sinónimo de madurez y de equilibrio. Muchas personas consideran que quien cambia es alguien "inestable", inmaduro, que todavía no ha crecido, porque el ideal de vida dominante, para la sociedad, es un mundo quieto, armónico, sin crisis y sin cuestionamientos. innovar y transformar es apostar por el cambio, es romper con determinados valores, criterios y mentalidades dominantes, es dar unos pasos que provocan miedo.

La resistencia al cambio se convierte en enfermedad y lo que permanece quieto es porque está muerto. Porque el cambio simplemente se da, en un mundo cada vez más global y una sociedad más dinámica, y los valores individuales que mataba el miedo tóxico son las herramientas vitales para afrontar los retos de este siglo. Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de su permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

En ese sentido, es necesario cambiar procesos y métodos que han quedado obsoletos; dentro de las organizaciones, el cambio se ha llegado a considerar como una estrategia de competitividad y de supervivencia, y vital para no caer en el estancamiento y la carencia de desarrollo.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado. (Maldonado, 2011, p.301-302).

3.4.1. Origen de los cambios

Muchas de las alteraciones que se traducen en esfuerzos, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los cambios genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, esta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo.

Los cambios se originan por la interacción, tanto de fuerzas externas como internas:

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza, los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas. (Maldonado, 2011, p.303-304).

3.4.1.1. Tipos de cambio

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber:

Cambios estructurales: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

Cambios en la tecnología: los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones y procesos empresariales. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.

Cambios en los productos o servicios: los que afectan los resultados o las salidas de la organización.

Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. (Chiavenato, 2000, p.419).

3.5. Modelo de Kurt Lewin

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio casi estacionario”. Para modificar ese estado “casi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. (Guisar, 2013, p.44-45).

3.6. Los proyectos de cambio (pc)

Un proceso de cambio a fondo, el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales (paquetes) son quizás los dos factores más importantes para el éxito. El cambio organizacional no se hace de golpe, si no en pedazos que se llaman proyectos de cambio/ pc. Así, los actores en el sistema socio-técnico no pierden el control y los riesgos de fracasos son calculables.

Hay procesos lentos y rápidos, con altos y bajos riesgos de fracasos. El lanzamiento de un cambio se enfoca en cambios rápidos a corto plazo con la fuerza probatoria que se puede cambiar algo tangible y de ese modo, convencer a los actores pasivos y escépticos.

Una vez que las personas empiecen a mostrar una mentalidad abierta al cambio, es necesario ponerles retos que sean apropiados a sus respectivos niveles de confianza en sí mismos y a la competencia que tienen, para que no pierdan el control sobre la marcha del cambio. (Zimmermann, 2000, p.78-79).

Figura de los elementos de un proyecto de cambio.

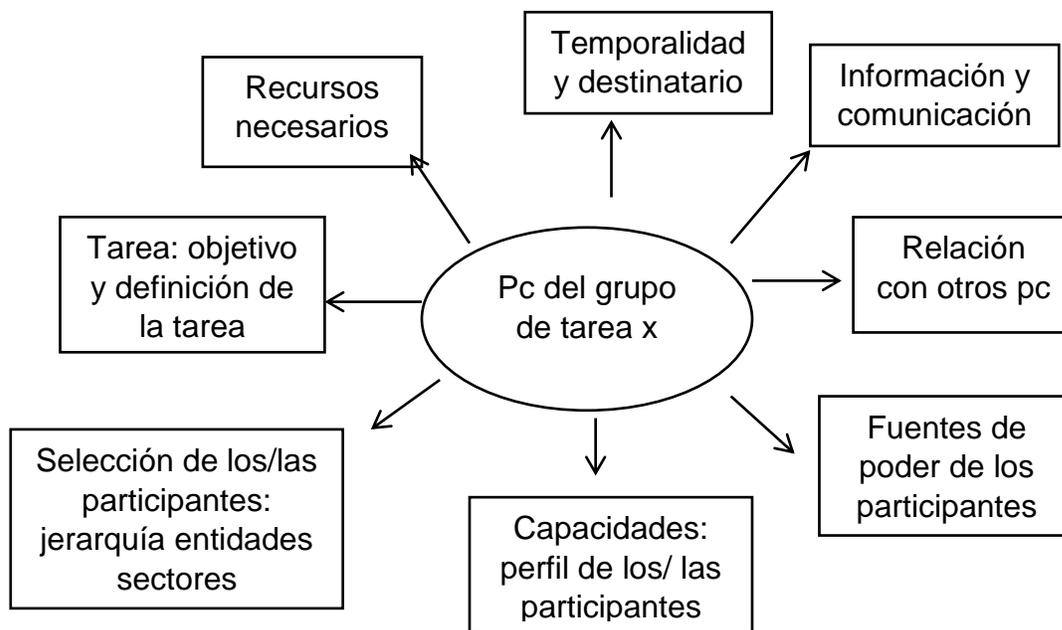


Figura 3.1: (Zimmermann, año 2000, P.79)

3.7. Factores necesarios para el cambio

En las organizaciones, las estructuras están diseñadas de tal manera que se formen equipos. Es conveniente tener una dirección apropiada para conseguir la madurez del o los equipos antes o durante la implantación del cambio.

Estos factores se interpretan de la siguiente manera:

Conocimiento: se refiere al conocimiento y reconocimiento por parte del equipo del grado de madurez del equipo u organización.

Y estas se identifican:

1. Identificación de las fortalezas y debilidades.
2. Identificación del conocimiento técnico previo.
3. Identificación de experiencias similares previas de algunos miembros del equipo.
4. Identificación de roles que desempeña cada miembro del equipo.
5. Identificación de metas y objetivos.
6. Planeación de la implementación desde el punto de vista técnico.
7. El conocimiento debe estar apoyado por el desarrollo de una comunicación efectiva, capacitación técnica, metas, como también, la negociación, solución de conflictos y sensibilización del cambio.

Emociones: los equipos necesitan motivadores para volverse impulsores del cambio. Los mejores motivadores son los que satisfacen las necesidades e intereses propios. En el caso de un equipo, los motivadores personales siguen teniendo gran impacto, pero resulta difícil conseguir ligar el cambio a la satisfacción de los intereses individuales. Por ello, la motivación se centra más bien en aquéllos que todos pueden reconocer como beneficios personales, ya sea para el desempeño de su función o a nivel personal.

Es necesario entonces identificar:

1. Las necesidades personales comunes a los individuos que conforman el equipo. Estas necesidades se pueden explorar en el ámbito profesional y personal. Algunas de las más comunes tienen que ver con el dinero y el tiempo personal para compartir y convivir con sus familiares, pero frecuentemente aparecen también necesidades de reconocimiento público o personalizado.
2. La capacidad de la organización de satisfacer las necesidades e intereses.
3. Una vez realizada la detención, se debe proceder a la planeación, como obtener los recursos que se requieren para los motivadores, incluyendo estos los tangibles y los intangibles. Planear como administrar los motivadores, es preferible administrar motivadores a corto plazo por logros pequeños, el de mediano plazo funciona bien cuando los motivadores han participado en dinámicas previamente. Estructurar el esquema de motivadores en relación al logro de indicadores objetivos.

Procesos: el liderazgo de un equipo no tendrá efecto alguno sobre la organización sin disciplina. Al momento de desplegar las tareas y responsabilidades que llevarán al éxito en la implantación del cambio, es necesario definir claramente quién se encargará de llevar a cabo cada tarea y quién supervisará que ésta se lleven a cabo.

El despliegue de tareas requiere detallar lo siguiente:

1. Quién llevará a cabo las nuevas tareas y la supervisión.
2. Las instrucciones, procedimientos y ayudas visuales para la ejecución de las nuevas tareas o de las nuevas formas de hacer las tareas.
3. La entrega de las tareas específicas a cada individuo involucrado, preferiblemente a través de procedimientos o instrucciones de trabajo. Estos documentos deben detallar los criterios de ejecución, y la frecuencia. (Maldonado, 2011, p.308-311).

3.8. Factores que afectan el cambio de un sistema de información gerencial en las organizaciones

En la actualidad, una gran cantidad de organizaciones no puede operar con éxito sin la implementación adecuada de un sistema de información gerencial. Con la ayuda de este sistema las organizaciones pueden obtener la información correcta para mejorar la cooperación y la intercomunicación. Además, permite que la información fluya entre departamentos de forma inmediata, acortando el requisito de intercomunicaciones directas entre los miembros, aumentando así el rendimiento de la organización. Esta herramienta brinda a los usuarios del sistema datos confiables, exhaustivos, disponibles y precisos. Asimismo, mejora la mecanización del trabajo organizacional.

Un sistema de información gerencial en las organizaciones tiene tres dimensiones: organización, gestión y tecnología de la información (Laudon & Laudon 2017). La implementación de un sistema como estos depende principalmente de factores organizativos, factores de gestión y factores tecnológicos. Es importante destacar que estas tres dimensiones interactúan entre sí y no pueden funcionar de forma independiente. (Silva, 2018, p.71).

3.8.1. Factores organizacionales

Entrenamiento de usuario. La capacitación nutre las habilidades requeridas para usar los sistemas de información. Con frecuencia, la alta gerencia o el departamento de tecnologías de la información le piden a un empleado que use un software específico, pero no proporcionan suficiente capacitación. Por lo tanto, a veces se demuestra que la implementación de sistemas es un fracaso porque las personas no tienen las habilidades adecuadas. (Silva, 2018, p.74).

3.8.2. Factores tecnológicos

Infraestructura de tecnología de la información. Las organizaciones pagan una cantidad significativa de tiempo y dinero para desarrollar infraestructura para las tecnologías de información. Sin embargo, un número considerable de empresas no han obtenido los resultados previstos de su inversión. La causa definitiva es que estas empresas no se han unido eficientemente a la infraestructura con sus recursos comerciales para formar capacidades.

Nuevos dispositivos de tecnología de información. La tecnología está emergiendo regularmente, y las empresas dependen cada vez más de esta para administrar sus negocios de manera eficiente. Por ello, la compra de nuevos dispositivos puede ayudar significativamente a las empresas a lograr una mejor productividad, un mejor rendimiento y mejores resultados. Sin embargo, es extremadamente importante decidir con cuidado qué dispositivo debería comprar una empresa y si puede ayudarla a alcanzar su objetivo comercial o no. (Silva, 2018, p.74-75).

3.8.3. Factores de gestión

La participación de la alta gerencia juega un papel muy importante en las actividades del sistema de Información, sus apoyos se consideran como uno de los factores de organización más importantes.

La alta gerencia necesita tener un fuerte conocimiento y experiencia sobre los sistemas de información y tecnología. Anteriormente, se descubrió que los conocimientos, la conciencia y el conocimiento del gerente pueden vincularse con una buena planificación estratégica de los sistemas de información.

Estilo de gestión, la gerencia necesita motivar, influir, cooperar y dirigir las actividades de las personas cuando estas trabajan en equipo y en grupo en una organización. (Silva, 2018, p.75-76).

3.9. Agentes del cambio.

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente, por eso el cambio parece ser la única constante en nuestras vidas. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. En relación a esto, hoy en día las opiniones hacen hincapié en el desempeño organizacional más que en el desempeño individual. El cambio en una organización es como empujar una masa cualquiera, la misma se opondrá al movimiento, pero si se aplica la fuerza en el lugar y con la magnitud adecuada, se le conseguirá mover. (Maldonado, 2011, p.311).

El cambio planeado no tiene dueño, pero siempre lo tiene. Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos. Los agentes de cambio actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio. En general, los altos ejecutivos son vistos como agentes de cambio naturales.

Los directivos de las organizaciones suelen recurrir a consultores externos especializados en metodologías de cambio. Las ventajas son claras, por una parte, poseen habilidades especializadas, no los distraen las responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia y prestigio que un elemento interno, pero están en desventaja porque conocen poco acerca de la historia, la cultura, los procedimientos y las personas de la organización. Casi siempre prefieren cambios de segundo orden. En cambio, los administradores o consultores internos son más cautelosos, pues prefieren no herir a sus viejos amigos y compañeros, y suelen aplicar cambios de primer orden. (Chiavenato, 2009, p.423.).

3.10. Resistencia al cambio

En la última década muchas de las más conocidas (y antiguamente más fuertes y exitosas) empresas estadounidenses como Kodak, IBM, Sun Microsystems, TWA y Macy's han visto sus fortunas deteriorarse. Algunas, como Macy's y TWA, se han ido a la bancarrota; otras, como Kodak y Sun, aún están en problemas; y algunas, como GM e IBM, han revertido su deterioro y se han recuperado. ¿Cómo perdieron su efectividad estas antiguas potencias económicas? La principal explicación de tal deterioro es casi siempre la incapacidad de cambiar en respuesta a los cambios en su ambiente (como el aumento de la competencia).

Los estudios sugieren que una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el statu quo. La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia. La resistencia o los impedimentos al cambio que provocan inercia se encuentran en los niveles organizacional, grupal e individual. (Gareth, 2008, p.274).

La resistencia al cambio, quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes. Las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con viseras que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

Aspectos lógicos: la resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.

Aspectos psicológicos: son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.

Aspectos sociológicos: la resistencia sociológica es “lógica” desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios. En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo. (Chiavenato, 2009, p.423-424).

3.11. Cambio evolutivo y revolucionario en las organizaciones

Existen varios tipos de cambio que los gerentes pueden adoptar para ayudar a sus organizaciones a lograr los estados futuros deseados. En general, los tipos de cambio se engloban en dos amplias categorías: cambio evolutivo y cambio revolucionario.

El cambio evolutivo es gradual, incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y estructurar de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente. El cambio evolutivo se logra gradualmente, poco a poco.

Sin embargo, algunas organizaciones tienen que hacer cambios importantes rápidamente. No quieren tomarse el tiempo de establecer e implementar programas que fomenten el cambio evolutivo ni esperar los resultados del desempeño que tales programas pueden provocar.

Al enfrentarse a cambios drásticos e inesperados en el ambiente (por ejemplo, un nuevo descubrimiento tecnológico) o a un desastre inminente resultado de años de inactividad y negligencia, una organización tiene que actuar rápidamente y con decisión. Entonces se requiere un cambio revolucionario.

El cambio revolucionario es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz. Es probable que provoque un cambio radical en la manera de hacer las cosas, nuevas metas y una nueva estructura.

Repercute en todos los niveles en la organización: corporativo, divisional, funcional, grupal e individual. La reingeniería, reestructuración e innovación son tres instrumentos importantes del cambio revolucionario. (Gareth, 2008, p.277).

3.12. Factores que pueden hacer fracasar el cambio

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica; es, por lo tanto, portadora de grandes tensiones que nos empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a fin de adaptarnos a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con nuestro medio.

Realmente el cambio ha existido siempre, lo que ahora se presenta con características distintas, hace algún tiempo atrás podíamos tener cierta confianza ya que éste no tenía la dinámica actual, tanto en su frecuencia como en su profundidad y generalidad, esto permitía hasta cierto punto actuar de manera reactiva, hoy día donde el cambio es permanente, acelerado y con todos los atributos vistos, no debemos ni podemos darnos ese lujo, ya que se corre el riesgo de sucumbir, por tal razón nuestra actuación debe ser proactiva y trabajar en función del cambio.

Los cambios traen temor en las personas. Algunos temen el fracaso y otros simplemente perder el estado de confort alcanzado en la situación actual.

Algunos de los factores más críticos son:

1. El fracaso del equipo en su proceso de maduración (ver maduración de equipos).
2. El uso de estilos inapropiados de liderazgo para operar el cambio (ver liderazgo situacional).
3. La ausencia de planeación.
4. La ejecución deficiente de uno o varios de los factores mencionados anteriormente (conocimiento, emociones, procesos).
5. La falta de conocimiento y experiencia sobre cómo operar un cambio en una organización por parte de los miembros del equipo de implantación. (Maldonado, 2011, p.336).

3.13. Proceso de 8 pasos hacia el cambio

Si está considerando un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto.

Sabe que el cambio es necesario pero no sabe realmente cómo hacer que suceda. ¿Por dónde empezar? ¿A quién involucrar?

Hay muchas teorías acerca de “cómo hacer el cambio”. John P. Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995. (Maldonado, 2011, p.357).

3.13.1. Cree sentido de urgencia para que ocurra el cambio

Sería de gran ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Esto no es simplemente mostrar una estadística de ventas de personas pobres o hablar de la creciente competencia. Abra un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma. (Maldonado, 2011, p.357).

3.13.2. Forme una poderosa coalición

Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. (Maldonado, 2011, p.358).

3.13.3. Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. (Maldonado, 2011, p.358-359).

3.13.4. Comunique la visión.

Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella. (Maldonado, 2011, p.359).

3.13.5. Elimine los obstáculos

Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo.

Para esto es necesario que:

1. Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
2. Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
3. Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.
4. Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan.
5. Adopte medidas para eliminar las barreras humanas o no. (Maldonado, 2011, p.359.360).

3.13.6. Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Usted desea que cada pequeño logro sea posible, con poco margen para el fracaso. (Maldonado, 2011, p.360).

3.13.7. Construya sobre el cambio

El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. (Maldonado, 2011, p.361).

3.13.8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó. (Maldonado, 2011, p.361).

3.14. El ciclo del cambio y el crecimiento

En el transcurso del tiempo las cosas varían, cambian, en múltiples situaciones estas crecen, se empequeñecen, adquieren otra forma, envejecen, mueren. Todo esto le ocurre a los seres vivientes y a otro elemento material que se quiera considerar, como consecuencia de factores internos y externo. Las organizaciones no están exentas de sufrir cambio. (González, 2018).parr.1

El cambio se da en etapas. El cambio de una etapa a la siguiente requiere acciones específicas:

Preparación: se da al pasar de la etapa de conocimiento a la de emociones. Se basa en la inspiración que pueda conseguirse en el personal. Esto se consigue liderando el cambio, creando una visión y dando forma a la cultura que se obtendrá con éste, fortaleciendo la estima y la identidad del personal con la organización.

Cambio: el cambio en sí es el proceso de desplegar cada una de las funciones y responsabilidades específicas a cada miembro de la organización.

Crecimiento: el cambio exitoso provoca sensación de logro y crea un ambiente propicio para adoptar actitudes dinámicas en algunos miembros de la organización, que intentarán liderar nuevos cambios. Cuando esto sucede, se está dando la captación de valor, es decir que se logra auto-evaluar el logro y se pone la mente en nuevas metas que llevan a tácticas y planes operativos. El siguiente cambio será ir un nivel más arriba, con lo que se da el proceso de crecimiento. (Maldonado, 2011, p.342-343).

3.15. Implicaciones para los que manejan el cambio

Los cambios son eventos importantes que afectan a la organización y que deben ser considerados como tales. En el cambio tecnológico no es tanto la tecnología la que plantea el problema, sino su efecto sobre gestores, sobre los empleados, sobre las relaciones con los otros y los comportamientos sociales. Frente a la tecnología, cada persona se pregunta cuáles serán los cambios sobre ella, de qué modo afectará sus habilidades y qué cambios personales serán necesarios para adaptarse. Unas personas rechazan la posibilidad de adaptarse; éste es un fenómeno muy grande cuando se trata de la informática. Se ve a personas de 90 años de edad que se adaptan, y otras de 75 para quienes los cambios son demasiado grandes.

Además, se olvida a veces que muchos empleados tienen el orgullo de conocer bien el trabajo, sus etapas y sus procesos. Siempre es posible que se introduzca un cambio sin utilizar esa competencia, a partir de aproximaciones que los empleados detectan inmediatamente.

Muchos fracasos tecnológicos tienen su raíz en la falta de comprensión de la operación real de la empresa, no es tanto lo que deberían hacer los empleados lo que importa, es lo que hacen en realidad. En este sentido, su implicación es generalmente más importante y crítica de lo que los tecnólogos piensan, y dejar a los especialistas en tecnología implementar cambios es una causa generalizada de fracasos, simplemente adoptan el punto de vista de la máquina y del proceso y no el de la gente. (Proulx, 2014, p.120-121).

3.16. El compromiso de los dirigentes

La implicación de los dirigentes es necesaria y crítica. Si no tienen consciencia de los peligros de modificar la estructura y la importancia de la dimensión informal, es posible que los cambios que introducen se traduzcan en largos periodos de problemas. Es su responsabilidad primera crear condiciones para que estos elementos sean considerados en la realización de las modificaciones estructurales.

Es todavía más importante que estos elementos sean informales; las soluciones para evitar los problemas de este tipo se basarán en la participación, la implicación personal de los dirigentes y la activación de los canales de comunicación. (Proulx, 2014, p.121-122).

Capítulo cuatro: Diseño y modelo organizacional con enfoque estructural y de desarrollo.

El modelo organizacional es el punto de partida para la creación del diseño organizativo y, en su elaboración se deben tener en cuenta factores como el tamaño de la empresa, el número de trabajadores y las funciones que éstos desarrollan, el tipo de procesos que alberga, las vías por las que circula la información y, por supuesto, los objetivos.

Las organizaciones grandes o que acogen tareas simultáneas suelen tener estructuras ramificadas, con distintos niveles jerárquicos y varios focos de autoridad. En cambio, las más pequeñas tienden hacia modelos centralizados en los que priman las relaciones cercanas y la comunicación directa. (Retos directivos.eae, 2021)Párr.1-2.

4.1. Definición de diseño.

Según (Frascara, 2000) es el proceso de programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de factores y elementos con miras a la realización de objetos destinados a producir comunicaciones visuales. p.19.

4.2. Definición de diseño organizacional

Según (Chiavenato, 2009) es la definición grafica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. p.92.

De acuerdo con (Robbins, 2005) dice que: "es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización".p.2.

4.3. El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional

Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante. Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia.

Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos, que se analizarán con más detalle en el capítulo.

De igual modo, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria. Este análisis competitivo de los entornos interno y externo es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica.

El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural. Así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. (Daft, 2011, p.58).

4.4. Dimensiones básicas del diseño organizacional

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización. Es el enfoque en cada una de estas dimensiones. (Chiavenato, 2009, p.100).

Figura de las dimensiones del diseño organizacional.

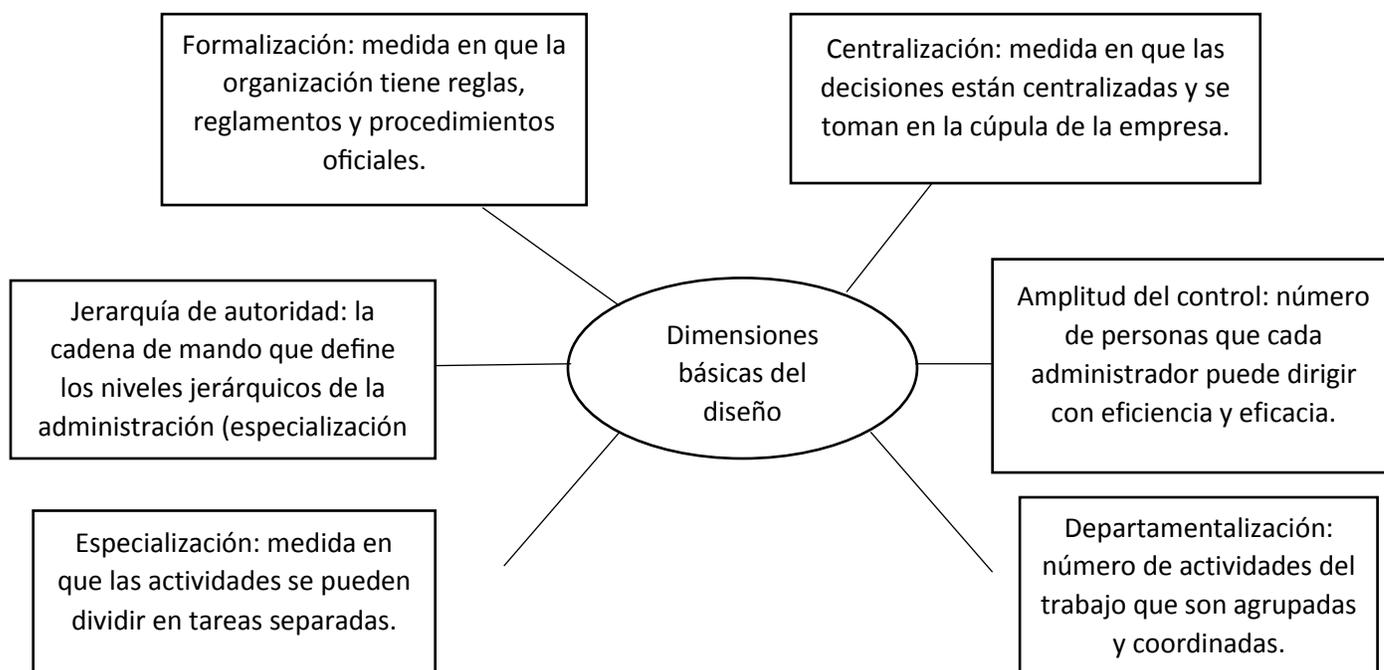


Figura 4.1: (Chiavenato, 2009. P.100).

4.5. Conceptos de estructura organizacional

De acuerdo con (Robbins, 2005) dice que es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional. p. 233.

La estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (Brume, 2019, p.8).

Mientras que (Daft, 2011) afirma que la estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. p.90.

4.6. Tipos de estructura

Mintzberg presenta cinco tipos de estructuras, de la más sencilla a la más compleja. Son la estructura simple, la burocracia mecanista, la burocracia profesional, la estructura por divisiones y, finalmente, la estructura ad hoc. Estos tipos establecen una relación entre la clase de actividades de la organización y la estructura que va a preferir.

Los tipos de estructuras son:

Estructura simple o emprendedora: la estructura simple se caracteriza por una supervisión directa, a partir de la cima estratégica de la organización. El poder es ejercido por el dirigente más alto en la jerarquía, que decide todo lo que hace la organización a partir de sus modos de división del trabajo y su distribución de los mandatos. Se tiene entonces, aquí, un modo de funcionamiento centralizado al extremo.

En la estructura simple o emprendedora la tecno estructura es ligera, no puede tener un papel crítico, generalmente es externa a la organización. Puede ser, por ejemplo, un contador que viene de vez en cuando, un técnico que viene por pedido, un proveedor de material que propone ajustes, una asociación profesional que controla sus normas, pero muy raramente una estructura interna y desarrollada. Aquí, por lo general, las normas son menos importantes que la rapidez de decisión, de ejecución de tareas y de entrega de bienes o servicios.

Burocracia mecanista: es una configuración estructural que se caracteriza por un grado alto de estandarización de tareas. Los procesos de trabajo están muy automatizados por las reglas, normas y directivas.

Existen manuales de procedimientos y nomenclaturas de puestos de trabajo. Los empleados no tienen flexibilidad y debe hacer el trabajo tal cual lo previsto. En esa organización, la tecno estructura tiene el rol dominante. Si se puede, se va a calibrar, cuantificar, pesar, evaluar todo. Los comportamientos son altamente formalizados, las tareas son precisadas verticales, horizontal y transversalmente. Las unidades de trabajo son segmentadas, agrupadas o descompuestas según la secuencia prevista en los mandatos.

La decisión es centralizada, los controles son más o menos frecuentes, pero jamás están totalmente ausentes. La planificación es presente; la supervisión, cercana; y la evaluación, constante.

Burocracia profesional: en la burocracia profesional se encuentra una estructura caracterizada por la especialización del trabajo y la complejidad de los saberes demostrados y de las competencias adquiridas que permiten a los titulares fomentar puentes entre ellos para realizar sus mandatos. El ejercicio de los roles y de las funciones se hace por referencia a las calificaciones estandarizadas relativas a los puestos de trabajo. Las multidisciplinarias son más fáciles, porque en la concepción de estas estructuras la coordinación de las actividades generadas por los profesionales es central. La descentralización es más importante, y una parte significativa del poder de decisión pertenece a los operadores profesionales.

En la burocracia profesional la ejecución del trabajo exige conocimientos muy especializados que no se encuentran en el entorno externo de la organización; el simple reemplazo de las competencias o la posibilidad de sustituir la oferta de servicios son remotos. El sistema técnico no es complejo, y son los profesionales quienes manejan las tecnologías.

La estructura divisional: nace la estructura divisional de una necesidad del centro de dejar autonomía a sus unidades. A causa del tamaño, la línea jerárquica será así crítica en el análisis del funcionamiento organizacional. Es parte de la línea la sección tecnocrática, que sabe cómo hacer funcionar las cosas y que puede resistir pasivamente las presiones de la cima; la complejidad y el gran tamaño hace imposible conocer todo a través de los otros elementos, como la estructura, cima y base operacional. Controlan la información, provocan resistencias y reinterpretan lo que les parece esencial.

Están constituidas por los gerentes y administradores que sí, son el nivel superior, no son parte de la cima y no participan en comités de dirección, hasta que los supervisan a los ejecutores. Pueden tener a la vez, responsabilidades de gestión y responsabilidades profesionales, trabajan en la producción de bienes y servicios y no son asesores o consultores.

La estructura ad hoc: la estructura ad hoc, o 'adhocracia', es una organización compleja pero poco estructurada (Mintzberg 1984). Es muy orgánica, agrupa especialistas en unidades funcionales, pues coordina utilizando mecanismos de enlaces. Aquí, la manera de dividir el trabajo, de coordinar, consiste en cambiar la base de la estructura todo el tiempo, según necesidades y circunstancias (de ahí el nombre ad hoc). La estructura tiene una flexibilidad extrema en la organización y la coordinación del trabajo, pero cobra su sentido en las actividades complejas. Sería inapropiada en la producción industrial, en la realización de actividades repetitivas. En este caso particular genera una estructura temporal, que corresponde a un problema percibido y la necesidad de resolverlo, y que después desaparece. Y esto hace su descripción tan difícil. (Proulx, 2014, p.82-91).

4.7. Concepto de organigramas

Según (Brume Mario, 2019) lo definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. p.42.

Para (Pérez, 2009) un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. Parr.1.

4.8. Diseños de organigramas estructurales

Para dibujar o representar organigramas estructurales, debemos de seguirlos siguientes criterios o elementos gráficos de diseño, mismos que pueden ser utilizados para representar todo tipo de organigrama, a excepción de los matriciales.

Las líneas llenas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica.

1. Las líneas verticales indican autoridad.
2. Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación.
3. Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica mando.
4. Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento.
5. Las líneas discontinuas por debajo del gráfico, indica relación de unidades desconcentradas y descentralizadas.

Las figuras geométricas para utilizar siempre serán de forma rectangular y todos deben ser de un mismo tamaño; dicho de otra manera, el tamaño de los recuadros no indica diferencia jerárquica, dado que esto se refleja por niveles.

1. Un recuadro indica autonomía.
2. Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
3. Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institucióno bien son comisiones o comités internas. (Brume, 2019, p.58-59).

4.9. El surgimiento de la jerarquía

La jerarquía de una organización que comienza a surgir cuando a los gerentes les resulta cada vez más difícil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz. A medida que una organización crece, hay mayor cantidad de empleados y comienzan a especializarse, realizando tipos de tareas muy distintos.

Una organización hace dos cosas para mejorar su capacidad de controlar (esto es, coordinar y motivar) a sus integrantes:

1. Aumenta la cantidad de gerentes que monitorean, evalúan y recompensan a los empleados;
2. Se incrementa el número de niveles en su jerarquía administrativa, haciendo así más alta la jerarquía de autoridad. Aumentar tanto la cantidad de gerentes como el número de niveles de administración, eleva la diferenciación vertical y da a la organización un control directo y cara a cara de sus integrantes.

Además, cuando los gerentes supervisan personalmente a los subordinados, dirigen con el ejemplo y de esta manera pueden ayudarlos a desarrollar y aumentar sus habilidades personales de administración.

Cualquier gerente que falle en esta tarea es retirado de inmediato y despedido, mientras que a los que tienen más éxito se les promueve rápidamente en la jerarquía. Por lo tanto, la supervisión personal puede ser una manera muy eficaz de motivar a los empleados y de promover comportamientos que aumenten la efectividad. La relación personal de autoridad en una organización es tal vez la relación más significativa o tangible que crea y une a las personas que la conforman y determina su nivel de desempeño. (Gareth, 2008, p.118).

4.10. Limitantes de tamaño y altura

Una organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles en proporción con su tamaño, es una organización alta. Una organización que tiene pocos niveles de jerarquía es una organización plana. Hay investigaciones que sugieren que lo más probable es que una organización con 3,000 empleados tenga siete niveles de jerarquía. Así, si sólo cuenta con cuatro niveles de jerarquía es considerada plana, mientras que si tiene nueve es considerada alta.

Para cuando una organización ha crecido a 1,000 integrantes, es probable que tenga aproximadamente cuatro niveles de jerarquía: director general, jefes de departamentos o de funciones, supervisores de departamento y empleados. Una que llega a 3,000 integrantes es probable que tenga siete niveles. Sin embargo, después de llegar a ese tamaño, ocurre algo sorprendente: las organizaciones que emplean 10,000 o incluso 100,000 empleados por lo general no tienen más de nueve o diez niveles de jerarquía.

Es más, las organizaciones grandes no aumentan la cantidad de gerentes en cada nivel para compensar esta restricción en el número de niveles jerárquicos. Un aumento de 2,000 a 3,000 empleados (un 50 por ciento de aumento en el tamaño de la organización) da como resultado un incremento de 300 a 400 gerentes (33 por ciento más). Sin embargo, un aumento de 6,000 a 10,000 empleados (es decir, 66 por ciento más) aumenta el tamaño del componente gerencial en sólo 100 gerentes (de 700 a 800, o 14 por ciento más).

Organización alta: organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles relacionados con el tamaño de la organización.

Organizaciones altas y planas: una organización alta tiene más niveles jerárquicos y más gerentes para dirigir y controlar las actividades de los empleados que una plana con la misma cantidad de empleados.

Organización plana: organización que tiene pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño. (Gareth, 2008, p.118-120).

4.11. El número ideal de niveles jerárquicos

Los directivos deberían basar la decisión de emplear a un gerente extra en la diferencia entre el valor agregado del último que contrataron y su costo. Sin embargo, como observó Parkinson, un individuo puede no dudar en gastar el dinero de la organización para mejorar su propia posición, estatus y poder.

Las organizaciones bien administradas controlan este problema con reglas simples (por ejemplo, “cualquier nueva contratación tiene que tener la aprobación del director general”); eso obliga a los gerentes de niveles más altos a evaluar si es realmente necesario otro de bajo nivel u otro nivel jerárquico. (Gareth, 2008, p.123).

4.11.1. La cadena mínima de mando

De acuerdo con el principio de la cadena mínima de mando, una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el ambiente en el que existe. En otras palabras, una organización debe mantenerse tan plana como sea posible, y se debe evaluar a los altos directivos por su capacidad para monitorear y controlar sus actividades con la menor cantidad posible de gerentes.

Una organización con estructura plana también enfrentará menos problemas de comunicación, motivación y costos que una alta. La única razón para que una organización elija una estructura alta en lugar de una plana es cuando necesita un alto nivel de control directo o supervisión personal sobre los subordinados. Por ejemplo, las plantas de energía nuclear presentan por lo general jerarquías extremadamente altas para que los gerentes de todos los niveles puedan mantener una supervisión efectiva de las operaciones.

Como cualquier error podría producir un desastre, los gerentes supervisan y verifican continuamente el trabajo de los gerentes por debajo de ellos para asegurarse de que las reglas y procedimientos de operación estándar se siguen con precisión y de manera constante. (Gareth, 2008, p.123).

4.11.2. Grado de control

Las organizaciones que se vuelven demasiado altas inevitablemente experimentan problemas. Sin embargo, una organización en crecimiento debe monitorear y controlar las actividades de los empleados recién contratados. ¿Cómo puede una organización evitar volverse demasiado alta y aun así mantener el control eficaz de su fuerza de trabajo? una manera es aumentar el grado de control de sus gerentes (el número de subordinados que cada gerente maneja directamente).

Si el grado de control de cada gerente se incrementa conforme crece el número de empleados, entonces la cantidad de gerentes o niveles jerárquicos no aumenta en proporción a dicho número. En cambio, cada gerente coordina el trabajo de más subordinados, y la organización sustituye un aumento en el grado de control por un aumento de los niveles jerárquicos.

Cuando las tareas de los subordinados son complejas y distintas, el grado de control del gerente tiene que ser pequeño. Si las tareas son rutinarias y parecidas de modo que todos los subordinados hacen lo mismo, el grado de control puede ampliarse. Cuando las tareas de los subordinados están estrechamente interrelacionadas, a tal grado que lo que hace una persona tiene un efecto directo sobre lo que hace otra, la coordinación y el control son retos más grandes para el gerente. Los gerentes que supervisan a subordinados que realizan tareas altamente complejas e interrelacionadas tienen un grado de control mucho más estrecho que los gerentes que supervisan a trabajadores que realizan tareas por separado y relativamente rutinarias.

Las opciones de diseño con respecto al número de niveles jerárquicos y el grado de control son importantes. Sin embargo, existen límites a cuánto puede una organización aumentar el número de niveles de una jerarquía, el número de gerentes o el grado de control. Aunque una jerarquía de autoridad surge para proporcionar a una organización el control sobre sus actividades, si su estructura se vuelve demasiado alta o demasiado llena de gerentes, o si los gerentes tienen demasiado trabajo porque están supervisando a demasiados empleados, la organización puede perder el control de sus actividades. (Gareth, 2008, p.124-126).

4.11. Modelos de organización

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia.

Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial. (Chiavenato, 2009, p.106).

4.11.1. Estructura simple.

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación.

En general, presentan las siguientes características:

Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.

Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.

Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.

Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable. (Chiavenato, 2009, p.106-107).

4.11.2. Burocracia

El modelo burocrático es caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

1. Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
2. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
3. Rapidez para tomar las decisiones, cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
4. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
5. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
6. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal, los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
7. Constancia, las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
8. Confiabilidad, el negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado. (Chiavenato, 2009, p.107).

4.11.3. Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización. (Chiavenato, 2009, p.108).

4.12. Modelos del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se origina a raíz de los cambios existentes en el ambiente y la incapacidad de las estructuras convencionales a la adecuación. Sus inicios están en la teoría del comportamiento como desdoblamiento hacia el enfoque sistémico. Ganando espacio en la teoría administrativa. Se enfoca en la cultura, el proceso y la estructura de la organización de manera sistemática y planificada. También se puede decir que trata de las personas y las organizaciones de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

Por lo tanto se puede definir como es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, es decir, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.

El desarrollo organizacional va desde los cambios estructurales (formales) hasta la alteración del comportamiento (cultura y clima organizacional). Si bien el desarrollo organizacional no está exento de críticas, no cabe duda que es una alternativa que hace énfasis en la participación de sus integrantes, permitiendo la renovación y revitalización de las organizaciones, haciéndolas cada vez más adaptativas, flexibles, receptivas, con un alto sentido de la identidad, integradas y con una buena perspectiva del ambiente que la rodea. (Maldonado, 2011, p.263).

4.12.1. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento, se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente y anti autoritario.

Los modelos orientados a estas variables son:

Desarrollo de equipos: esta técnica de cambios en el comportamiento consiste en que un grupo de empleados de diferentes niveles jerárquicas y se reúnen bajo la coordinación de un especialista y se critican, con la finalidad de encontrar un punto en común en la cual la colaboración sea fructífera y permita eliminar las barreras interpersonales de comunicación.

Suministro de información adicional o "feedback" de datos: parte del principio de que la cantidad de datos cognoscitivos que el individuo, reciba es proporcional a la habilidad de organizar los datos y actuar en forma creativa.

Este suministro parte del diagnóstico de datos obtenidos por medio de entrevistas y/o cuestionarios aplicados en la organización, para evaluar aspectos relacionados con el proceso organizacional, los datos obtenidos son seleccionados y sometidos a reuniones con personal de los diferentes niveles para analizarlos y planear los correctivos necesarios. Bajo esta premisa el conocimiento es fundamental para el desempeño de los miembros de la organización.

Análisis transaccional: representa un conjunto de normas de terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales (transacciones), es decir cualquier forma de comunicación o de relación con los demás y se realiza a través del análisis del autodiagnóstico, basada en los tres estados del yo, juegos, posiciones de vida y las interrelaciones paralelas y cruzadas.

Reuniones de confrontación: está basada en una técnica de enfoque socio terapéutico, en la cual el consultor externo puede hacer un seguimiento a las críticas manifestadas por las personas, confrontadas con la finalidad de evaluarlas y orientarlas, la discusión de las mismas para la solución constructiva del conflicto.

Tratamiento de conflicto intergrupales: es una técnica basada en el comportamiento de los grupos frente a la confrontación en la cual los grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados en reuniones para auto-evaluarse, en éstas cada grupo presenta un informe sobre el resultado de las evaluaciones, los cuales se someten a consideración hasta lograr un entendimiento recíproco de las partes involucradas, en beneficio de mejorar las relaciones intergrupales.

Laboratorio de sensibilidad: básicamente se encauza a cambiar la conducta individual, su enfoque es hacia el desarrollo de las aptitudes personales por medio del concepto de sí mismo y de los demás, tiene por objeto aumentar la eficacia del sistema, proyectado para desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de comportamientos en relación con los demás miembros de la organización. (Maldonado, 2011, p.264-265).

4.12.2. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización.

Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo.
2. Cambios en los productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo. (Maldonado, 2011, p.266).

4.12.3. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

Los principales modelos son:

Red o malla gerencial (managerialgrid): Blake y Mouton, dos consultores estado unidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado a la que denominaron red o malla gerencial (managerialgrid) por el hecho de que los ejecutivos siempre están concentrados en dos asuntos: la producción y las personas.

La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes:

El eje horizontal representa la preocupación por la producción: es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica elevadísima preocupación por la producción, en tanto que representa una baja preocupación.

El eje vertical representa la preocupación por las personas: también es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

El programa de desarrollo organizacional del tipo grid se desarrolla en seis fases:

Entrenamiento de laboratorio: participan todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta la base, con el fin de analizar mediante el grid cómo se desempeña la empresa o parte de ella. Un equipo de cada área evalúa, empleando el grid, las diversas áreas de la empresa para verificar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable.

Desarrollo de equipos: partiendo de la alta gerencia hacia la base, se forman equipos para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza el grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales), con el objetivo de detectar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento. En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda a cada uno a conocer que sus compañeros observan su comportamiento en el trabajo mediante el grid.

Los colegas preparan una descripción del grid para cada miembro, con el fin de fortalecer el desempeño individual y proveer a cada uno información y evaluación sobre sí mismo en la situación que está viviendo.

Reuniones de confrontación intergrupales: se realizan para desarrollar el intercambio entre los grupos; es decir, mejorar la coordinación entre ellos. Es el llamado desarrollo intergrupales.

Esta fase preserva las relaciones de trabajo entre las unidades de la organización y hace énfasis en la cooperación y la coordinación. Las unidades que mantienen interrelación de trabajo se reúnen de a dos para identificar cuál debería ser la interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan cuáles son las barreras a la eficiencia y se identifica la brecha (gap) entre lo que es y lo que debería ser. Esta fase dura entre tres y cuatro días. **Establecimiento de los objetivos organizacionales:** la alta gerencia de la organización, a través del equipo de la cúpula, establece lo que considera es la excelencia empresarial; es decir, hasta dónde pretende llegar con el cambio organizacional.

En esta fase, los miembros del equipo de la cúpula definen un modelo estratégico ideal al que debería parecerse la empresa si en realidad fuese excelente. Los miembros recogen y reúnen datos "yendo hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en que la alta gerencia define el diseño del modelo estratégico que debe seguir la organización en su totalidad.

Implementación mediante equipos: implementación del modelo organizacional ideal a través del desarrollo planeado. Para lograrla, el equipo de la alta gerencia escoge un equipo de planeación para cada centro de utilidades identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales para estudiar la manera como operaría cada centro de utilidades en todos sus aspectos, basado en los criterios del modelo estratégico ideal. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás.

Evaluación de los resultados: es decir, de los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro. Debe utilizarse la crítica sistemática para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo obtenido, comparándolos con el grado de excelencia que se pretende alcanzar. Este enfoque sistemático y crítico permite que los miembros de la organización mejoren el sentido de la proporción respecto de lo que alcanzaron y de lo que están haciendo ahora diferente de lo que hacían antes, y preparen un nuevo escenario. Como el desarrollo es una actividad continua y sin fin, surgirán nuevos desafíos y nuevas situaciones que demandarán nuevos cambios. (Maldonado, 2011, p.266-270).

4.12.4. Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch no tienen un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien se acopla la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1,960 aportó un respaldo a esta argumentación.

En su afán de responder a la pregunta: ¿cuál es el motivo que lleva a las personas a construir y crear organizaciones?, los autores sugieren que las personas construyen y crean organizaciones ya que es un medio que permite encontrar mejores soluciones a los problemas de contexto que ellos confrontan. Y pasan a destacar que existen tres elementos fundamentales a tenerse en cuenta para aquellos interesados en comportamiento organizacional.

Los autores toman dos puntos muy importantes de la teoría social evolucionista, sus conceptos de diferenciación e integración, y los aplican a la eficiencia de su comportamiento y desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta que la empresa debe relacionarse eficientemente con distintas partes de su contexto, desarrolla dentro de su estructura organizativa, distintas sub-unidades que se caracterizan entre sí por una diferenciación. Esta diferenciación de funciones y tareas es a su vez acompañada por diferencias en la orientación tanto cognitiva como emocional del cuerpo gerencial de las distintas sub-unidades, a diferencias éstas se manifiestan también en los aspectos formales de las secciones.

Los principales puntos de referencia de su modelo son:

Concepto de sistema y de organización: un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

Los subsistemas: el sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

El sistema social: todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

Estadios del desarrollo organizacional: los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. (Maldonado, 2011, p.270-272).

4.12.5. Modelo o teoría tridimensional de la eficacia gerencial

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio.

Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D. Esta se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio, para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de “producto” (resultados) de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz. Sus principales conceptos son:

Eficacia gerencial: la eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene.

Estilos gerenciales: el núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos:

1. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y
2. El gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos. El estilo relacionado se caracteriza por la exclusiva orientación a las relaciones, mientras que el estilo dedicado se destaca por la exclusiva orientación a la tarea.

El estilo separado se distingue por la deficiente orientación hacia las relaciones y hacia la tarea mientras que el estilo integrado se caracteriza por la orientación integrada hacia las relaciones y hacia la tarea. Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más eficaz o menos eficaz de los cuatro estilos básicos.

Las habilidades gerenciales básicas:

La teoría 3-D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:

Sensibilidad situacional: es la habilidad para diagnosticar situaciones.

Flexibilidad de estilo: es la habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas.

Destreza de gerencia situacional: es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.(Maldonado, 2011, p.272-274).

Conclusiones

Finalmente, en base a los objetivos planteados que sustentan el informe se determina que:

Enfocando las herramientas de la administración en un contexto motivacional, dinámico y estratégico del desarrollo organizacional, se da a entender que todas las organizaciones no pueden funcionar sin dirigentes, por lo consiguiente, estos deben saber administrar para crear un crecimiento exitoso, y esto lo pueden hacer a través de algunas herramientas como es la motivación, y el dinamismo, inculcando la cultura, el buen comportamiento, la buena comunicación e implementado estrategias para el desarrollo.

Generalizando los fundamentos más esenciales del desarrollo organizacional, se logra comprender que el desarrollo organizacional es un esfuerzo integral tanto de los dirigentes como de los miembros de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos, pero para eso es necesario establecer bien los elementos rectores de una organización para perfilar bien su dirección, por lo tanto, una organización en desarrollo es aquella que identifica, soluciona y evalúa los problemas, como también, involucra el cambio y fomenta las variables internas, como lo es el trabajo en equipo, la motivación y la cultura; además, estructura adecuadamente las funciones operacionales.

Identificando los factores necesarios que inhiben y contribuyen con el cambio del desarrollo organizacional, el temor al cambio en muchas organizaciones es rotundamente grande, debido a pensamientos erróneos que el que cambia es alguien inestable, esta resistencia se da por factores lógicos, psicológico y sociológicos, como también por la falta de información gerencial, no obstante, existen técnicas adecuadas para realizar con más facilidad el cambio como lo es tener conocimiento del equipo de trabajo, inculcar que el cambio es necesario, y crear una visión que beneficie a todos y eliminar los obstáculos que se presenten.

Presentando los diseños del desarrollo organizacional a través de una investigación estructural y de modelos, se muestran los tipos de estructuras y como

diseñarlas correctamente, como lo es establecer adecuadamente el grado de control a una organización alta, baja o plana, establecer un número ideal de niveles jerárquicos y diseñar correctamente los organigramas, todo esto siguiendo reglas que se establecen mediante estudios para permitir un manejo adecuado y formal de la organización, o bien, seguir modelos que les permita el desarrollo de acuerdo a sus lineamientos.

Por último, conociendo la gestión del cambio y diseño organizacional como puntos claves para el desarrollo, se logra concluir que si no hay cambios, la organización se vuelve estática, el cambio fomenta la estabilidad y el posicionamiento futuro de una organización, permitiendo mantenerse en un estado de constante evolución. e igualmente, el diseño organizacional mejora y ordena la parte estructural de una organización para que esta pueda operar con coherencia y con más facilidad.

Bibliografía

- Arthur, Zimmermann. *Gestion del Cambio Organizacional*. Segunda edición . Quito: Abya-Yala, 2000. 10 de Septiembre de 2021. <<http://www.abayayala.org/>>.
- Brume, gonzalez. M.J. *Estructura organizacional*. Barraquilla: Itsa, 2019. 15 de Octubre de 2021.
- Chiavento, Idalberto. *Comportamiento organizacional*. Ed. Jesús Mares Chacón. Segunda edición. Colonia santa fe: mcGraw-Hill, 2009. 18 de Septiembre de 2021. <<https://www.academia.edu/14695341>>.
- Chiavenato, Idalberto. *Administracion de recursos humanos*. Ed. Marcela I. Rocha Martínez. Octava edición . Desarrollo santa fe: Atlas S.A, 2007. 07 de Septiembre de 2021.
- Guizar, Montufar, R. *Desarrollo Organizacional*. Ed. Zeferino García García. Tercera edición . Desarrollo santa fe: Atlas S.A, 2013. 13 de Septiembre de 2021.
- Hitt, Black y Porter . Michael, Sterwart, Lyman. *Administracion*. Ed. Marisa De Anta. Novena Edición. Mexico: Pearson Educacion, 2006. 07 de Octubre de 2021.
- Jones, Gareth R. *Teoria organizacional*. Ed. Pablo Miguel Guerrero Rosas. Quinta edición. Naucalpan de Juarez: pearson Educacion, 2008. 22 de Septiembre de 2021. <<https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento>>.
- Lagos, Carlos Rene. *Desarrollo Organizacional en Latinoamerica*. 1994. 28 de Septiembre de 2021. <<bvssan.incap.int/local/19/19e-055.pdf>>.
- Llanos, Encalada. Monica. *La cultura Organizacional*. Ed. Ángela María González Laucirica. Samborondon: Ecotec, 2016. 19 de Octubre de 2021.
- Maldonado, Jose Angel. *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Tegucigalpa, 2011. 04 de Septiembre de 2021.
- Proulx Denis, Ph.D. *Diagnostico y cambio organizacional: Elementos claves*. Ed. Magdalena del Mar. Primera edición. Lima: Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura, 2014. 21 de agosto de 2021. <<archives.enap.ca/bibliotheques/2015>>.

Pinto, Cristiani. M.E. *Desarrollo organizacional*. Ed. Eduardo Durán Valdivieso. Primera edición. Tlalnepantla, 2012. 25 de agosto de 2021.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. *Administracion*. Ed. Diana Karen Montaña González.

Silva, Rodriguez.J.A. *La Gestion y el desarrollo organizacional*. primera edición . Mexico: Area de inovacion y desarrollo S.L, 2018. 15 de septimbre de 2021. <<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads>>.

Torrez , Falconi y Casco. Nataly, Maria, Andrea. *Desarrollo organizacioanal*. Riobamba: La caracola, 2019. 02 de Octubre de 2021. <[cimoysys.esPOCH.edu.ec/dirección publicaciones/public/docs7boks/2021-01-19-143149-desarrolloorganizacional;nal.pdf](http://cimoysys.esPOCH.edu.ec/dirección_publicaciones/public/docs7boks/2021-01-19-143149-desarrolloorganizacional;nal.pdf)>.

Torrez, et al. *Desarrollo organizacional*. Riobamba: La caracola, 2019. 02 de octubre de 2021. <docs/2021-01-19-143-149-desarrolloorganizacional;nal.pdf>.

Wed-grafia:

Diaz, Javier. *ampproject.org*. 29 de julio de 2010. 17 de octubre de 2021. <[www-emprendices-co.cdn.ampproject.org](http://www.emprendices-co.cdn.ampproject.org)>.

Gonzalez, Jose Maria. *fca-consulting.es*. 18 de abril de 2018. 17 de octubre de 2021. <<https://fca-consulting.es/las-4-fase-del-cambio-organizacional/>>.

Perez, Julian y Merino, Maria. *Definicion.de*. 2009. <<http://definicion.de/organigrama/>>.

Prieto, Ronald Antonio. *researchgate.net*. 10 de septiembre de 2018. 17 de octubre de 2021.

<https://www.net/publication/327605931_factores_del_cambio_organizacional_claves_de_exito_en_la_gestion_de_empresas_del_sector_petroleros>.

Reader, Casey. *ehowenespanol.com*. 17 de noviembre de 2016. 12 de octubre de 2021.<<http://www.ehowenespanol.com/significa-administracion-organizacional-info-272429/>>.

Reader Casey. [ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com). 20 de noviembre de 2021. 2022 de 02 de 04 <http://www.ehowenspanol.com/significa-administracion-organizacional-info_272429/>.

Retos directivos.eae.es. 8 de febrero de 2021. 12 de octubre de 2021. <<http://retos-directivos.eae.es/modelos-de-deseno-organizativo-en-las-empresas/>>.

Visión, Industrial. *Visión industrial.com.* 5 de septiembre de 2013. 01 de 11 de 2021 <<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/desarrollo-organizacional-enfoque-proceso-y-objetivos/>>.