



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub Tema

Fundamentos teóricos del diagnóstico en el desarrollo organizacional

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

Autores

Bra. Heyling Elieth López Icabalceta

Bra. Luz Marina Centeno Cruz

Br. Waldo Manuel Fuentes Gaitán

Tutor

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, diciembre 2021

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen .....	ix
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
Capítulo uno: Introducción al desarrollo organizacional .....	4
1.1. Definición de desarrollo organizacional.....	4
1.2. Características y objetivos del desarrollo organizacional .....	7
1.2.1. Características .....	7
1.2.2. Objetivos.....	8
1.3. Importancia, alcance y valores del desarrollo organizacional .....	9
1.3.1. Importancia .....	9
1.3.2. Valores.....	13
1.4. Causas, efectos y proceso del desarrollo organizacional .....	14
1.4.1. Causas.....	14
1.4.2. Efectos.....	14
1.4.3. Proceso.....	14
1.4.4. La comunicación y el liderazgo .....	15
Capítulo dos: Variables organizacionales .....	17

2.1. Políticas y procedimientos organizacionales .....	17
2.1.1. Una política salarial debe contener .....	18
2.1.2. Procesos .....	19
2.2. Cultura organizacional .....	20
2.2.1. La cultura y el manejo de la organización .....	22
2.2.2. Evaluación de la cultura organizacional .....	23
2.2.3. Ética y cultura organizacional.....	24
2.3. La comunicación organizacional.....	25
2.3.1. Comunicación como proceso .....	25
2.3.2. La comunicación como un recurso.....	26
2.3.3. La comunicación como un valor .....	26
2.3.4. Principios de la comunicación .....	27
2.4. Comportamiento organizacional .....	28
2.5. Clima organizacional .....	31
Capítulo tres: Tendencias de cambio en el desarrollo organizacional .....	33
3.1. Entorno organizacional .....	34
3.1.1. Entorno según Kast y Rosenzweig.....	35
3.1.2. Entorno según Collerette y Schneider .....	36
3.2. Cambio organizacional .....	39
3.2.1. Descristalización .....	40
3.2.2. Movimiento o transición .....	41
3.2.3. Re cristalización (re congelación).....	42
3.2.4. Implicaciones para los que manejan el cambio .....	42
3.3. Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) .....	45
3.3.1. El cambio en tres actos .....	45

3.4. El cambio visto en la realidad .....	47
3.4.1. Modelos de análisis del cambio .....	47
Capítulo cuatro: Diagnóstico organizacional y sus técnicas de intervención. ....	50
4.1. Perspectivas del diagnóstico organizacional .....	51
4.1.1. Necesidad de realizar un diagnóstico.....	53
4.2. Enfoques del diagnóstico organizacional .....	53
4.2.1. Diagnóstico funcional .....	54
4.2.2. Diagnóstico cultural.....	56
4.3. Proceso del diagnóstico .....	58
4.3.1. Diagnostico empresarial.....	59
4.3.1.4. <i>Diagnóstico externo</i> .....	60
4.3.2. Método general del diagnóstico .....	61
4.4. Técnicas de intervención .....	63
4.4.1. Intervención de los procesos humanos .....	64
4.4.2. Intervención de técnicas tecno estructurales.....	68
4.4.3. Intervención en administración de recursos humanos.....	74
4.4.4. Intervención en aspectos estratégicos .....	77
Conclusión.....	80
Bibliografía.....	81

## Dedicatoria

Dedico mi seminario primeramente a Dios porque él ha sido mi guía durante toda mi vida y me brindo la sabiduría para poder culminar mi carrera.

A mi mamá Heyling Icabalzeta porque me apoyo en todo momento en todos los aspectos de mi vida y por su amor incondicional, mis hermanas que han sido mis fuentes inspiradoras para ser mejor cada día.

A mi abuela materna Luisa Cruz, mi segunda mamá que ayudo en mi formación personal y profesional, a mis tías Meiling y Grethel Icabalceta que siempre me han brindado todo el apoyo que necesite durante mi desarrollo.

Por último, pero no menos importante, a mi pareja Lester Acevedo que durante todo este proceso siempre estuvo para mí, buenos, malos, éxitos y mejores momentos durante mis estudios.

---

Br. Heyling Elieth López Icabalceta

## Dedicatoria

A Dios, porque sin Él y su infinita misericordia no soy nada, porque me dio las fuerzas para llegar hasta este momento a pesar de tantas caídas y obstáculos.

A mi hija Mayte Elizabeth Rivera Centeno, porque por su llegada a mi vida sirvió de inspiración para obtener mi título universitario, porque es mi fuerza y mi motivación para luchar y querer ser mejor cada día.

A todas las personas, ya sean amigos o familiares que creyeron en mí y siempre me dieron palabras de ánimo.

---

Br. Luz Marina Centeno Cruz

## Dedicatoria

Dedico el presente seminario de graduación a Dios porque sin el nada de esto fuese sido posible y por la vida y su amor que me ha dado hasta la fecha de hoy.

A mi madre Lizamara Gaitán Nicaragua por ser esa mujer luchadora que siempre ha estado para mí apoyándome en lo económico y alentarme a seguir siempre firme.

A mis abuelos paternos Manuel Fuentes y Concepción Sánchez por ser los abuelos que siempre estuvieron para mi desde que nací y por todo el amor que no pudo darme mi padre y que ellos si me pudieron dar, de igual manera a mis abuelos maternos que apoyaron en el desarrollo de mi carrera con sus palabras y buenos deseos.

A mis tíos y tías en especial a Kathy Fuentes, Josué Fuentes Y a una persona que siempre tuvo ese gran amor con mi papa, Carol espinosa que siempre me motivo a ser mejor cada día.

Gracias a cada uno de ellos y que Dios siga cultivando éxitos en sus vidas.

---

Br. Waldo Manuel Fuentes Gaitán.

## Agradecimiento

Agradezco enormemente a Dios porque ha guiado cada paso de mi vida y por permitirme llegar hasta acá, con fortaleza y mucha salud.

Gracias mama y demás familiares por todo su amor, consejos y gran apoyo durante el proceso, a mi pareja Lester, por ayudarme en cada cosa que necesite, sobre todo el apoyo incondicional en mis estudios y por motivarme cada día en seguir adelante.

Agradezco a todos los docentes que fueron parte de este gran proceso y por haber compartido todos sus conocimientos que hoy en día nos llevó a la culminación de la carrera, a todos mis compañeros que junto a ellos logramos alcanzar lo que tanto hemos anhelado.

Gracias UNAN-Managua, FAREM-Carazo por permitirme ser parte de esta alma mater y siempre brindarnos el apoyo que necesitamos durante nuestro desarrollo profesional.

---

Br Heyling Elieth López Icabalceta

## Agradecimiento

Primeramente, a Dios, por darme la vida, sabiduría, inteligencia y lecciones en cada una de las etapas de mi vida.

A mis padres, compañero de vida y demás familiares, tanto de sangre como de corazón, por el apoyo que me brindaron en los tiempos buenos y malos, por ser guías e inspiración para culminar esta etapa tan importante, por ser ejemplos vivos de perseverancia y de respeto a los demás.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), por el apoyo y la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa alma mater y permitirme una educación superior de calidad.

A todos los maestros que nos proporcionaron sus conocimientos en cada materia recibida, y de manera muy especial a dos de las maestras que marcaron mi historia en este hermoso recinto universitario, Msc. Isabel Lanuza (Q.E.P.D) ex decana del RUCFA, la cual se ganó el cariño y respeto de la mayoría de estudiantes que tuvimos el honor de conocerla, así mismo a la Lic. Zorayda González profesora de teatro de la UNAN-Managua, por su apoyo, cariño, comprensión y consejos.

A todos los amigos y compañeros que me apoyaron de alguna u otra manera a tener el coraje de seguir adelante con mis sueños y en ser modelos a seguir.

---

Br. Luz Marina Centeno Cruz

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la vida y llenarme de fuerzas y por brindarme toda la sabiduría y conocimientos adquiridos en este proceso.

Ruego por mis padres de familia que son el pilar más importante que tuve en este largo recorrido de mi carrera universitaria.

A mis compañeros con los que trabaje estos 5 años

Gracias a cada uno de mis profesores que tuvieron que brindar su conocimiento y de esa manera poder ser un licenciado.

---

Br. Waldo Manuel Fuentes Gaitán.



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: **LUZ MARINA CENTENO CRUZ, Carnet No. 11-20214-7**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **FUNDAMENTOS TEORICOS DEL DIAGNOSTICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, obteniendo la bachillera, **CENTENO CRUZ**, 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**



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 los bachilleres: **WALDO MANUEL FUENTES GAITAN**, carné No. 17-90655-4, y **HEYLING ELIETH LOPEZ ICALBACETA**, carné No. 17-90178-0, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **FUNDAMENTOS TEORICOS DEL DIAGNOSTICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, obteniendo los bachilleres **FUENTES GAITAN** y **LOPEZ ICABALCETA** la calificación de **50 puntos (cincuenta puntos respectivamente)**.

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

---

**Lic. Estela del Carmen Quintero**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El desarrollo organizacional (DO), es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa, este indaga cómo alcanzar un cambio de la organización de acuerdo con sus necesidades, requerimientos o peticiones.

Sus principales objetivos e importancia se relacionan en que es una herramienta eficaz que mejora la efectividad y promueve la unidad individual y grupal de trabajo para un mejor rendimiento en las funciones.

En el proceso del DO se realiza un diagnóstico para conocer el estado de la empresa y así proponer soluciones adecuadas, aprovechando al personal en toda su capacidad. El diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales.

Conociendo esto se presentan los fundamentos teóricos del diagnóstico en el DO, tomando como referencia sus principales técnicas de intervención, que detallan métodos y procedimientos a tomar en cuenta para encontrar las mejores alternativas de solución, tales que facilitaran la toma de decisiones.

Se encontrarán en el presente documento fundamentos teóricos esenciales para la orientación del diagnóstico considerando las perspectivas de diferentes autores en aspectos generales, tales como sus variables para analizar lo interno como centro de actividad en el proceso de planeación, el entorno para definir los aspectos externos, el cambio organizacional y las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) para evaluar si pueden acometer las transformaciones que requieren, entre otras que impactan tanto de manera positiva como negativa al quehacer diario de la empresa.

## Introducción

El presente seminario de graduación tiene a bien exponer sobre la organización empresarial, señalándolo de manera más específica sobre los fundamentos teóricos del diagnóstico en el desarrollo organizacional, subtema que surge con el interés de facilitar información sobre el diagnóstico y su relación con el desarrollo organizacional (DO) de manera que facilite alcanzar el éxito organizacional.

Se presenta como principal objetivo exponer los fundamentos teóricos para la orientación del diagnóstico en el desarrollo organizacional, considerando sus técnicas de intervención. Detallando elementos principales de los procesos, evolución y modelos para la gestión en la organización.

El lector de este documento podrá encontrar información vital para hacer un chequeo general en su empresa, se facilitan diferentes herramientas que, al ser aplicadas, visualiza fortalezas y debilidades. Teorías que darán pauta al fortalecimiento empresarial.

Dicho trabajo plantea los siguientes descriptores: introducción, justificación, objetivos, seguidos del primer capítulo el cual plantea la introducción al desarrollo organizacional, en donde se presenta la definición, características y objetivos, la importancia, el alcance, los valores, causas y efectos y procesos de desarrollo organizacional.

En el segundo se aborda sobre las variables organizacionales tales como políticas, cultura, comportamiento, clima y organización.

El tercero menciona las tendencias de cambio en el desarrollo y los tipos de entornos existentes, los cambios, tecnologías de información y comunicaciones.

En el cuarto y último capítulo se reflexiona acerca de los fundamentos teóricos del diagnóstico organizacional y sus modelos de intervención.

## **Justificación**

El presente seminario de graduación se basa en la organización empresarial y los fundamentos teóricos del diagnóstico en el desarrollo organizacional, es realizado con el fin de optar al título de licenciados(as) de administración de empresas.

La información planteada es de vital importancia para las organizaciones y para estudiantes. Se rige bajo normativa de las APA 6, con el fin de brindar una excelente estética. Es plenamente documental con información recopilada de distintos autores buscando acaparar la información más objetiva y completa.

Este trabajo quedará en manos de la prestigiosa Universidad Nacional Autónoma, de Nicaragua UNAN-MANAGUA, ya que servirá a estudiantes, maestros y a todo aquel que desee usar la información planteada para enriquecerse acerca el diagnóstico en el desarrollo organizacional.

Cabe mencionar que la información recopilada es de mucha importancia para la persona que ame lo que hace, de igual manera impulsa al lector a ser más eficaz y eficiente en un puesto de trabajo.

Toda la información aquí expuesta es una herramienta y una oportunidad para tener claro el para qué del diagnóstico en el desarrollo organizacional y como utilizarlo a su beneficio.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Exponer los fundamentos teóricos para la orientación del diagnóstico en el desarrollo organizacional considerando sus técnicas de intervención.

### **Objetivos específicos**

1. Describir las generalidades del desarrollo organizacional para una mejora continua.
2. Detallar las variables organizacionales que dirigen un buen desempeño laboral.
3. Identificar las tendencias de cambio que promueven la actualización de las organizaciones.
4. Estudiar las perspectivas del diagnóstico organizacional y las técnicas de intervención que generan el éxito empresarial.

## Capítulo uno: Introducción al desarrollo organizacional

Desde tiempos remotos el ser humano siempre ha buscado la manera de crear agrupaciones como familias, comunidades, sociedades, entre otros; porque al unir individuos se logra sumar ideas, trabajo, fuerzas, entre otros, es decir se suman recursos para hacerle frente a un mundo que vive en movimiento y constantemente sufre cambios, ya que la sociedad o individuo que no puede adaptarse a los cambios está destinado a sucumbir.

De igual manera las organizaciones pasan procesos de cambios ya sea por fuerzas internas (endógenas): factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos, y tecnológicos; o bien por fuerzas externas (exógenas): funciones como trabajador, objetivos, políticas, tecnología. Estas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones las cuales pueden hacer poco o nada en contra de las fuerzas.

Muchas organizaciones modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio, muchas otras no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. (Guízar Montúfar, 2013, pág. 4)

Estos cambios pueden ser utilizados como instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. (Hernandez Palomino; Galarzo y Espinoza Molina, 2011, pág. 4).

### 1.1. Definición de desarrollo organizacional

Existen múltiples definiciones, pero en cada una de ellas se refleja que como individuos u organizaciones se debe adaptar a los frecuentes cambios que surgen en la vida y utilizarlos como una herramienta de crecimiento, e innovación. A continuación, se citan las definiciones más recientes:

Warren Bennis, 1969: el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.

Schmuck y Miles, 1971: el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

Burke y Horsnstein, 1972: el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.

Beer, 1980: el desarrollo organizacional es incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Koontz y O'Donnell, 1987: el desarrollo organizacional es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles.

Vaill, 1989: el desarrollo organizacional es "un proceso para mejorar procesos", es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Harris, 1990: es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

Porras y Robertson 1992, el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Cummings y Worley 1993, el desarrollo organizacional es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.

Burke, 1994: el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Beckhard, 1996: el desarrollo organizacional 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, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

French y Bell, 2000: el desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.

Chiavenato, 2001: el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

Una definición de desarrollo organizacional más acorde con los tiempos actuales es la siguiente:

“Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”. Independientemente de la definición que decida aceptar el lector, en lo que sí se han puesto de acuerdo los diferentes autores es en la existencia de tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 5-9).

## **1.2. Características y objetivos del desarrollo organizacional**

Los objetivos del desarrollo organizacional, están encaminados a lograr un alto nivel de vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad. Esto se logra modificando actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos y estructuras para que la organización pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos, y el ritmo acelerado tan cambiante dentro del ámbito laboral. (humanos.com, 2011) párrafo 2.

### **1.2.1. Características**

El desarrollo organizacional es una herramienta administrativa, con orientación sistémica debido a que para su óptimo funcionamiento requiere que todas las áreas de la organización trabajen de una manera armónica, debido a que sus partes están correlacionadas.

Dicha herramienta posee las siguientes características que la diferencian de otras: es una estrategia educativa planeada, el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como metas (¿adónde desea llegar la organización?), crecimiento, identidad y revitalización, eficiencia organizacional, se fundamenta en la conducta humana, los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización, implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos para la solución de conflictos. (Hernández Palomino, et al., 2011).

### 1.2.2. Objetivos

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un proceso de flujo, es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general. El desarrollo organizacional es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evoluciona, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de desarrollo organizacional es único en sí. El desarrollo organizacional es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en se hacen las cosas en una organización. Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del desarrollo organizacional, conocidas como intervenciones tecno estructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. Desarrollo organizacional es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes: aumentar el apoyo y la confianza entre los miembros de una empresa, fomentar la colaboración entre los miembros de la compañía para generar trabajo en equipo, proporcionar entusiasmo y satisfacción en la empresa, proponer soluciones creativas a los problemas de la organización, mejorar los procesos de comunicación e información, lograr que las metas sean compatibles y optimistas, impulsar la responsabilidad grupal y la individual en la planeación y la implementación. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 22-23).

### **1.3. Importancia, alcance y valores del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y, sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.

Actualmente el administrador debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa es una función que busca conjuntar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de distintos tipos de razonamiento. Así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización. Las empresas requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requiere establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 11).

#### **1.3.1. Importancia**

El desarrollo organizacional es muy importante pues se utiliza para resolver, de manera más eficiente y concreta, una situación o un problema generado en determinado ambiente de la organización.

Además, mejora la efectividad de una empresa generando una expansión de su productividad, promoviendo la unidad de individuos y grupos de trabajo, para un mejor desenvolvimiento en las funciones. (Economica, 2018).

En los últimos años, en el mundo, muchas empresas han cerrado sus puertas debido a que perdieron el rumbo por su incapacidad para percibir anticipadamente los cambios del entorno; muchas otras sin embargo se han mantenido a la vanguardia, o por lo menos han sobrevivido en un mercado cada vez más competitivo, gracias a su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Inclusive entre los directores y gerentes de las empresas se perfila un punto de vista referente a que las cosas ya no son como solían cuando prevalecía la creencia de que “el pez grande se come al pequeño”.

Ahora se ha dado el paso a un nuevo paradigma: “el rápido se come al lento”. Con esta frase se destaca que la capacidad de adaptación y la velocidad de readaptación a las transformaciones del entorno son más determinantes que el simple tamaño de una organización para que ésta tenga éxito.

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica.

Este cambio constante debe efectuarse no sólo en el trabajo, sino paralelamente también en la familia y la comunidad; por supuesto que será necesario pagar un precio por esto, sin embargo, consideramos que el costo-beneficio lo justifica.

Para lograr este cambio, de la forma menos dolorosa posible, existe el desarrollo organizacional, que, por sus características, aporta los siguientes elementos al personal que se encuentra dentro de las organizaciones:

El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y, sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.

Actualmente el administrador debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa es una función que busca conjuntar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de distintos tipos de razonamiento. Así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización.

Las empresas requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requiere establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados. La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.

El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad. Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial.

El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea utilizada de manera eficiente.

El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante.

Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar periodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva.

La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas. De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo. Se centra casi siempre en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional.

El desarrollo organizacional se dirige más hacia las personas que a los objetivos, la estructura o las técnicas de la organización: el cambio planeado se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa por medio del desarrollo organizacional. Su campo de acción fundamental es, por lo tanto, la que guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones.

La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando haya indicios de un conflicto. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 10-11).

### 1.3.2. Valores

Los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores”.

Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son: respeto por la gente, los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto, confianza y apoyo, la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo, igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas, confrontación, los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.

En la actualidad es frecuente escuchar que hay una crisis de valores y es curioso observar que quienes lo dicen, por lo regular, no son capaces ni siquiera de definir lo que es un valor. Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen y practican esta doctrina, aún fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las prácticas, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 19).

## **1.4. Causas, efectos y proceso del desarrollo organizacional**

La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 39).

### **1.4.1. Causas**

Promoción y selección basada en la competencia técnica, contar con un personal calificado y competente, competencias técnicas (saber), competencias de acción profesional, división del trabajo basada en la especialización, especialización a través de la práctica, división en base a funciones, esfuerzo orientado a un ámbito en concreto, relaciones humanas impersonales, intervienen ámbitos, tradiciones, creencias, en las organizaciones las relaciones son impersonales, sucumben a las grandes transformaciones gracias a las nuevas tecnologías. (Coggle, 2019).

### **1.4.2. Efectos**

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, el personal se identifica con los objetivos de la empresa u organización, mejora la relación jefe- subordinado, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, incrementa la productividad y calidad del trabajo. (Martinez, 2010).

### **1.4.3. Proceso**

Toda buena gerencia debe estar pendiente de que sus acciones, planes y estrategias permitan a la empresa a su cargo irrumpir correctamente en los escenarios donde quiere incursionar, así como propiciar los mecanismos necesarios para que se dé un buen desarrollo organizacional.

La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

Esta administración del proceso representa una intervención del desarrollo organizacional, el cual se diseña especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, entre el grupo y organizacionales, de la misma manera que se evalúan diferentes procesos.

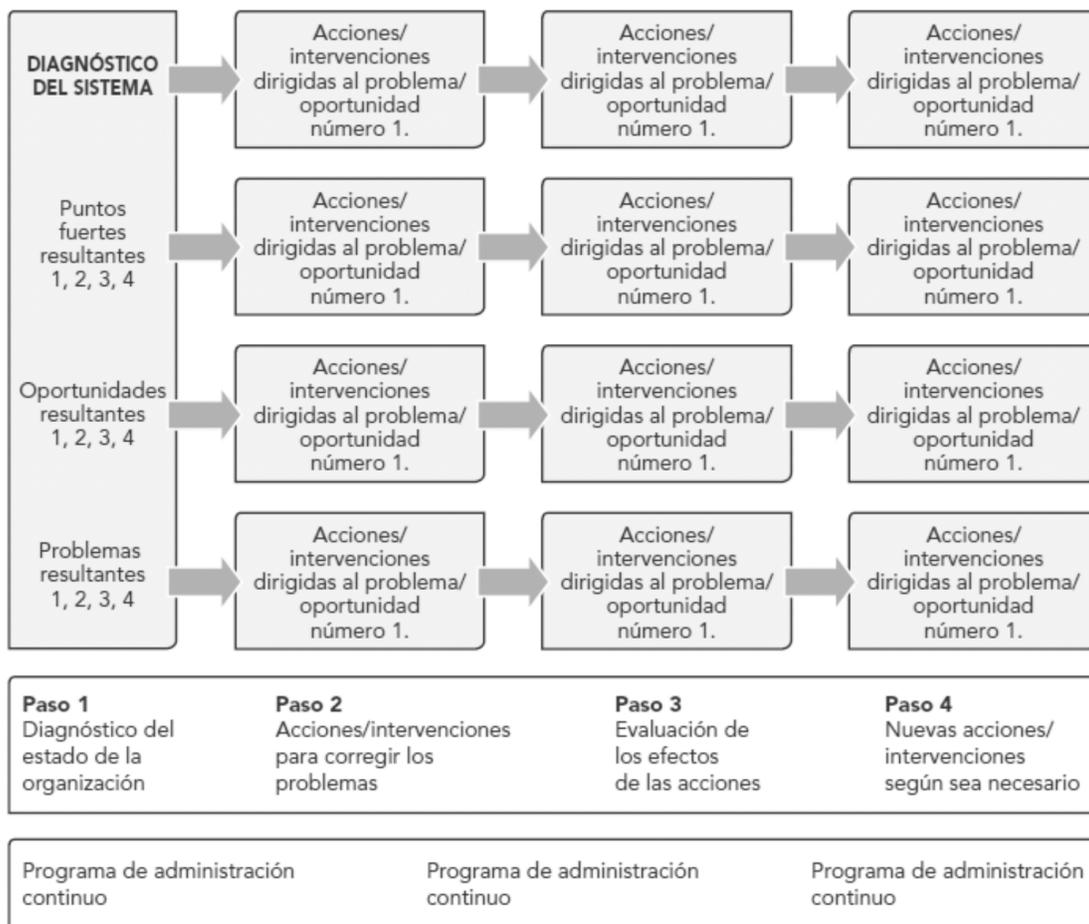
#### **1.4.4. La comunicación y el liderazgo**

El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante. Para que los resultados logrados sean óptimos, el proceso del desarrollo organizacional debe aplicarse en su totalidad, independientemente del modelo que se siga.

Si se omite el diagnóstico, se corre el riesgo de trabajar en algún aspecto o área que no requiera el apoyo, a la vez que se ignoren problemas potencialmente riesgosos; si las técnicas de desarrollo organizacional son inadecuadas (o lo que es peor, ni siquiera se aplican), el resultado será decepcionante y el esfuerzo inútil y, por último, sin seguimiento quizás las recomendaciones se olvidarán pues el reforzamiento ayuda a la continuidad de un programa de esta naturaleza.

En el proceso primero se elabora el diagnóstico, que es la parte en la cual el consultor se reúne con los gerentes para determinar la naturaleza de los problemas de la empresa, plantear diferentes alternativas, analizar las de mayor probabilidad de éxito y obtener el apoyo pleno de la organización. Ver figura 1.1 “diagnóstico del sistema” (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 39-40).

“Diagnóstico del sistema”



Fuente: French y Bell, 1995.

Figura 1.1 (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 40)

## **Capítulo dos: Variables organizacionales**

La mayoría de las veces la organización o institución no son vistas o consideradas como variables, pero realmente son variables de carácter cualitativas con un conjunto de atributos, en tiempo y espacio, que le dan significado a la razón de ser de ella, su objeto que genera la dinámica administrativa de la organización y su respectiva filosofía de gestión. Hay que tener presente, que el conjunto de variables en el campo administrativo, es un contexto institucional u organizacional bien definido y delimitado, en donde ellas se expresan en hechos que se desenvuelven interactivamente en la dinámica de ella. (Bruzual Báez, 2021) párrafo 1.

### **2.1. Políticas y procedimientos organizacionales**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices.

La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. (Chiavenato, 1999, págs. 13-46)

### **2.1.1. Una política salarial debe contener**

Estructura de cargos y salarios; clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.

Salarios de admisión para las diversas clases salariales; el salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.

Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal o espontánea. Los reajustes salariales pueden ser:

1. Reajustes colectivos (o por costo de vida): buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.
2. Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en: reajustes por promoción, se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior; reajustes por adecuación, la empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo; reajustes por mérito, se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior al normal.

Patton afirma que una política de compensación deber tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada: La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y el sindicato.
2. Equitativa: a cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada: salarios, beneficios y otras recompensas deber proporcionar un paquete total razonable de recompensas.

4. Eficacia en cuanto a costos: deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. Segura: los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados. (Chiavenato, 1999, págs. 46-47).

### **2.1.2. Procesos**

Se diferencian las organizaciones y los procesos porque los segundos son interrelaciones, es decir, movimientos, acercamientos, integradores de acción. Cuando se ilustra se describe o se modula un proceso; se describe la organización a partir de una técnica descriptiva que ilustra el pasaje de un proceso a través los elementos de la estructura, de manera no linear. Para describir un proceso se comienza por el primer actor, el que lo inicia.

Puede ser, por ejemplo, el que recibe al usuario, al cliente, o el que demanda algo o hace una primera tarea. Se describe esa tarea y se busca a quién se manda el producto. Se mide el tiempo de producción, pero siempre, también, el tiempo de transmisión. Se comienza de nuevo la descripción con la tarea siguiente, describiendo de manera minuciosa quién hace qué, a quién se manda al final. Y se sigue así hasta que termina el proceso, cuando se entrega el servicio. El número de actividades puede ser de 10 o 12 en pequeños procesos (o procedimientos), pero puede subir hasta 350 en actividades con variaciones dentro de ellas.

Si el proceso es largo, se necesita ponerlo por etapas en hojas pegadas a un muro; es posible que el proceso llene un muro completo de una sala. Los actores que lo describen no lo conocen de manera completa: están familiarizados con la mayoría de las etapas de su unidad estrecha, pero tienen una idea solo aproximativa de lo que hacen los otros. En realidad, el individuo ~~medio-sospecha~~ que la gente que trabaja en otras direcciones no hace mucho; de todas maneras, nada que se compare con la complejidad de lo que él hace, y esta actitud se reproduce en todo lugar. Dicen cosas como: "¡Nunca pensé que ustedes hicieran todo eso!".

El proceso tiene una vida que cruza las estructuras, pero sin que los diferentes elementos de él tengan consciencia de ello. En paralelo a esta trayectoria del proceso, se podrían describir las expresiones de los modos de relaciones entre individuos y entre direcciones, de los métodos de enlaces, de las diferentes interacciones entre actores que hacen que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Se necesita ver la sombra para percibir el objeto en su especificidad propia, lo que lo rodea y lo disimula. Cuando se estudian fenómenos menos visibles que no andan sin sus estructuras de organización, se llega a hacer operaciones intelectuales. (Proulx, 2014, págs. 102-103).

## **2.2. Cultura organizacional**

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Chiavenato, 1999, pág. 66).

Con el transcurso del tiempo, el vocablo cultura ha adquirido diferentes significados, uno de ellos indica una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado.

Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se empleó durante mucho tiempo para referirse a una actividad producto de la interacción de la sociedad, sin embargo, a partir de 1980, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, inicialmente, el concepto de cultura fue utilizado por los antropólogos para describir a las sociedades, pero ahora también se aplica para describir a las organizaciones, como señala Muchinsky (1997).

Este autor estableció que la cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización. Ello representa un patrón complejo de variables que, tomadas en conjunto, confieren a cada organización características únicas.

Además, Firestone y La Costa (1999) señalan que la cultura une a las personas, porque les ofrece la oportunidad de abordar situaciones de convivencia. Pero, ¿cómo puede la cultura unir a la gente? Stein (1992) considera que la cultura une a la gente porque se convierte en un patrón que permite compartir supuestos, valores y códigos que mantienen unida a la sociedad y cuidan el crecimiento cultural y el medio ambiente.

Hofstede (2001) propuso que la cultura es “la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos, como factores en la configuración de la conducta humana y los artefactos producidos a través de la conducta” En ese sentido, la cultura actúa como un molde y da forma al comportamiento y a la conciencia de la sociedad (Miraglia, 1999). La cultura existe en contextos sometidos a constantes cambios, lo cual explica la dificultad para definirla.

No obstante, a las diferentes perspectivas y definiciones sobre cultura, hay una serie de temas comunes a todas las interpretaciones, y que son fundamentales para comprenderla. Entre esos temas, están los siguientes:

1. La cultura se aprende y se comparte.
2. La cultura está determinada por factores contextuales, lo que implica que es aplicable sólo al grupo sujeto a estos factores.
3. El trasfondo de los problemas fundamentales de la cultura son comunes y se relacionan con la autoridad, los conceptos de masculinidad y feminidad, así como la manera de tratar los conflictos.
4. La cultura moldea el comportamiento y se manifiesta en forma de valores y prácticas. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 91-92).

### **2.2.1. La cultura y el manejo de la organización**

Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella.

Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización, entre los que se encuentran: supuestos básicos, valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, entre otras. (Hill y Jones, 2001; Robbins, 2004, Skinner, 1953).

Esta definición puede ampliarse si se incluyen los elementos que toda una comunidad comparte respecto al trabajo; en este caso se habla, entonces, de cultura laboral. En otras palabras, la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007). Por otra parte, en un análisis funcional se define como todas las posibles variables que afectan a un individuo y que son preparadas por otras personas (Skinner, 1953).

Granell (1997) define el término como: “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas”.

Para Chiavenato (1989), la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (p. 464). García y Dolan (1997) definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”.

Una perspectiva antropológica más amplia considera a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico (Austin, 2000); es decir, son los comportamientos producidos por variables ambientales únicas.

Así pues, cuando los administradores hablan de cultura se están refiriendo a cualquiera de los siguientes dos aspectos: las variables que controlan un comportamiento y los comportamientos producto de estas variables. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 92).

### **2.2.2. Evaluación de la cultura organizacional**

Por lo general, la mayoría de los autores sobre el tema coinciden en emplear el término diagnóstico para referirse al análisis de la cultura organizacional; sin embargo, donde existen muchas diferencias es en el empleo de procesos y técnicas, con los cuales puede obtenerse la información necesaria. Debido a las diferentes formas en que se aborda la cultura organizacional, es imposible plantear procesos completos. Por otra parte, esa imposibilidad también obedece a que el tema de la cultura organizacional es complicado, dado que los elementos que se analizan son imprecisos; por ello, los procesos son diversos y cambiantes.

Un proceso de evaluación de la cultura organizacional debe contener las siguientes etapas: estudio previo de la organización, análisis del entorno de la organización, estudio jerárquico, análisis productivo, examen del servicio, análisis de las funciones, actividades y responsabilidades, determinación de las características de los trabajadores, establecimiento de las características del grupo gerencial. Ver figura 2.1 “etapas del proceso de evaluación” (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 96).

### “Etapas del proceso de evaluación”



Figura 2.1 (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 97).

### 2.2.3. Ética y cultura organizacional

La cultura ha considerado siempre a la ética, desde distintos ángulos, como la fidelidad práctica a nuestra naturaleza, y ésta deja de ser concebida como paradigmática, imperativa o inmutable; si pierden validez los principios de identidad y de contradicción, se aceptan la pluralidad, el cambio y la existencia de múltiples opciones. Esto lleva a una forma de vida basada en la presunción de la capacidad para construir o elegir identidades.

La tarea ética o cultural de la sociedad actual consiste en reflexionar sobre los valores en un mundo de identidades construidas. Por eso hoy resulta tan difícil que las personas se entiendan cuando hablan de ética y valores. El siglo XXI ha descubierto, o ha enfatizado, que, si bien las cosas están ahí y no dependen del sujeto, la verdad no está ahí (Rorty, 1991), sino que depende de nosotros. Nuestra definición de las cosas está sujeta a nuestro modo de percibir las y entenderlas, a nuestra forma de conocerlas. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 165).

## **2.3. La comunicación organizacional**

La comunicación organizacional en una organización, es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la organización, que se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no la limita a algo meramente instrumental.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que éstos se expresan por la forma en que las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan entre sí, de acuerdo con sus propias culturas. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 194).

### **2.3.1. Comunicación como proceso**

Berelson (1952) define la comunicación como “la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos...”. Es decir, empleamos la comunicación para dar a conocer nuestras emociones, sentimientos, formas de pensar, situaciones, y otros, a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permiten dar a entender con quienes estamos. Se han identificado dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, a saber, los que se centran en definir la comunicación como un proceso propiamente dicho y en la semiótica (ciencia del lenguaje no verbal), mientras que Fiske la define sencillamente como “la interacción social por medio de mensajes” (1982).

Es un proceso en el que intervienen dos partes: por un lado, hay un emisor, que tiene un mensaje para transmitir por medio de un canal que puede ser verbal, escrito o no verbal; por otro lado, está un receptor que realiza varias funciones con ese mensaje: lo interpreta de acuerdo con su entorno, lo traduce y finalmente lo retransmite (retroalimentación). Ver figura 2.2 “la comunicación como proceso” (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 190).

“La comunicación como proceso”

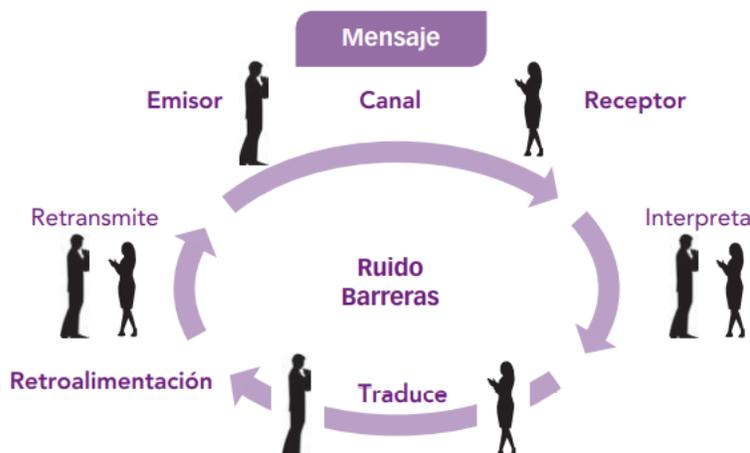


Figura 2.2 (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 191)

### 2.3.2. La comunicación como un recurso

Ubicando a la comunicación en un contexto organizacional debemos reconocer su existencia, aunque en la empresa no funcione un departamento de comunicaciones. Es decir, es un proceso que se da donde quiera que haya un emisor y un receptor que necesitan comunicarse. Pero en una organización esos procesos se convierten en un recurso a partir de que se regulan con un objetivo específico para enlazar sistemáticamente los roles y las responsabilidades de los miembros de la organización, así como las metas y los objetivos departamentales. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 191).

### 2.3.3. La comunicación como un valor

La comunicación entendida como un fundamento, como un principio, puede también ser un factor clave en medio de la globalización y relatividad en que se mueven actualmente los negocios.

Covey (2006) enfatiza el valor de la confianza que se gana conduciéndonos con principios en las relaciones de negocios: “Mientras más nos movemos hacia una interdependencia global entre las personas y las organizaciones, el valor de ganarse la confianza gracias a la forma en que nos comunicamos es un elemento crítico. La habilidad de construir, extender y restaurar la confianza con todas las personas clave, clientes, proveedores, jefes, compañeros de trabajo, es la competencia clave de liderazgo de la nueva economía global. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 192).

#### **2.3.4. Principios de la comunicación**

La comunicación es un acto vivo, pues se refiere a la interacción entre personas. Las siguientes características describen la esencia dinámica de la comunicación:

Es inevitable: un axioma fundamental es que las personas no pueden dejar de comunicarse. La comunicación no verbal ofrece muchas pistas sobre nuestras actitudes. Hasta cuando estamos ausentes enviamos mensajes a los demás, por ello se debe pensar en los mensajes que, sin tener la intención, somos capaces de enviar.

Se manifiesta en dos niveles: cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes: por un lado, están los de contenido, que son los más evidentes y representan la información sobre el tema a discusión y, por otro, los de relaciones, menos evidentes, que representan señales que indican lo que una persona siente hacia la otra. Estos últimos incluyen actitudes como la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.

Es irreversible: todo proceso de comunicación lleva consigo una consecuencia. Sea para bien o para mal, se debe tomar en cuenta que las palabras y los hechos son guardados en la memoria de la gente, y aunque a veces éstos puedan ser perdonados nunca son olvidados. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 192).

## 2.4. Comportamiento organizacional

Antes se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y donde los demás eran los autómatas a los que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas, sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender de los empleados.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán mantenerse trabajando un largo tiempo y, para ello, en la actualidad, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Éste será entendido de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria, y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Además, los gerentes necesitan poseer buenas habilidades para tratar con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que la influencia positiva o negativa que los componentes de la organización, individuos, grupos y estructura tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) se presentan definiciones de diversos estudiosos del tema:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Robbins (1998).

“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”. Davis y Newstrom (2002).

“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”

“Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”, Cherrington (1989).

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas, dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado.

En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

El tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Los asuntos que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos asuntos está presente en los tres niveles básicos de estudio del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional.

Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones, por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual, ya que es en ese nivel donde se origina.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o el comportamiento y sus diferentes manifestaciones, así como sus elementos y factores de influencia. Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno.

La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento.

Toda conducta está determinada por múltiples factores, como los siguientes: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros se refieren a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida). El patrón de conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 23-25).

## **2.5. Clima organizacional**

Es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera como los reinterpreta el sistema informal.

El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema.

A menudo se utiliza el Test de Clima Laboral-TECLA desarrollado por Sudarsky y el Instrumento para la medición del clima Organizacional - IMCOC, desarrollado por Toro (1992 – 1996). Estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como cohesión del grupo, relación con compañeros, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social.

También puede decirse que evalúan la confianza gerencial o estilo de dirección, claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección o de la estructura.

A través del sistema de evaluación TECLA, se pueden medir aspectos directamente relacionados con la motivación de los individuos, como normas de excelencia, calor y apoyo, recompensa, seguridad, claridad organizacional, conformidad, salario, responsabilidad. El IMCOC por su parte, permite entender que el clima organizacional es producido por el individuo según las condiciones que encuentre en la estructura de la organización y en el marco teórico de las variables que orientan su comportamiento.

Busca conocer con las preguntas abiertas, las razones que inducen a los trabajadores a uno u otro comportamiento, dejando de lado el encasillamiento de actitudes, dado que en ocasiones la información suministrada no obedece a hechos reales sino a la acomodación de quien contesta el cuestionario.

Este procedimiento busca identificar los rasgos que caracterizan a una organización. (vidal Arizabaleta, 2004, pág. 279).

### Capítulo tres: Tendencias de cambio en el desarrollo organizacional

Cuando se estudia el cambio, se refiere al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno, por ejemplo, de los mercados y de la demanda de los clientes. Este cambio progresivo tiene un alcance limitado y reversible. Si tal cambio no funciona, siempre se regresa a la antigua forma, pues no trastorna ni nuestros patrones pasados, ni la base de las estructuras y procesos dentro de la organización, porque es una extensión del pasado. Lo curioso es que durante este cambio progresivo mantiene el control de la marcha. (Zimmermann, 2000, pág. 17).

El cambio organizacional hace necesaria la búsqueda constante de un equilibrio entre planificación y seguimiento del proceso de cambio. En el ámbito organizacional, una acción planificada y plena de intenciones, tiene unas consecuencias imprevistas y hasta del sentido opuesto. Tres observaciones hablan de una relativización de la planificación:

1. El simple hecho de que no se sabe todo, por lo que incluso un plan pensado hasta sus últimos detalles siempre será incompleto.
2. La experiencia de que se cometen errores y de que nos equivocamos en nuestros juicios.
3. La observación de que estamos impulsados por intereses y deseos, por la búsqueda de ventajas y de poder. (Zimmermann, 2000, pág. 18).

### 3.1. Entorno organizacional

(Proulx, 2014) El entorno organizacional está constituido por todos los elementos que no son partes de la organización pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre ella. (pág. 46).

Aspectos que revelan el concepto de sistemas:

Un sistema abierto: toma recursos del entorno y entrega productos y servicios al mismo, coordinado a través de los mercados (oferta y demanda), de normas y reglas de un espacio legislativo.

Delimitable hacia fuera: mediante recintos y edificio, afiliación, participación en la producción y en la aportación de valor añadido, objetivos, normas, reglas, relaciones y roles.

Orientada al rendimiento y un fin determinado: transformación de los insumos en productos con valor añadido, coordinada a través de objetivos económicos, sociales y políticos, respondiendo a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un resultado satisfactorio y competitivo.

Una red de subsistemas: sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios que responden a sus clientelas específicas.

Orientada a la supervivencia: adaptación de las estructuras y procesos al entorno, aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con buen éxito. Ver figura 3.1 “entorno relevante para la organización” (Zimmermann, 2000, págs. 28-29).

## Entorno relevante para la organización



Figura 3.1 (Zimmermann, 2000, pág. 28).

(Zimmermann, 2000) Cada organización tiene su propio entorno específico y relevante para el desempeño de sus resultados. (pág. 29).

### 3.1.1. Entorno según Kast y Rosenzweig

Kast y Rosenzweig proponen separar el entorno en dos partes: el microentorno (Inmediato y conocido) y el macroentorno (remoto y desconocido). El primero está conformado por elementos que son conocidos por los administradores de la empresa. A veces conocen personalmente a los representantes del microentorno, pero otras veces no. Puede ser la dirección más alta de la organización estudiada.

Si se estudia una sucursal, la dirección central es parte de su microentorno; lo mismo ocurre con una dirección en relación con la dirección general, y entre un ministerio y el gobierno. Si se escoge un nivel del sistema, el nivel superior es el entorno, porque influye, se lo conoce y no se puede influir realmente sobre este suprasistema.

Los recursos financieros externos, como el banco local y los que prestan dinero, forman también parte del micro entorno. Y lo mismo se puede decir de los organismos de control inmediatos; del nivel de una empresa; del gobierno central, regional o local, que tienen la posibilidad de hacer leyes o reglamentaciones. Forman también parte del micro entorno de una empresa la cultura administrativa y la tecnología. Como se ha visto, la tecnología de propiedad de la organización también influye por fuera, cuando existen tecnologías no usadas en la empresa que actúan sobre ella.

El macro entorno tampoco es parte de la organización y la influye desde fuera. Está constituido por elementos más globales, como la influencia política, la de la economía en general, la de la cultura, la tecnología global, la demografía o la sociología.

El administrador no puede hacer nada en contra de esas influencias, y debe vivir con el peso que llevan a la empresa. Sin embargo, es esencial saber reconocer por dónde va el mundo y por qué camino va a hacer pasar a la organización. Estudiar el entorno es, en suma, estudiar las influencias ajenas. (Proulx, 2014, págs. 47-48).

### **3.1.2. Entorno según Collerette y Schneider**

Collerette y Schneider proponen otra manera de describir el entorno, más práctica que la de Kast y Rosenzweig. Dividen el entorno en tres niveles: inmediato, intermedio y de tendencias globales, que llevan preguntas bastante precisas, lo que facilita este análisis. (Proulx, 2014, pág. 48).

#### **3.1.2.1. Entorno inmediato**

Mercado de mano de obra: lo que se busca aquí es cómo las características del mercado de mano de obra pueden influir en el futuro cercano o lejano de cierta empresa. Por ejemplo, si ésta utiliza mano de obra muy especializada, es posible que la influencia de este factor sea importante. Si, en cambio, hay mucho desempleo y las características del trabajo no son muy técnicas, será muy fácil encontrar mano de obra.

Competidores: ¿Tiene la empresa competencia? ¿Quiénes son los competidores, qué valor tienen, cuánto amenazan a la empresa? ¿Son importantes o secundarios? ¿Qué pasa con la competencia que puede tener importancia e influir sobre la empresa? ¿Cuáles son las características del producto y del mercado de la empresa? ¿Hay que cuidarse de la competencia para avanzar, o no hay problema en ese nicho de mercado? ¿Obliga el mercado a mantener bajos precios o desarrollar productos muy finos?

Capital: ¿Tiene la empresa bastante capital? ¿Es posible tener más? ¿Se va a necesitar encontrar capital en los próximos meses o años? ¿La disponibilidad de capital, su costo, la rapidez de los trámites para conseguirlo, son elementos críticos aquí?

Clientes: ¿Qué pasa con los clientes? ¿Evolucionan? ¿Están creciendo o decreciendo? ¿Su naturaleza es la misma, o cambia? Si cambia, ¿en qué? ¿Qué características pueden tener los clientes que influyen a la empresa?

Sindicatos: ¿Se encuentran sindicatos? ¿Son importantes? ¿Tienen una influencia particular? ¿En qué sentido? aquí la preocupación no es por el sindicato que está dentro de la empresa, sino por las influencias lejanas. ¿Qué influencia sobre la empresa puede tener el mundo sindical? ¿Y las grandes organizaciones sindicales que no están dentro de la organización analizada?

Proveedores: ¿Cuál es la situación con los proveedores? ¿Hay muchos o pocos? ¿Pueden influir en la empresa? a veces el número de proveedores se limita tanto que provoca un peligro potencial para la empresa. Si hay muchos proveedores, ¿qué influencia puede tener su oferta variada? (Proulx, 2014, págs. 48-49).

### **3.1.2.2. Entorno intermedio**

Este entorno es un poco más global que el inmediato, pero en él se contesta a las preguntas de la misma manera: si algo es crítico, se detalla; si no lo es, no se trata y se pasa al punto siguiente:

Organizaciones internacionales: ¿Existen organizaciones que pueden influir en el negocio o actividades de la empresa? Por ejemplo, la gestión de un tratado de libre comercio (TLC) puede ser un elemento crítico del entorno si una empresa tiene actividades cubiertas por él.

Leyes y reglamentos: ¿Cuál es la influencia de estas leyes? ¿En qué sentido influyen en la empresa? ¿Cuál es la importancia de esta influencia?

Corrientes políticas y sociales: ¿De qué manera estas corrientes pueden influir en la empresa? ¿Con qué fuerza?

Medios y grupos de presión: Según las actividades de la empresa, los medios y los grupos pueden tener un papel crítico. ¿Cuál? ¿Con qué fuerza?

Agencias de control: ¿En qué pueden influir estas agencias? ¿En qué partes de las actividades de la empresa? (Proulx, 2014, pág. 50).

### **3.1.2.3. Entorno de tendencias globales**

Como su nombre lo indica, este entorno es mucho más global. Y aunque es muy poco probable que sus elementos tengan una influencia precisa, hay que preguntárselo para ajustar el análisis:

Evolución tecnológica: ¿Qué está llegando y qué va a pasar en la empresa con esta llegada? ¿Es posible avizorar amenazas en el futuro? aquí no se habla de la tecnología usada en la empresa, sino de aquella que existe fuera la organización y que puede provocar desafíos o cambios tecnológicos.

En unos casos, son los cambios en la tecnología los que van a afectar el futuro de la empresa. Microsoft no tiene problemas con el software que vende, sino con el cambio del entorno que hace que los microcomputadores en los cuales pone su software estén disminuyendo a causa de cambios tecnológicos. ¿Cuáles son los cambios futuros que van a afectar a la empresa?

Tendencias mundiales: Si se está ante algo con fuerte tendencia, puede ser importante.

Valores: ¿Cuál es la importancia de los valores para la empresa? este tema se torna importante tanto cuando una empresa hace cosas que no son aceptadas como cuando hace otras que son muy deseadas por la población. Hay que ver cada caso.

Demografía: ¿Cuál es el sentido de la evolución de la clientela de la empresa? Es posible que la empresa esté en un país con crecimiento demográfico, pero que la clientela de una empresa particular no conozca este crecimiento.

Un cambio demográfico puede tener que ver con el crecimiento de ciertos grupos de la población. Hay que ver si es el caso de la clientela de la empresa. Lo que aquí interesa es la influencia del elemento del entorno sobre la organización analizada, no sobre la sociedad en general.

Economía: ¿Qué pasa con la economía nacional y qué con la internacional?  
¿En qué sentido tiene influencia en la empresa?

Una vez identificados los elementos críticos del entorno, se tiene ya una idea clara de su influencia sobre la organización y cada uno de sus niveles. Se trata, aquí, de buscar influencias externas. Sería muy raro que cada uno de estos elementos resulte pertinente. Por eso hay que preguntarse si hay influencia por cada elemento; y, si la hay, cuál es esta influencia. Si no la hay, no se dice nada y se pasa directamente al punto siguiente. Estos elementos son un tipo de check list para asegurarse de no olvidar nada de las influencias externas. (Proulx, 2014, pág. 51).

### **3.2. Cambio organizacional**

El cambio se define como toda modificación de un estado a otro observado en el entorno que tiene un carácter relativamente durable.

Cambio organizacional: Es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional que tiene un carácter relativamente durable.

El carácter observable significa que se pueden encontrar datos y hechos que se pueden anotar. Sin embargo, la observación del cambio depende seguramente del juicio del observador. El cambio tiene una dimensión humana; es importante poder describir los comportamientos por encima de los cambios técnicos. El puro cambio técnico no tiene importancia hasta que uno se dé cuenta de lo que implica en la vida. La aparición de la computadora no tiene importancia hasta que cambie la vida. La aparición de los teléfonos inteligentes y las tablets trajo efectos inmensos sobre el comportamiento de los usuarios.

Es este último cambio lo importante, no el hecho de que un teléfono permita hacer tal o cual cosa.

En el cambio organizacional vienen cambios técnicos que pasan directamente; solo después de que uno se da cuenta de lo que provoca en el ser humano este cambio se convierte en técnico. Cuando el ser humano puede aprender el cambio, va a resistir porque sabe que su vida está cambiando.

Lo que importa, entonces, es el proceso de cambio, cómo el sistema vive el cambio, cómo lo siente. Cuando se quiere implementar, en gestión, un cambio organizacional, se cuenta con objetivos, generalmente técnicos. Sin embargo, los empleados que van a vivir con el cambio se preguntan lo que va modificarse en su vida, en su seguridad, en su capacidad de trabajo: lo que sienten es sumamente importante.

Así, se puede distinguir en la implementación del cambio el nivel de inversión que necesita hacer la gente para que el cambio tenga éxito. Cuanto más se necesita a la gente, su implicación, su inversión para lograr hacer lo que se quiere, más y más duro se debe trabajar para la implementación.

En este caso, los errores de implementación se pagan con fracasos. A la inversa, si la implicación es débil, la dimensión técnica puede ser suficiente, pero la gente no va a combatir por algo que no la molesta directamente. El enfoque de cambio está constituido por fases, como iniciar, promover e implementar el cambio. Se dice fases porque que no son etapas en el sentido de que guarden un orden cronológico riguroso, y puede haber duplicación en las etapas.

Fue Lewin quien propuso las tres etapas de la implementación del cambio: la descristalización, el movimiento y, de nuevo, la cristalización. (Proulx, 2014, págs. 116-117).

### **3.2.1. Descristalización**

También llamada descongelación, es una etapa de preparación del cambio. En ella se encuentra un cuestionamiento, una inseguridad, un cambio de referencia. Todo lo que parecía normal, no lo parece más; la gente queda en duda, pierde seguridad de su paradigma. Esta etapa comienza precisamente cuando los individuos vuelven a discutir, se dan cuenta que las cosas no son como antes. (Proulx, 2014, pág. 117).

### 3.2.2. Movimiento o transición

Esta etapa es la del cambio propiamente tal y su implementación, lo que se propone como solución. Por lo general, es la etapa en la que la gente pone más esfuerzos, pensando que es la más importante.

Se sabe que un cambio fantástico puede fracasar si se presenta mal, del mismo modo como un cambio de valor mediocre puede tener éxito si se presenta bien. Esta etapa exige que la gente modifique su manera de concebir la realidad. Esta etapa implica investigación, tener mecanismos para lograrlo. Para que funcione, es esencial que las personas implicadas tengan identificación, sea ésta positiva o negativa.

La implementación del cambio implica naturalmente estrés, ansiedad, crítica, conflicto; a veces, agresividad, manipulación e inestabilidad. Eso proviene de la necesidad de aceptar el fin del sistema antiguo, el cambio de régimen. Significa, también, que unos pueden perder ventajas personales, mientras que los que ganan no están seguros de que van a ganar. En general, los frustrados hablan mucho para criticar, y los que aprovechan no dicen nada. Es así, y es normal.

Es también la etapa en la que la gente va a entender la naturaleza del cambio, a explorar las posibilidades, a evaluar lo que les afecta, lo bueno y lo malo; va a ubicarse frente al blanco para entenderlo, para asegurarse de que será mejor, para hacer propuestas sobre este cambio, para mejorarlo, eventualmente, para apreciar los medios, las herramientas y los comportamientos vinculados al cambio. Todo eso exige abandonar la costumbre e invertir en algo nuevo: es un proceso personal importante para los que tienen algo en juego en el cambio. Cuanto más tienen, más fuerte es el proceso de reacción al cambio.

En caso de fracaso del cambio, particularmente cuando es repetitivo, aparece una fase fatalista en la que se buscan culpables; esta búsqueda se dirige siempre a los elementos externos, a los otros, olvidando lo que hemos propuesto y cómo. La transición provoca más ansiedad y el clima es más difícil; la energía se encuentra más baja, la ambigüedad se hace más presente.

Entonces, la tarea del gestor es provocar la llegada de nuevas significaciones a las cosas, lo que exige bastante introspección. Hay que comprender lo que se pierde y empezar a manejarlo.

Al comienzo la gente se siente entre dos sillas, piensa haber perdido sus ventajas y todavía no ve las ventajas de la nueva situación. (Proulx, 2014, págs. 118-119).

### **3.2.3. Re cristalización (re congelación)**

La etapa de re cristalización o re congelación es una etapa de actualización y de integración del cambio. En ella se asegura la permanencia del cambio, su éxito a largo plazo. La gente se siente cómoda con el nuevo entorno, con el trabajo a partir del cambio. Aparece una estabilización, un relajamiento de las tensiones, las nuevas maneras de trabajar son integradas y las habilidades relativas se desarrollan, los grupos y equipos se estabilizan, las redes se forman y aparecen nuevas innovaciones y flexibilidad.

Ello se obtiene gracias al apoyo al cambio, reforzando lo que pasa y es positivo. Este apoyo se aplica a las situaciones de crisis; se traduce en formación, capacitación, apoyo personal, comprensión de la responsabilización del personal. (Proulx, 2014, págs. 119-120).

### **3.2.4. Implicaciones para los que manejan el cambio**

Existen grandes corrientes y muchos sienten la obligación de estar a la moda. Es importante cuestionarse sobre esas dimensiones y analizar el cambio como algo pesado cuyo éxito no tiene nada de automático. Tener consciencia de la dificultad, del esfuerzo, de las complicaciones, del hecho de que a veces la introducción del cambio puede provocar más problemas que la situación anterior. Al mirar esas etapas uno se da cuenta de la complejidad y la dificultad. Por otro lado, 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, págs. 120-121).

#### ***3.2.4.1. El compromiso de los dirigentes***

En el cambio organizacional, ajustar o modificar estructuras es muy difícil; por lo general, mucho más que la expectativa de la gente. Este cambio provoca transformaciones de costumbres, de maneras de hacer las cosas, de cosas que eran consideradas como adquiridas. En particular, este cambio resulta en romper los enlaces informales en la organización, lo que afecta mucho la estructura informal. Mucha gente no considera la estructura informal, aunque ella es sumamente importante. Todo eso provoca una parálisis organizacional, que ataca directamente el aceite organizacional o el barniz estructural. A veces, modificar la estructura para hacerla más racional puede destruir lo que la hacía funcionar a pesar de sus insuficiencias.

En este contexto, 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, págs. 121-122).

#### ***3.2.4.2. La adhesión de los actores***

En la práctica, la regla es que cuanto más necesitamos a los actores del cambio para tener éxito, más esencial aparece invertir tiempo y energía para que funcione el cambio. Esto significa que un cambio estructural debe ser preparado directamente en función de la estructura informal y de las redes que comporta: si se puede conseguir el cambio solo por la implicación activa de los actores, su adhesión y las actividades que la producen no pueden ser evitadas. Hay que decirlo otra vez: existe una fuerte tendencia a descuidar este aspecto, lo que explica la mayoría de los fracasos en los cambios de estructura.

Cuando se habla de racionalización de efectivos, en realidad se piensa en la reducción de efectivos. El diccionario dice que es diferente, pero en Internet se encuentran únicamente ejemplos en los que racionalización significa reducción. Es un contexto, y el hecho de modificar la palabra hace que nadie se deje engañar por el cambio de palabra.

Cuando se desea que los actores se impliquen, hay que pensar que deberán haber participado en el análisis de los procesos de trabajo, en la identificación de las tareas (más en el caso de empleados de apoyo o técnicos), en ejercicios de análisis y de comprensión del trabajo, con sus interacciones y sus necesidades en recursos.

Los que están implicados en el cambio estructural, no importa dónde se ubiquen, no pueden ser descuidados: es imprescindible implicarlos, y la consecuencia es, a menudo, que el cambio inicial será modificado, simplificado, debilitado y adaptado, pero será factible y podrá convertirse en un éxito. (Proulx, 2014, pág. 122).

### **3.3. Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC)**

Su papel es central en el funcionamiento de las organizaciones modernas, porque estas organizaciones (burocracias profesionales) son organizaciones basadas en el saber, y la tecnología tiene a ese respecto un papel particularmente determinante y central. La utilización masiva de las TIC provoca desconcentraciones, aperturas para el trabajo a domicilio, posibilidades de coordinación que no requieren la presencia y las reuniones físicas.

Esto rompe la estructura informal tanto como un nuevo plan de organización administrativa. Se ha visto que las estructuras son tan mentales cuanto sociales y técnicas; la dimensión tecnológica es, entonces, crítica. (Proulx, 2014, pág. 123).

#### **3.3.1. El cambio en tres actos**

Como en el teatro se comienza por una situación que hay que mejorar, lo que implica un cambio. Se sigue con la etapa de la necesidad del cambio, que tiene que ser reconocida, pero todo se hace con dos dinámicas sincronizadas y distintas, la del individuo y la de la organización, que, evidentemente, se influyen entre sí.

En la dinámica organizacional existe entonces el reconocimiento y el sentimiento de una necesidad de transformación, con sus etapas de resistencia al cambio, y con esa resolución de evitar las soluciones rápidas. Al mismo tiempo, el individuo tiene sus propias finalidades, debe separarse del pasado, desidentificarse con él y manejar el desencanto.

Aquí aparece la situación en la que un jefe que hizo cambios no puede aceptar que éstos, o simplemente una parte de ellos, sea un problema que exige cambios.

A veces se necesita buscar otra persona solo para lograr una aceptación de la necesidad del cambio. Separarse de su pasado, desidentificarse, es un acto sumamente difícil, y el reconocimiento social de la pertinencia de un cambio puede fracasar si se sustenta en elementos individuales.

En el segundo acto aparece el verdadero cambio, la creación de la situación nueva. El cambio propio con sus dimensiones técnicas, a condición de que su necesidad sea aceptada. En la organización se necesita buscar una visión que motive, que logre arreglar las situaciones consideradas como inaceptables. Se precisa crear una nueva misión, buscar la motivación por una causa que movilice a la gente.

Aquí también aparece una dinámica individual que no siempre es compatible con la otra. Es un proceso con fin y comienzo, morir y renacer, terminar algo que puede tener enlaces sentimentales en el trabajo, porque la gente se vincula personalmente con lo que hace: alguien ha dicho que somos lo que hacemos. Aquí se acepta comenzar de nuevo para realizar el cambio.

En el tercer acto se habla de la institucionalización: cómo hacer que un cambio se vuelva la nueva norma, cambiar el paradigma y hacer que lo que hemos cambiado sea normal y deseable. En la organización se desarrolla una nueva arquitectura social en la que los roles y papeles pueden cambiar, donde los grupos se ubican y aprovechan la nueva situación, aunque antes estaban en contra.

Se llama a este proceso uno de destrucción creativa, porque ha muerto algo para que nazca algo nuevo, para obtener un nuevo tejido social, nuevas relaciones que hagan más felices a las personas. El individuo se alinea de nuevo al cambio interno. Se ha dado cuenta de que no podía evitar la ola del cambio, se ajusta a éste, se construye nuevos escenarios para tener nuevos desafíos.

Al final esto le procura una energía nueva, que puede utilizar para su beneficio. Es la definición de un cambio exitoso en el que, sin importar la situación, todos logran buscar lo que han ganado. Se sabe bien que al comienzo no lo veían, es normal, pero ahora buscan encontrar algo positivo en el proceso.

Al final ocurre una nueva situación y hay que hacer nuevos cambios. ¡Hay que recomenzar! (Proulx, 2014, págs. 123-126).

### **3.4. El cambio visto en la realidad**

Se está pues lejos de los modelos tradicionales para implementar el cambio. Es obvio que algunos de estos modelos no son deseables; sin embargo, corresponden a lo que se observa y a lo que en unos casos es importante evitar, mientras que otros modelos son más dinámicos. (Proulx, 2014, pág. 126)

#### **3.4.1. Modelos de análisis del cambio**

1. El modelo jerárquico (tradicción y poder): en esta visión se imagina que el peso de la dirección y de los gerentes de varios niveles en otras palabras, la autoridad logra imponer el cambio de arriba abajo.

Es un modelo que no es eficaz, pero provoca una ilusión de eficacia. Los dirigentes se imaginan que pueden obtener cambios profundos simplemente ordenando el cambio, diciendo a la gente qué hacer. En realidad, los subordinados no rechazan directamente este cambio, pero no participan, y sin apoyo externo el cambio fracasa.

Después de un plazo, la gente se da cuenta de la inutilidad de las órdenes, de las demandas de cambio, y se acusa la resistencia al cambio. El verdadero problema es mucho más el enfoque que los empleados

2. El modelo de desarrollo organizacional: en esta visión se está en el otro extremo. Aquí el cambio se inicia con el diálogo con los empleados con respeto a sus posiciones, a su participación activa en el cambio, por esas etapas que se han visto antes.

Es el modelo que representa mejor el cambio en tres etapas: la necesidad del cambio, el cambio mismo y la institucionalización del cambio. Es un modelo que cuesta más tiempo y más esfuerzo, pero que tiene más probabilidades de éxito. Es conforme respecto de lo que se ve en este curso.

3. El modelo estructural: en este modelo se vuelve a la discusión que se había iniciado con el tema de la estructura. Por ejemplo, se trata de hacer un cambio para modificar una estructura, jugando con las variables habituales.

Así, definir un nivel de centralización más grande o más pequeño puede provocar un cambio. Es una mezcla del primer tema y de algo más complejo. Con el modelo de Mintzberg se ha aprendido que cada estructura tiene sus límites y sus ventajas.

Sin embargo, es común encontrar gente que tiene una confusión entre estructura y organigrama. Para hacer un cambio, desplazan un elemento estructural (una gerencia, una dirección, no importa) pensando que esto provocará un cambio. Por lo general, hacer cambios estructurales es una buena técnica para evitar cambios y dar la impresión de que se hace algo.

Muchos dirigentes, al llegar al poder, quieren cambiar la estructura, pensando que es el punto donde pueden dejar una huella rápida. Es una ilusión total, pero funciona desde hace siglos. Y va a seguir funcionando, porque los seres humanos la han incorporado. Hay aquí dos enfoques dentro del modelo estructural. El más común es el cambio jerárquico que se aplica a la estructura. Se hace una ley (o un reglamento) para cambiar una estructura, y después la nueva estructura es el cambio. Se vuelve una versión técnica del cambio jerárquico.

El otro corresponde al análisis fino de los elementos de la estructura, para entender lo que se puede ganar y lo que es aceptable perder con el cambio. El nivel de participación en el cambio ilustra la voluntad de entender y hacer entender el proceso y sus consecuencias, en tanto que un orden o una ley no pueden contener los elementos dinámicos del cambio.

4. El modelo político: aquí se hace un enlace con lo que se ha visto al comienzo en relación con el análisis de las organizaciones. Las organizaciones son seres vivos en las que los individuos y los grupos pelean para tener más recursos y más poder.

Estos intereses particulares y la ausencia de disponibilidad suficiente de recursos provocan conflictos. Para comprender el cambio hay que entender los elementos clave de esas situaciones que se obtienen por un análisis de tipo político. Así solo se puede percibir la complejidad de la situación y ubicar los elementos del cambio en relación con estos conflictos: determinan la aceptación

política de cualquier nueva situación. Son ellos los que pueden adelantar si un cambio tiene probabilidades de éxito, y cuáles. (Proulx, 2014, págs. 126-128).

## **Capítulo cuatro: Diagnóstico organizacional y sus técnicas de intervención.**

Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Lo que para un médico profesional es diagnosticar una enfermedad física o mental de un paciente y prescribir el tratamiento que restaure su buena salud, para la consultoría en desarrollo organizacional es examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de un negocio para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles pueda mejorar y se puedan crear cambios.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externa. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación. El desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados.

Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada. Por otro lado, trabaja con los empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos. El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados; no necesariamente con un miembro individual.

El desarrollo organizacional también incluye el desarrollo de la gestión. El propósito detrás del proceso de desarrollo de la gestión es capacitar a los gerentes para mejorar su conocimiento y sus habilidades. En consecuencia, busca desarrollar la empresa en su totalidad. (Gerens, 2016) párrafos 1-9.

#### **4.1. Perspectivas del diagnóstico organizacional**

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos y artefactos, así como comentarios que la gente de la organización formula en sus conversaciones diarias. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 41)

El diagnóstico organizacional es una actividad compleja, permite entender una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía. Permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. A veces el diagnóstico permite encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se entienda mejor, porque brinda una información más clara, mejor organizada, mejor presentada. (Proulx, 2014, pág. 9).

Un diagnóstico organizacional es una herramienta esencial que permite llevar a cabo un análisis objetivo de la situación actual de cualquier organización, contribuyendo a que sus dirigentes puedan dar solución a los inconvenientes identificados durante el proceso de manera anticipada y les sea posible responder de manera oportuna y eficiente a las exigencias del entorno.

Realizar un diagnóstico en todas las áreas estratégicas de la organización a través del desarrollo de un proceso analítico, permite conocer su situación real, identificar de manera precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella, y evidenciar tanto inconvenientes como oportunidades de mejora enfocadas a incrementar el nivel de eficiencia y optimizar el desempeño de los procesos.

Otras ventajas de la realización de un diagnóstico organizacional son las siguientes: se lleva a cabo un análisis de la situación actual en cada uno de los procesos que conduce a un plan de acción concreto; se identifican las áreas potenciales de desarrollo organizacional; se identifican aquellos procesos en los cuales se debe trabajar con urgencia y se requiere conseguir una mejora inmediata: se crean elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros; se reducen los problemas potenciales y se maximiza la utilización adecuada de los recursos; y se construye una visión sistémica sobre la organización y su funcionamiento. (Caldas, 2021) párrafos 3-6.

Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por French y Bell (1995): ¿Cuáles son sus puntos fuertes?, ¿Cuáles son sus problemas?, ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?, ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. Ver figura 4.1 “Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell” (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 40).

“Cuestionamientos de diagnóstico organizacional de French y Bell”

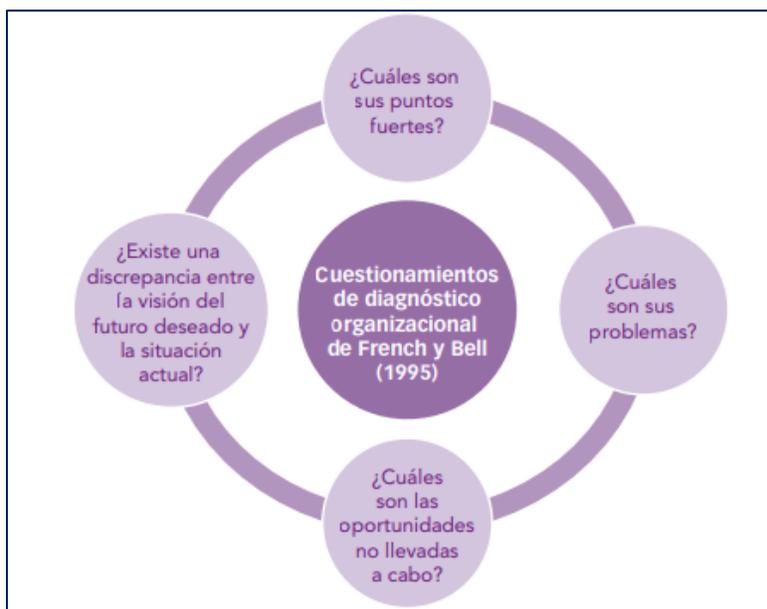


Figura 4.1 (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 41).

### 4.1.1. Necesidad de realizar un diagnóstico

La realización de un diagnóstico organizacional requiere el cumplimiento de los siguientes aspectos: sistematizar la información y los datos sobre la situación del problema de una realidad, establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades los problemas, así como la jerarquización de estos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o finalidad propuesta.

Como en todo sistema participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas. (Diagnóstico organizacional, págs. 2-3).

### 4.2. Enfoques del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural. Cada uno tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarios entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: funcional y cultural. Ver figura 4.2 “enfoques del diagnóstico organizacional” (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 43).

“Enfoques del diagnóstico organizacional”

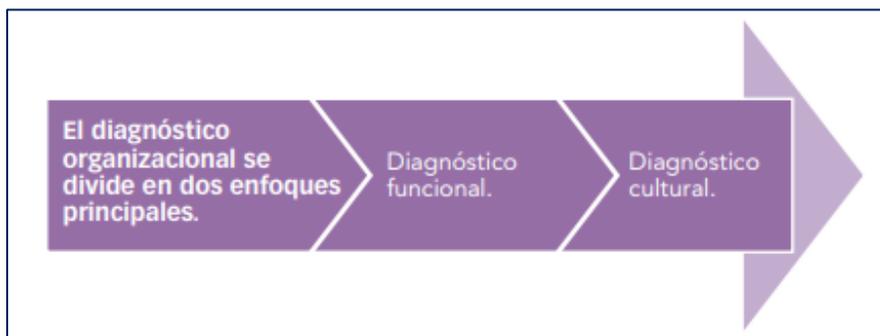


Figura 4.2 (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 43).

### **4.2.1. Diagnóstico funcional**

El diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva funcionalista) examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

#### ***4.2.1.1. Principales objetivos del diagnóstico funcional***

Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.

Valorar los sistemas y procesos de comunicación en los ámbitos interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.

Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y de las entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

Valorar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar la influencia de los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo y en la productividad, así como en el compromiso y el trabajo en equipo. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 43).

#### ***4.2.1.2. Métodos***

Los métodos más usados en el enfoque funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 44).

#### **4.2.1.3. Técnicas**

Entrevista; esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

Cuestionario: permite recopilar mayor cantidad de información de una mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos; asimismo, facilita el análisis estadístico.

Análisis de transmisión de mensajes: consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

Análisis de experiencias críticas de comunicación: sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.

Análisis de redes de comunicación: examina la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, los grupos existentes en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

Entrevista grupal: esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 44).

## **4.2.2. Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Se basa desde el enfoque interpretivista. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 44).

### **4.2.2.1. Objetivos**

Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.

Examinar el contenido de las producciones comunicativas y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.

Entender la vida de la organización y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 44).

### **4.2.2.2. Categorías de análisis**

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico. Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos: espirituales: ideología o filosofía, símbolos, mitos e historia; conductuales: lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción; estructurales: políticas y procedimientos, normas, sistemas de estatus internos y estructura del poder; materiales: tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo, métodos y técnicas.

El diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, se puede hablar sobre todo de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación; en cambio, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 44-45).

#### **4.2.2.3. Técnicas cualitativas aplicables**

Observación: para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por verlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

Entrevistas individuales: es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

Análisis de documentos: consiste en la recopilación de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer información sobre la historia y las características de la organización. Esto llevará al investigador a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la organización, discusión en grupos pequeños. Son sesiones de grupo con una discusión dirigida, dramatización. Proporciona datos sobre la percepción de la gente acerca de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

Técnicas proyectivas: consisten en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera. Esto proporciona una idea de la personalidad de esa persona, ya que cuando ejecuta las actividades propuestas, proyecta su manera de ser. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 45).

#### 4.2.2.4. Técnicas cuantitativas aplicables

Encuesta: la información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 45).

### 4.3. Proceso del diagnóstico

Desde un punto global, un diagnóstico, que no necesariamente debe ser un diagnóstico organizacional, es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, en donde es necesario saber dónde se está antes de decidir a dónde se quiere ir y cómo se llegará a ese punto. Ver figura 4.3 “proceso de planeación del diagnóstico organizacional” (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 67).



**Figura 4.3** (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 66).

### **4.3.1. Diagnóstico empresarial**

El diagnóstico empresarial es un proceso de análisis integral para conocer los síntomas desde cuatro perspectivas (Fierro, 2007): el direccionamiento, las áreas funcionales, lo financiero y lo externo. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 67).

#### **4.3.1.1. Diagnóstico de direccionamiento**

El diagnóstico de direccionamiento busca ayudar a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se ha orientado el negocio? Asimismo, pretende determinar hacia dónde se dirige la organización. Para lograr dar respuestas a estas interrogantes, el consultor del DO debe conformar un grupo de trabajo con las personas más representativas de cada uno de los departamentos y que estén identificadas con el futuro de la empresa.

Este proceso busca que los mismos empleados encuentren las soluciones y que éstas sean aceptadas por el grupo, de forma que se garantice su implementación.

En este tipo de diagnóstico, el consultor organizacional se enfoca en cuatro principios corporativos fundamentales de la empresa: visión, misión, creencias y valores. El principio de la visión requiere analizarse desde la perspectiva de que ésta representa el sueño de los líderes de la organización; por lo tanto, tiene que ser una declaración amplia de lo que se desea alcanzar en un tiempo dado. La misión debe establecer la razón de ser de la empresa para sus clientes, sus recursos humanos, y responde para qué existe la organización, sus prioridades, derechos y responsabilidades.

Las creencias deben establecer la importancia de las personas como individuos, la relevancia del crecimiento sostenido y sustentable de la empresa y los beneficios por alcanzar. Finalmente, los valores que inspiran a la organización necesitan estar fundamentados en el respeto, la ética y la solidaridad. Estos valores tendrán sus pilares en los principios de equidad, transparencia, honestidad, participación y rentabilidad, así como de responsabilidad social y empresarial. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 67).

#### **4.3.1.2. Diagnóstico de áreas funcionales (interno)**

El propósito de este diagnóstico es la evaluación específica de departamentos o funciones de la organización. Entre las áreas particularmente evaluadas está la de producción. Cuando el análisis se lleva a cabo ahí, su objetivo puede ser la elaboración de productos de mayor calidad, el mejoramiento de la productividad, la preparación de nuevos productos y la relocalización de las instalaciones, entre otras.

En este diagnóstico, los aspectos más evaluados son los siguientes: eficiencia y eficacia del uso de los recursos, imagen ante los clientes, aceptación del producto, necesidades del personal, capacitación, mejoras salariales, seguridad industrial, compromiso y asignación de recursos. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 68).

#### **4.3.1.3. Diagnóstico financiero**

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar los problemas en el manejo de los recursos financieros y validar la información. Las observaciones son importantes en el diagnóstico porque facilitan el conocimiento de las cuentas por su contenido y detalle. Este tipo de diagnóstico por lo común incluye el análisis del balance general, el estado de resultados, el estado de cambio de flujo de efectivo, el apalancamiento y los ajustes en la divisa, entre otros. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 68).

#### **4.3.1.4. Diagnóstico externo**

El diagnóstico externo se refiere al estudio del entorno de la empresa, tanto regional como nacional e internacional. Dentro de este análisis se evalúan las fuerzas competitivas, el poder de los productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, nuevos competidores. En este diagnóstico se deben revisar los indicadores económicos y los aspectos políticos y sociales que afectan a la empresa, en los ámbitos nacional e internacional, para identificar las oportunidades y amenazas. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 68).

### **4.3.2. Método general del diagnóstico**

El objetivo del diagnóstico organizacional es someter a la organización a un autoanálisis que le permita identificar síntomas de posibles dificultades posibles en la organización con el fin de encontrar los problemas que podríamos llamar “de fondo”, y que deben ser resueltos para preservar la salud organizacional.

Como en todo sistema participativo, el proceso es tan importante como el resultado, ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización representan beneficios casi tan importantes como la identificación y resolución del problema. (Hernández Palomino, et al., 2011, pág. 68).

#### ***4.3.2.1. Pasos del procedimiento general del diagnóstico organizacional***

Selección del grupo de trabajo; para conocer la problemática de una organización es necesario seleccionar a un grupo representativo de la misma que tenga las siguientes características: conocimiento del sistema, que sea representativo de los componentes del sistema, que incluya a la gente con poder de decisión. Este grupo no debe ser mayor de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos. Un grupo óptimo es de 10 a 12 personas.

Entrenamiento del grupo de trabajo; ya que en un diagnóstico se señalarán los síntomas que pueden considerarse como agresivos para una persona, o bien, que pueda haber una atmósfera donde la gente sienta temor, es necesario que el grupo pase por un entrenamiento que lo capacite. Para lograrlo, es necesario motivar a los participantes a decir lo que piensan, a respetar las ideas de los demás y analizar las ideas por su propio valor.

Identificación de síntomas individuales; es una reunión donde se pide a los componentes del grupo que elaboren una lista de los síntomas de problemas que a su juicio se están produciendo en el funcionamiento de la compañía. Para esto es necesario definir con claridad lo que se entiende por un síntoma. Un síntoma es un fenómeno revelador de una enfermedad, una señal o un indicio de algo que está sucediendo o que va a suceder, una manifestación de funciones alteradas.

Elaboración de la lista colectiva; una vez que todos los miembros del grupo hayan dejado de escribir se elaborará la lista colectiva de síntomas. Para esto, se recomienda el siguiente procedimiento: cada miembro del grupo, en forma secuenciada, mencionará un síntoma a la vez; el facilitador escribirá los síntomas en hojas de rotafolio; debe continuarse este ejercicio hasta que pasen todos los miembros del grupo.

Conviene que el facilitador plantee las siguientes recomendaciones: escuchar al compañero; evaluar la idea, síntoma o problema y no a la persona que lo diga; autoanalizarse cada uno; ser específicos: decir lo importante y lo relevante; evitar estar a la defensiva; evitar discusiones en esta etapa del procedimiento; si algún síntoma ya está en su lista individual, conviene eliminarlo para evitar duplicidades; recordar que se busca el qué (síntoma o problema) y no el quién (causante); los síntomas deben ser claros, específicos y controlables.; evitar justificaciones del síntoma; tratar de presentar síntomas y no soluciones; cuando se agote nuestra lista (individual), no participar; lo cual no implica retirarse del proceso.

El facilitador debe tomar en cuenta, para sí mismo, las siguientes recomendaciones mientras están elaborando la lista de síntomas: no intimidar al grupo, evitar que algún miembro del equipo intimide a los demás, ser paciente, aceptar la impresión de que parezca que no hace nada, evitar discusiones, ayudar a que todos digan lo que sienten, ser democrático, por lo que debe evitarse empezar con el de mayor autoridad o influencia, tratar que los síntomas queden claros, mantener el orden, escribir los síntomas en forma legible, una de las funciones más importantes del facilitador es la de escribir de manera clara y concisa lo dicho por los participantes esto involucra una labor de interpretación que se convierte en una actividad clave para el éxito de este proceso.

Proceso de síntesis y generación de problemas; dado que la síntesis depende en último caso de la creatividad del individuo involucrado en el proceso, es necesario escoger con cuidado a quienes participarán en esta parte. Hay tres métodos útiles para la definición de problemas: síntesis por agrupación, con este método los síntomas se agrupan de acuerdo con lo que la experiencia señala como manifestaciones de un mismo problema; síntesis por estructuración, en este método se utiliza una clasificación de los síntomas por naturaleza; síntesis por subsistemas, permite orientar tanto el tipo de problema como el tipo de solución necesario. Para su clasificación se pueden utilizar las propiedades de los sistemas y sus factores más relevantes o, simplemente, dividir el sistema en sus subsistemas de acuerdo con una funcionalización.

Clasificación y jerarquización de problemas; una vez estructurados los síntomas en problemas, la sesión se inicia con una presentación de los problemas al grupo de planeación. El facilitador lee la definición inicial de los problemas; por ejemplo: desarrollo, motivación y entrenamiento de personal.

Planteamiento de soluciones; posteriormente el facilitador divide al grupo en subgrupos. El número de integrantes depende del tamaño del grupo; se recomienda que en cada subgrupo no haya más de seis ni menos de tres personas.

Elaboración de un plan de trabajo; se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesarios para implantar las acciones usando formatos de diagnóstico organizacional. Por último, se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas. Con este ejercicio termina la sesión de desarrollo organizacional. (Hernández Palomino, et al., 2011, págs. 68-73).

#### **4.4. Técnicas de intervención**

Las intervenciones son los medios de que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

Las primeras intervenciones que se utilizaron en Estados Unidos fueron los grupos “T” y las encuestas o ensayos de retroalimentación. Con el paso del tiempo las intervenciones han proliferado, por lo cual es menester clasificarlas en diferentes categorías.

A continuación, se presentan diferentes tipos de intervenciones de desarrollo organizacional, conocidos como intervenciones clásicas. (Guízar Montúfar, 2008, pág. 196).

#### **4.4.1. Intervención de los procesos humanos**

(Guízar Montúfar, 2008) Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones. (pág. 196).

##### **4.4.1.1 Grupos T**

Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa. Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, entre otros, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas.

Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones.

Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder que, por el contrario, debe rechazarse abiertamente.

Los objetivos de los grupos “T” son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos. (Guízar Montúfar, Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones, 2008, pág. 199).

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo “T” eficiente puede generar una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Para lograr el éxito de estos grupos se debe cumplir con tres importantes requisitos, a saber: deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene, el grupo “T” debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.

El grupo “T” es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a resolver conflictos, cuando se logran estas condiciones, los grupos “T” pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo. Ver figura 4.4 “Diferencia entre grupos T y la formación de equipos” (Guízar Montúfar, 2008, pág. 201).

“Diferencia entre grupos T y la formación de equipos”

Grupos “T”	Formación de equipos
Abordan aspectos relacionados directamente con la persona.	Solo abordan asuntos relacionados con aspectos laborales.
El grupo aprende de la experiencia del grupo propio.	El grupo aprende como enfrentar problemas y obtener metas
Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal	Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización.
Son voluntarios	Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo.
Son temporales	Puede ser de larga duración
Sesiones no estructuradas	Pueden ser estructuradas (lo más común)
Recompensas intrínsecas	Recompensas extrínsecas

Figura 4.4 (Guízar Montúfar, 2008, pág. 200).

#### 4.4.1.2 Consultoría de procesos

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos “T”), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales.

Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad. Durante la consultoría de procesos los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con los demás.

Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan y, por último, recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe de manera activa en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia será menor cuando se aplique el plan escogido.

También es importante señalar que la consultoría de procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda. Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso. (Guízar Montúfar, 2008, págs. 201-202).

#### ***4.4.1.3 Intervención de la tercera parte***

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización.

Debido a que el conflicto planeado conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes tales como “ellos tuvieron la culpa”, “nos están obstaculizando”, “no conseguimos que nadie de ese grupo nos auxilie”, etc., son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de D.O., para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.

Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, sin duda, es afirmativa. Cuando se menciona el término conflicto, de inmediato se le relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etc., pero según el D.O., el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. (Guízar Montúfar, 2008, pág. 209).

#### **4.4.2. Intervención de técnicas tecno estructurales**

Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervención tecno estructural, porque se enfocan, como su nombre lo indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo. (Guízar Montúfar, 2008, pág. 196).

Se puede afirmar que “la tecnología utilizada en una organización hace que ésta se estructure o se organice de cierta manera, la decisión sobre el tipo de tecnología que utiliza una organización dicta la estructura más apropiada”. (Hodge; B.J; Gales y Lawrence, 2003, pág. 162).

Las intervenciones tecno estructurales se clasifican de la siguiente manera: diferenciación e integración, diseño estructural, organización colateral, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo. (Guízar Montúfar, 2013, pág. 194).

#### **4.4.2.1. Teoría de la contingencia**

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes fueron los primeros en proponer el diagnóstico de la necesidad de cambio en una empresa basándose en determinadas dimensiones de la organización: la diferenciación e integración, la estructura y las relaciones entre grupos.

Ellos sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Por ello, es necesario conocer la aplicación de su teoría de la contingencia para realizar el diagnóstico de la empresa.

Se debe tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos conceptos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el trabajo ha de ser diferenciado, dividido, e integrado, unido, al mismo tiempo. Por lo tanto, según la teoría de Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinentes. Estas dimensiones son:

Demandas ambientales: constituyen la primera dimensión. Se refieren a los aspectos que “giran” alrededor de la empresa, como los factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización. Existen dos tipos de enfoques que deben considerarse en esta dimensión: la planeación estratégica y planeación operativa. Ver figura 4.5 “diferencia entre la planeación estratégica y operativa” (Guízar Montúfar, 2013, pág. 194).

“Diferencia entre la planeación estratégica y operativa”

<i>Planeación estratégica</i>	<i>Planeación operativa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fuente y origen de planes específicos posteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dirigida por la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dirigida principalmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en un área o actividad específica de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información se obtiene de fuentes internas y externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general, maneja información interna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora para el largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora para el corto o mediano plazo.</li> </ul>

Figura 4.5 (Guízar Montúfar, 2013, pág. 194).

La diferenciación: es la segunda dimensión ambiental, es que significa que “cada departamento debe tener claramente determinadas la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Además, este concepto también contempla la diferencia de conocimientos y emociones que se manifiestan entre los ejecutivos de los diversos departamentos que conforman la empresa. Podrían evitarse muchas horas-hombre y fugas de todo tipo si se estableciera con claridad la diferenciación. Además, ésta implica que el trabajo se divida de manera que satisfaga las demandas del medio.

La integración, es la tercera dimensión ambiental, significa que las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar enfocadas hacia un fin común. Es decir, se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que obstruyan el fin para el que la empresa fue creada. ¿Cuál es este fin? Sin duda, ¡el cumplimiento de la misión! por lo tanto, cuanto más dudosa sea la información con que cuenta la organización (un ambiente cada vez más turbulento), más flexible debe ser para enfrentarse a ese complejo entorno.

Manejo del conflicto: es la cuarta dimensión ambiental, se refiere a las políticas que se utilizan para soslayar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con alto grado de integración y diferenciación, debido a que cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, surgen inevitablemente los conflictos. El éxito en el uso de esta herramienta depende, en gran medida, de la manera en la que los individuos resuelven estos conflictos.

Contrato empleado-administración: está relacionada con las expectativas que el individuo tiene respecto de la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental depende del contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca aparte del salario, como son, por ejemplo, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización; necesidades de orden superior de acuerdo con la jerarquía de Maslow. En cuanto a su aplicación, este modelo lo utilizan generalmente organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas: • diagnóstico, planeación de la acción, implantación, evaluación. (Guízar Montúfar, 2013, págs. 197-198).

#### ***4.4.2.2. Diseño estructural***

La intervención de diseño estructural implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra,

La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total. Ver figura 4.6 “diseño estructural esquemático” (Guízar Montúfar, 2013, pág. 198).

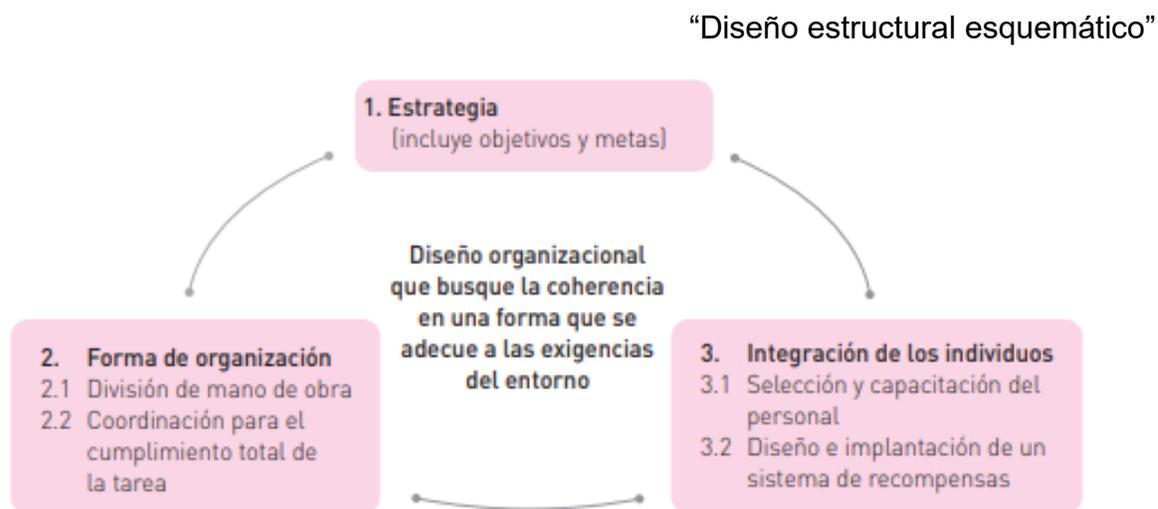


Figura 4.6 (Guízar Montúfar, 2013, pág. 198)

**Organización departamental:** consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan y puede presentarse en: departamentalización por funciones, o estructura funcional, que es la que se presenta con mayor frecuencia, departamentalización por procesos o por enfoque productivo, que se diferencia de la anterior pues considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos, departamentalización geográfica, por productos o clientes, que, como sus nombres lo indican, consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que atienden.

**Organización matricial:** combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma, como su nombre lo indica, una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto. Lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

Organización por proyectos: durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual deba adoptar una estructura adecuada. Por lo tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose obviamente en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece. Así trabaja una organización por proyectos.

Organización por unidades estratégicas de negocios: esta modalidad de organización por unidades estratégicas de negocios consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador que se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) al administrar sus propios recursos y ser autosuficiente. (Guízar Montúfar, 2013, págs. 198-202).

#### ***4.4.2.3 Organización colateral (collateral organization)***

Una organización colateral es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente consideraría la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego desaparece.

Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, que se utilizan para identificar y resolver problemas relacionados con la organización formal que aparentan no tener solución. Este tipo de estructura, integrada por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido, sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización, desde el momento en el que ambas organizaciones permanecen intactas, los inputs de la organización formal son los outputs de la organización colateral.

La problemática o situación que priva en la organización formal (inputs) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (outputs). Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal, una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal. (Guízar Montúfar, 2013, pág. 204).

#### **4.4.3. Intervención en administración de recursos humanos**

Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones, tradicionalmente están relacionadas con el campo de los recursos humanos más que con el D.O. (Guízar Montúfar, Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones, 2008, pág. 197).

Este enfoque percibe la organización como una extensión de la familia. Están los individuos, que tienen necesidades, ideas, valores; saben cómo defenderlos, y la organización debe apoyarlos en esta tarea. Según esta visión, entonces, las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los individuos, y no a la inversa.

La dirección debe entender cuáles son las necesidades de sus empleados, y tratar de satisfacerlas. Los empleados trabajan bien cuando se sienten valorados. En realidad, las organizaciones y los individuos se necesitan entre sí. Las organizaciones buscan ideas, energía, talento, y los empleados consideran su carrera, su salario y las otras posibilidades que ofrece la organización.

Estas necesidades mutuas son percibidas desde una óptica similar a la de la familia, sin que la medida exacta de los beneficios recíprocos quede establecida con absoluta claridad. Finalmente, la percepción de una brecha entre las necesidades de la gente y las de la organización plantea un problema que puede traducirse en empleados infelices, organización explotada, o ambos. Por el contrario, si no hay brecha, los empleados y la organización ganan.

El enfoque de recursos humanos se inscribe en un marco muy humanista, más centrado en la felicidad de los individuos que en su productividad.

Tiene poco que ver con las políticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones, excepto que los valores humanistas que promueve muchas veces son compartidos por los empleados de esas direcciones.

Obviamente, no se puede justificar la existencia de una organización que actúa solo para satisfacer a sus empleados, pero si un analista no quiere considerar estos factores, le faltarán elementos fundamentales para comprender lo que pasa en la organización. Empleados que experimentan frustraciones personales en el trabajo pueden reaccionar de diferentes maneras: perder el interés en trabajar, incrementar su ausentismo, participar en grupos contestatarios (sindicatos) o buscar cambios de ubicación u otro empleo.

Esas respuestas no proceden de la racionalidad organizacional tradicional, pero son parte de lo que el administrador debe considerar. Un límite de este enfoque es que puede parecer estéril. El gestor no tiene como tarea hacer felices a sus empleados: su misión consiste en hacer que la empresa sea productiva. Pero puede ocurrir que los problemas humanos comprometan la productividad o el desempeño del conjunto.

Comprender las motivaciones profundas de los empleados es un desafío mucho más amplio que los programas de desarrollo de recursos humanos propuestos por las organizaciones.

Eso es lo que este enfoque pone de relieve: ilustra una dimensión incoherente de la vida organizacional, donde la gente termina por verse al centro. No tiene una perspectiva normativa que diga lo que se debe hacer, sino que describe una dinámica propia de las organizaciones que escapa de la visión racional. (Proulx, 2014, págs. 26-28).

#### **4.4.3.1. Instalación de objetivos y metas (goal setting)**

Considerado por la administración tradicional como “los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales e individuales”, es indudable que los objetivos deben ser verificables; esto es: a fines de un determinado periodo se debe determinar si el objetivo fue logrado o no.

Por lo tanto, se clasifican los objetivos en niveles que van desde los globales hasta los que competen a cada persona. La responsabilidad social, la misión, los objetivos generales o estratégicos, los objetivos específicos, los objetivos por dirección, los objetivos departamentales y los objetivos individuales (desempeño laboral y desarrollo personal).

Es posible, así, citar algunos objetivos típicos de una organización: obtención de una determinada tasa de utilidades o de retorno sobre la inversión, la colocación de cierto número de acciones para venta al público, la participación de mercado en países extranjeros, entre otros.

Una vez presentados los elementos básicos relacionados con un objetivo, se comenta el tema central de esta intervención: la administración por objetivos (APO o MBO por sus siglas en inglés). Éste es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas.

Es importante observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos: especificidad, aceptación, flexibilidad, mensurabilidad, accesibilidad y congruencia. (Guízar Montúfar, 2013, págs. 230-232).

#### **4.4.4. Intervención en aspectos estratégicos**

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio, además se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “parte suya”, en plena fase de “re congelamiento”, los procesos de D.O. (Guízar Montúfar, 2008, pág. 198).

##### ***4.4.4.1. Teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico.***

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con las que cuentan, como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, pueden utilizarse para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando sólo una perspectiva y olvidando otras. Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un conflicto de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en las que el medio afecta a la empresa. Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor.

La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, y no trabajar de manera aislada e independiente.

Herramientas administrativas para alinear los sistemas: Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales: La misión y estrategia de la organización, la estructura y procedimientos administrativos, las prácticas de administración de recursos humanos. Estas herramientas pueden usarse para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas y suelen presentarse en ciclos.

Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo: la administración de la diversidad de fuerzas de trabajo es un programa de cambio que pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas. Importantes tendencias, como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez más acelerados del entorno.

Es indudable que el nivel de escolaridad, edad, sexo o incluso la región a la que se pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y, por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral. (Guízar Montúfar, 2013, págs. 296-300).

#### ***4.4.4.2. Elección de intervenciones***

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones: ¿la intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados? ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos? ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?, por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación.

Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que, en cada grupo, persona u organización, la problemática por atacar es diferente. Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison en su “principio de la profundidad de las intervenciones”, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, sea en el nivel individual, grupal u organizacional. Ver figura 4.7 “abanico de la profundidad de las intervenciones de R. Harrison” (Guízar Montúfar, Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones, 2008, pág. 198).



Figura 4.7 (Guízar Montúfar, 2008, pág. 198)

## Conclusión

Describiendo las generalidades del desarrollo organizacional para una mejora continua, se determina que es un esfuerzo planificado para integrar los factores internos y externos que generan los cambios en la organización, así mismo el D.O busca que esta variación se genere de la forma menos dolorosa posible.

Detallando las variables organizacionales que dirigen un buen desempeño laboral, las políticas y procedimientos, se define que la cultura, el comportamiento, el clima y la comunicación organizacional son elementos que juegan un papel de suma importancia para el logro de los objetivos y que apoyan de primera mano a generar el crecimiento de la empresa.

Identificando las tendencias de cambio que promueven la actualización de las organizaciones, se conoce el papel que juega el entorno organizacional y las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), en el cambio y las variaciones que deben integrarse en la organización para impulsar el crecimiento y la actualización en sus procedimientos, factores vitales para mantener el posicionamiento de mercado y la fidelidad del cliente.

Estudiando las perspectivas del diagnóstico organizacional y las técnicas de intervención que generan el éxito empresarial, se comprende lo esencial de realizar un diagnóstico organizacional en diferentes áreas de la empresa, tomando. Al realizar este análisis las organizaciones obtienen un informe más veraz y exhaustivo de sus debilidades y fortalezas para la toma de decisiones.

Los fundamentos teóricos para la orientación del diagnóstico en el desarrollo organizacional considerando sus técnicas de intervención, se genera la importancia de que las diferentes empresas e instituciones consideren el diagnóstico para buscar alternativas de mejora y crecimiento, no solo en su ventaja competitiva si no también, en la calidad de vida en el trabajo, tomando en cuenta los diferentes factores que intervienen en el escenario organizacional.

## Bibliografía

- Academia. (2021). *Academia*. Recuperado el 22 de octubre de 2021, de [https://www.academia.edu/20858028/Unidad\\_1\\_Diagnostico\\_Organizacional](https://www.academia.edu/20858028/Unidad_1_Diagnostico_Organizacional)
- Bruzual Báez, D. (2021). *La variable organizacional*. Recuperado el 22 de octubre de 2021, de <https://metodologia2.tripod.com/lasvariables/id3.html>
- Caldas, M. (octubre de 2021). *El diagnóstico organizacional como herramienta valiosa de gestión*. Recuperado el Octubre de 2021, de <http://www.ideasplusgve.com/articulo/88-el-diagnostico-organizacional-como-herramienta-valiosa-de-gestion.html>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. Recuperado el 15 de octubre de 2021
- Coggle. (22 de agosto de 2019). *Causas del Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 13 de septiembre de 2021, de <https://coggle.it/diagram/WgNhffkZeAABE2Ou/t/causas-que-originan-la-utilizaci%C3%B3n-desarrollo-organizacional>
- Economica, E. (2018). *Desarrollo Organizacional*. (Grudemi, Editor) Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/desarrollo-organizacional/>
- Gerens. (2016). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de <https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional/>
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el octubre de 2021
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). Mexico, D.f: McGraw-Hill Educacion.
- Hernández Palomino, et al. (2011). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Hernandez Palomino; Galarzo y Espinoza Molina. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque Latinoamericano* (primera ed.). Mexico: Pearson educacion. Recuperado el 25 de septiembre de 2021

- Hodge; B.J; Gales y Lawrence. (2003). *Teoria de la organizacion* (Cuarta ed.). España: Prentice Hall Iberia.
- humanos.com, L. r. (02 de febrero de 2011). *7 Caracteristicas del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de [www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/](http://www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/)
- Martinez, W. (23 de marzo de 2010). *Causas y efectos del Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 13 de septiembre de 2021, de <https://es.slideshare.net/osvaldoeltoch/causa-y-efecto-del-desarrollo-organizacional>
- Proulx, P. D. (2014). *Diagnostico y cambio organizacional* (primera ed.). Peru, Lima: Proyecto « Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social. Recuperado el 21 de septiembre de 2021
- vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico Organizacional* (diecinueve ed.). Bogota. Recuperado el 14 de octubre de 2021
- Zimmermann, A. (2000). *Gestion del cambio organizacional, caminos y herraminetas* (Segunda ed.). Ecuador: Abya-Yala. Recuperado el 3 de octubre de 2021