

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de
Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo
organizacional

Autores:

Bra. Ana Lucia Jiménez Guerrero

Br. Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 10 de junio de 2017

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Valoración docente	vi
Resumen	vii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
General.....	3
Específicos.....	3
Capítulo I: Perspectiva histórica del desarrollo organizacional	4
1.1 Historia.....	4
1.2 El grupo T.....	6
1.3 La investigación y retroalimentación de encuesta.....	8
1.4 La investigación - acción.....	10
1.5 Sistemas socio técnicos.....	12
Capítulo II: Desarrollo organizacional.....	15
2.1 Definición	15
2.2 Proceso del desarrollo organizacional	17
2.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	21
2.4 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional.....	23
2.5 El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?	27
2.6 Resistencia al cambio organizacional	30
Capítulo III: Implementación del desarrollo organizacional	34
3.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin	34
3.2 Modelo Ralph Kilmann	37
3.3 Modelo Burke - Litwin.....	39

3.4 Modelo de Investigación - acción (French).....	41
3.5 Modelo cambio planificado de Faria Mello	44
3.6 Intervenciones en el ámbito del desarrollo organizacional	46
3.6.1 Intervenciones tecno estructurales	47
3.6.2 Intervenciones estratégicas y del medio.....	48
3.6.3 Intervenciones en administración de recursos humanos	50
3.6.4 Intervenciones en procesos humanos	50
Capítulo IV: Habilidades gerenciales.....	52
4.1 Definición	52
4.2 El gerente.....	53
4.3 Clasificación de las habilidades gerenciales	55
4.4 Liderazgo gerencial.....	57
4.5 La comunicación gerente - colaborador	58
4.6 Negociación y solución de conflictos.....	60
4.7 Las decisiones gerenciales	62
4.8 Las habilidades de los gerentes eficaces.....	66
Conclusiones	68
Bibliografía	

Dedicatoria

Dedicamos nuestro seminario de grado más que a nadie a nuestro creador Dios padre todo poderoso y a nuestra madre la Virgen Santísima.

A nuestros padres, hermanos, hermanas, esposa, esposo e hijos quienes son el seno donde reposa nuestro corazón en momentos de cansancio y agotamiento, a nuestras familias y amigos que con su calor y esfuerzos nos han apoyado durante el proceso de elaboración de esta investigación.

A mi compañera de fórmula y gran amiga que con amor, dedicación y empeño ha contribuido a ser posible este gran sueño juntos: Ana Lucia Jiménez Guerrero.

A Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez, quien ha sido pilar artífice de esta investigación.

Por y para cada uno de ellos nuestro esfuerzo. ¡Gracias!

Bra. Ana Lucía Jiménez Guerrero

Br. Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez

Agradecimiento

Agradecemos al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) por habernos brindado la oportunidad de coronar nuestra carrera universitaria.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN MANAGUA), en especial al Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA) por habernos abierto sus puertas, así también a todos los maestros que fueron parte de nuestra formación académica y aportaron su conocimiento científico, sus valores humanos y su experiencia.

Queremos hacer especial énfasis en el conocimiento aportado por la Msc. Yesenia Rodríguez, por su talento de enseñanza a través de una metodología que nos permitió tener un conocimiento claro y sustancial en cada una de las materias que nos impartió. A la Msc Angélica Meza quien nos transmitió una enorme motivación hacia la superación profesional, viéndola como un gran ejemplo. Al insigne maestro Carlos Avendaño quien sembró grandes principios de disciplina y dedicación en nosotros como estudiantes.

Un agradecimiento sin igual es para nuestra muy carismática tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García quien, con mucho amor, empeño y paciencia, oriento nuestro proceso de culminación de estudio, aportando su conocimiento científico, tiempo y enorme dedicación para con nosotros.

Bra. Ana Lucía Jiménez Guerrero

Br. Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que 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 máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“RECURSOS HUMANOS”** hace constar que los bachilleres: **ANA LUCÍA JIMÉNEZ GUERRERO**, Carnet No. **14837815** y **URIEL ANTONIO VÁSQUEZ GUTIÉRREZ**, Carnet No. **14848892**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**, obteniendo la bachillera **Jiménez Guerrero** y el bachiller **Vásquez Gutiérrez**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

Resumen

Nuestra investigación documental está referida a la temática de los recursos humanos, específicamente las habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional. En el seminario de graduación se usó la investigación documental, la cual consistió en el uso de las normas APA y la información recopilada fue extraída de diversos libros especializados.

El objetivo general del trabajo fue reconocer las habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional según las necesidades de las empresas modernas dentro de los nuevos paradigmas de los recursos humanos.

En este trabajo de seminario de graduación se ha hecho una investigación teórica del desarrollo organizacional, sus orígenes y desarrollo, el proceso que conlleva y la importancia que ha tomado en las organizaciones

Se observa claramente la definición del desarrollo organizacional, componentes, importancia, necesidad y diferentes conceptualizaciones del mismo. Conoceremos el papel del agente de cambio y la resistencia de las diferentes situaciones que se presentan para su mejoramiento.

Después de lo anterior expuesto abordaremos la implementación del desarrollo organizacional mediante sus cinco principales modelos y las diferentes intervenciones en el ámbito organizacional

Dada las consideraciones que anteceden a nuestra investigación documental culminamos con las habilidades gerenciales, el liderazgo gerencial, la comunicación del gerente - colaborador, negociación y solución de conflictos.

Introducción

La presente investigación documental aborda la temática de recursos humanos específicamente el de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de la cultura organizacional para incrementar la efectividad individual y de la organización.

Asimismo, el presente trabajo pretende reconocer las habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional según las necesidades de las empresas modernas dentro de los nuevos paradigmas de los recursos humanos.

El primer capítulo aborda la historia y perspectiva del desarrollo organizacional, sus precursores y principales modelos representativos de la época.

El segundo capítulo, define todo lo relacionado al desarrollo organizacional, los procesos, sus objetivos, la importancia y necesidad, la resistencia al cambio organizacional, asimismo, daremos a comprender que y quien es el agente del desarrollo organizacional.

En el tercer capítulo se identifican los diversos modelos planteados por los teóricos más representativos como son Kurt Lewin, Ralph Kilmann, Burke -Litwin, Wendel French y el de Faria Mello. De igual manera, las diversas intervenciones en el ámbito del desarrollo organizacional: tecno-estructurales, estratégicas y del medio, administración de recursos humanos y de procesos humanos.

El cuarto capítulo describe las habilidades gerenciales, enfocándonos en las conceptualizaciones de los diferentes autores, así como las clasificaciones de las mismas, liderazgo y decisiones gerenciales. De igual manera se dará a conocer lo que significa la comunicación gerente - colaborador, negociación y solución de conflictos y las decisiones gerenciales eficaces.

Justificación

La escogencia de este tema investigativo para nuestro seminario de graduación, ha sido con el propósito de proporcionar este material didáctico a nuestros sucesores que estudiarán la carrera de Administración de Empresas que brinda el Sistema de Capacitación Municipal SINACAM a los servidores públicos municipales con el objetivo de brindarles una información detallada respecto a la importancia que tienen las habilidades gerenciales en el ámbito del desarrollo organizacional, su relación con las destrezas de las personas para desenvolverse en el medio laboral, su talento, capacidades en función de sus aptitudes para dirigir y adaptarse a los nuevos paradigmas de la administración de empresas con la evolución de la globalización de las diferentes tecnologías influyentes sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Así mismo esta investigación será de utilidad para el resto de miembros de la comunidad universitaria y público en general que deseen conocer sobre esta temática de recursos humanos.

Para la realización de este trabajo hicimos uso de recopilaciones investigativas ya realizadas por precursores especialistas en la materia. Nuestras fuentes bibliográficas de referencia generalmente son de ediciones recientes entre algunos autores podemos mencionar a Guízar Montúfar, Jorge A Hernández, Manuel Gallarzo, Bertha Madrigal, Idalberto Chiavenato, José Espinoza, Robbins, Jugde, así como webgrafía actualizada, revistas científicas, artículos de universidades en línea y otros. Por la actualidad en su contenido hicimos uso de las Normas APA Sexta Edición Centro de Escritura Javeriana.

Objetivos

General

Reconocer las habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional según las necesidades de las empresas modernas dentro de los nuevos paradigmas de los recursos humanos.

Específicos

1. Mencionar las perspectivas históricas del desarrollo organizacional a través de los tiempos con sus precursores y modelos más representativos.
2. Definir el desarrollo organizacional y sus diferentes componentes.
3. Identificar los modelos y proceso de intervención que se realizan en el ámbito del desarrollo organizacional.
4. Describir las habilidades gerenciales eficaces, definición y clasificación dentro del desarrollo organizacional para una mayor efectividad de las empresas.

Capítulo I: Perspectiva histórica del desarrollo organizacional

Este primer capítulo ha sido preparado con la finalidad de dar a conocer los antecedentes históricos del desarrollo organizacional al que nos referiremos a partir de aquí como DO, abordaremos sus cimientos, precursores, sus raíces y la necesidad del surgimiento del DO. Las aportaciones de las figuras emblemáticas pioneras de los principales modelos representativos de la época que siguen siendo válidos hasta nuestro presente tiempo. La historia, los precedentes y las actividades sistémicas tales como los entrenamientos grupales; investigación - retroalimentación de encuestas, investigación - acción y los enfoques socio - técnicos son las partes elementales de este capítulo.

1.1 Historia

El origen del DO se encuentra los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt, Hugo Münsterberg, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral.

Se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales, ya que se interesaron, ante todo, por la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos. Y esto no estuvo orientado precisamente por una postura humanista ni benévola. Ellos descubrieron que las personas rinden más en su trabajo cuando están satisfechas. Los estudios del comportamiento humano dentro del área laboral tomaron como objeto de investigación las motivaciones, la dinámica de grupos y las necesidades e intereses individuales, así como las relaciones de grupos al interior de las organizaciones.

Por las consideraciones anteriores otros autores ubican los orígenes del DO en 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo y sus colegas en la empresa Western Electric, de Hawthorne. Cabe agregar que esta famosa serie de indagaciones referentes a la conducta humana intentaba averiguar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados (Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011, pág. 12).

La historia del DO tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard. En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, si no para el de las empresas.

Los orígenes del DO datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de DO; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento.

Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales. El DO se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno (Pinto, 2012, pág. 22).

La historia del DO se ha enriquecido con las contribuciones de científicos y practicantes del comportamiento humano, así como de las aportaciones de los paradigmas organizacionales descritos anteriormente. No obstante, los orígenes del DO y sus actividades sistémicas derivan de cuatro raíces o ramas importantes que se entrelazan y articulan entre sí.

1. La primera raíz es la de los grupos T y capacitación en el laboratorio.
2. La segunda corresponde a la metodología de rastreo de la retroalimentación.
3. La tercera raíz al modelo de investigación - acción.
4. La cuarta raíz corresponde al surgimiento de los enfoques socio - técnicos y socio - clínicos de Tavistock (UDEM, 2012, págs. 14-15).

1.2 El grupo T

Sus orígenes se remontan al entrenamiento en laboratorios de sensibilización con grupos reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprendían de sus propias interacciones y de la dinámica del grupo. Estos grupos se empezaron a desarrollar a partir de 1946, con base en varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta de las personas en situaciones en el hogar; sin embargo, estos grupos comenzaron a desarrollarse en la década de 1950, de manera formal, tras un taller de relaciones intergrupo celebrado en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT - Instituto Tecnológico de Massachusetts

Este centro de investigación se fundó en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin, el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, lo que después se llamaría grupo -T. Comenzó con la siguiente práctica: un grupo contaba con un observador que tomaba notas de las interacciones entre los miembros. Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto (Hernández et al., 2011, pág. 14).

La metodología de los grupos -T representa la primera raíz del origen del DO y nació con el propósito de ayudar a los grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. En los grupos -T se realiza un entrenamiento de laboratorio que implica crear situaciones de grupo no estructuradas en la que los participantes aprendan de sus propias acciones.

Además de Lewin y su trabajo, influyeron en Benne, Bradford y Lippitt para inventar el grupo -T y el posterior surgimiento del DO, la vasta experiencia con el juego de roles y el psicodrama de Moreno, la filosofía de la educación de J. Dewey, particularmente por los conceptos sobre aprendizaje, cambio y la naturaleza transaccional del ser humano y su ambiente; así como los trabajos de M. Follet acerca de las soluciones integradoras para los problemas organizacionales.

A medida que evolucionó la metodología de laboratorio, los objetivos del grupo T se definían para autoconocimiento, comprender las condiciones que inhiben o facilitan el funcionamiento de los grupos, entender las operaciones interpersonales entre los grupos y desarrollar capacidades para diagnosticar comportamientos individuales, grupales y organizacionales.

En la siguiente década, cuando los encargados de la capacitación empezaron a trabajar con sistemas sociales de mayor permanencia y complejidad que los grupos T, surge el problema de transferir las capacidades y conocimientos de comportamiento de laboratorio hacia la solución de problemas en las organizaciones. Así, el entrenamiento de equipos de la misma organización vinculaba al enfoque de la organización total.

En el experimento de Baton Rouge, se unió a su trabajo Robert Blake quien hizo énfasis en las relaciones intergrupales e interpersonales. En esa experiencia se involucró a la gerencia media, por lo que no se contaron con los recursos de seguimiento para implementar el DO.

Derivado de esta situación, aprendieron que era requisito indispensable la participación de la alta gerencia y la necesidad de aplicación en el trabajo. Durante la segunda guerra mundial Blake trabajó en la unidad de investigación psicológica de la Fuerza Aérea del Ejército e interactuó con científicos del comportamiento y sociólogos. Esta experiencia le permitió considerar al sistema más que a los individuos que lo conforman de manera aislada uno del otro y vincular el DO con la teoría de los sistemas.

Richard Beckhard trabajó con Douglas McGregor en General Mills acerca de las relaciones entre los trabajadores y la supervisión, los roles de la gerencia y la supervisión, así como la administración participativa. Esta experiencia fue de gran influencia para el libro de McGregor El lado humano de las empresas. Y en Beckhard, influyo para el desarrollo de los primeros programas de capacitación sin título de DO en National Training Laboratory (NTL) (UDEM, 2012, págs. 15-18).

A través de una serie de eventos que se llevaron a cabo en el taller de New Britain en 1946, comenzó a surgir lo que más tarde se llamaría el grupo -T. Cada grupo, además de los miembros y un líder tenía un observador, que tomaba nota acerca de las interacciones entre los miembros.

Al final de cada día, los observadores se reunían con el personal e informaban lo que habían visto. Posteriormente estas sesiones se fueron convirtiendo en experiencias más significativas para cada uno de los participantes. Los grupos -T nacen de la teoría de Lewin quien con sus múltiples trabajos y amplia experiencia en el campo de la psicología crea el NTL en 1947, en el cual se enfatizó la importancia de fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo mediante la exploración del comportamiento de los individuos en grupo reducidos y no estructurados.

A medida que evolucionó el uso del método de laboratorio, las metas definidas de las experiencias de grupo - T tendían a incluir definiciones tales como autoconocimiento, comprender las condiciones que inhiben o facilitan el fundamento de los grupos, entender las operaciones interpersonales en los grupos, desarrollar capacidades para diagnosticar comportamiento individual, grupales y organizacionales (Cardona y Hernández, 2010, pág. 86).

1.3 La investigación y retroalimentación de encuesta

La investigación de campo y el rastreo de la retroalimentación constituyen la segunda raíz más importante en el surgimiento del DO. Se origina en las técnicas y la metodología desarrollada por el centro de investigación de encuestas en la universidad de Michigan, fundado por Rensis Likert en 1946.

Likert tenía un doctorado en psicología cuya tesis Una técnica para la medición de las actitudes, fue la base para el desarrollo de la escala de Likert de cinco puntos. En 1947, Likert aplicó una encuesta a Detroit Edison Company para medir en los empleados: percepciones, reacciones, comportamientos y actitudes.

En este trabajo se unió Floyd Mann y a ambos les interesaba conocer cómo la empresa podía utilizar mejor los datos de la encuesta para lograr una mejora en la administración y el desempeño. Cuando los datos eran reportados a un gerente y éste, a su vez, analizaba los resultados con sus subordinados y planeaba con ellos lo que debían hacer, ocurrían cambios favorables.

Este enfoque condujo a la metodología de retroalimentación de encuestas. Los grupos -T y las encuestas de retroalimentación estuvieron entrelazados debido al vínculo y trabajo que se dio entre los representantes más destacados de cada enfoque, ya que algunos fueron influenciados por trabajos de sus colegas (UDEM, 2012, págs. 18-19).

Aunque es interesante comprender cómo surgió el DO, es importante también conocer el ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. El contexto ha cambiado de manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, pues se han intensificado la cantidad de cambios: innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito y modificaciones en las leyes. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y de quienes practican el DO (Hernández et al., 2011, pág. 18).

La evaluación de los resultados del cambio comprende todavía un paso más, que consiste en comunicar los hallazgos a las personas implicadas en el cambio, o que resultan afectadas por él. A los administradores rara vez se les olvida comunicar esta información a sus superiores interesados. Sin embargo, cuando se trata de los subalternos, este paso suele ignorarse, o se considera conveniente pero no obligatorio. Sin duda es una mirada miope.

El hecho de no brindar retroalimentación podría dejar en los subordinados y empleados una sensación de frustración, y quizá se pregunten qué motivos tuvo el gerente para no compartir la información con ellos. También podría generar desconfianza, lo que hará más difícil llevar a cabo cambios satisfactorios en el futuro.

Los administradores tienen a su alcance diversas formas para brindar retroalimentación tanto a superiores como a subordinados. Entre éstas se incluyen reportes escritos, reportes y resúmenes orales directos, y discusiones en grupos pequeños, entre otras. Ningún método es más efectivo que los demás. En este sentido y en casi todos los casos, el punto clave es que poca retroalimentación sobre los efectos de los cambios es mejor que la ausencia de comunicación (Hitt, Black, Porter, 2006, págs. 630-631).

1.4 La investigación - acción

El fundador de la investigación - acción es Kurt Lewin, quien utilizó este término por primera vez en 1944. Describía con él una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social. Buscaba que ambos respondieran a los problemas sociales principales de entonces. Lewin argumentaba que, mediante la investigación - acción, se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales, conocimiento práctico y teórico.

La investigación - acción, para Lewin, consistía en análisis - diagnóstico, recolección de la información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación, pasos que luego se repetían en forma reiterativa y cíclica. Según Lewin, se trataba de una forma de investigación - acción, una especie de ingeniería social, una investigación comparativa sobre las condiciones y efecto de varias clases de acción social, es decir, una investigación que conducía a la acción. Según él, la investigación que no producía sino libros no era suficiente.

Por esto mismo, para él, la investigación - acción de ninguna manera era de una categoría científica inferior a la propia de la ciencia pura, decía que el manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción.

Lewin compara la investigación - acción a la actividad que desarrolla el capitán de un barco: observa la dirección del mismo, mueve el timón, constata los resultados de esa acción, mueve el timón de nuevo, y así sucesivamente, hasta encontrarla ruta correcta. La compara, igualmente, con el modelo médico donde este profesionalista, a través del diálogo con el paciente, elabora un diagnóstico de la enfermedad; después, basándose en este diagnóstico, prescribe un tratamiento; luego, observando la posible mejoría del paciente y otros efectos del tratamiento, reelabora y afina el diagnóstico, y reestructura el tratamiento; y así hasta lograr el pleno restablecimiento de la salud general del paciente (Hernández et al., 2011, págs. 17-18).

La investigación de acción en una organización se define como un método o procedimiento para poder aprender todo lo relacionado con la dinámica de los cambios que se dan en las empresas y, sobre todo, llevar a la vida real e implantar los esfuerzos de cambio. La investigación es de vital importancia por la recopilación de datos, la retroalimentación, la planeación basada en los datos y la acción, éste es el camino inicial para solucionar los problemas y desarrollar las habilidades de una organización.

Ahora bien, para llevar a cabo lo antes mencionado, se debe contar con la participación de un consultor. El papel de éste consiste en realizar la investigación de acción, además, debe enseñar y transferir al cliente el proceso de la investigación acción. El consultor, como motivador, debe saber guiar al cliente para realizar un diagnóstico positivo, y así efectuar los cambios necesarios en el lugar y momento adecuado con el fin de lograr cubrir los objetivos personales y organizacionales para el éxito de la empresa (Pinto, 2012, pág. 48).

El proceso investigación - acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, realimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico. El agente de cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir qué aflige a la organización.
2. Análisis. A continuación, el agente de cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.
3. Realimentación. El agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.
4. Acción. El agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.
5. Evaluación. Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

La ventaja de la investigación - acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio. La investigación - acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio (Chiavenato, 2009, pág. 434).

1.5 Sistemas socio técnicos

La cuarta raíz en la historia del DO es la evolución de los enfoques socio - clínico y socio - técnico para ayudar a grupos y organizaciones. Se inició en el Instituto de relaciones humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra. Sin embargo, en la segunda guerra mundial profesionales de Tavistock tuvieron gran influencia por innovaciones de ese tiempo, como:

1. Las aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría.
2. Los trabajos de W.R. Bion con su teoría del comportamiento y John Rickman con su terapia de grupo.
3. Las nociones de K. Lewin sobre el campo social e investigación - acción.

Con el trabajo de Eric Trist, surge este enfoque para ayudar a las organizaciones en el rediseño del trabajo y la participación de la gerencia. Trist afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca.

De esta manera, con las aportaciones de Trist, las organizaciones además de ser sistemas abiertos en constante interacción con el ambiente, también se consideran como un sistema socio-técnico abierto teniendo una doble función: social que son los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto y técnica, relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.

El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica como de una organización de trabajo. Los sistemas social y tecnológico se encuentran en interacción mutua y recíproca, influyendo uno sobre otro.

Un trabajo con el título de Organizational Development en el que sostiene expresiones equivalentes al DO como: cambio de organización, cambio de organización planeado, mejoría organizacional, efectividad organizacional, renovación de la organización. Los cuales han sido utilizadas, con menor frecuencia, para referirse al DO.

Bajo este escenario es que surge lo que podría llamarse la segunda generación del DO. Hoy en día, los practicantes del DO confían en las técnicas de la primera generación que son relevantes para el cambio, como lo que previamente se revisó:

1. Enfoque en equipo y formación de equipos.
2. Uso de facilitadores.
3. Consulta de proceso.
4. Encuestas de retroalimentación e investigación - acción.
5. Solución de problemas intergrupales.
6. Enfoques de sistemas socio - técnicos para el diseño de puesto y gerencia participativa.

Sin embargo, los investigadores y practicantes del DO, además de poner atención a conceptos como surgimiento, intervenciones y áreas de aplicación del DO de primera generación, están especialmente atentos a la llamada segunda generación, la cual tiene un enfoque en la transformación organizacional; y se define como el cambio de segundo orden que representa un cambio organizacional multidimensional que incluye un cambio de paradigma (UDEM, 2012, págs. 19-21).

Durante los últimos años de la década de 1950, McGregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas socios técnicos. Ayudaron a modificar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que en cada taller se desempeñara un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa; así, surgió una labor gerencial ascendente más.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando McGregor y Beckhard iniciaban cambios organizacionales, que implicaban una perspectiva socio técnica, denominaron DO a su labor, en vez de sistemas socio técnicos; en Tavistock Institute, del otro lado del Atlántico, prevaleció este apelativo.

Al referirse a su consultoría con McGregor en General Mills, Beckhard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí: en esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque no era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos DO refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema (Hernández et al., 2011, pág. 16).

Establecieron un grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a gerentes de línea y a sus subordinados a conocer la forma de ser más eficientes en grupo. De esta manera se explica la importancia que tiene el ser humano dentro un sistema organizacional y como se potencializa dichas habilidades en el marco del trabajo en grupo.

Trabajaban en busca de facilitar un programa de transformación de la cultura organizacional, la cual es llamada hoy en día la calidad de vida en el trabajo, o DO. Junto con McGregor, Likert, Argyris, Blake, Bradford y J. Gibb. Fueron los gestores y fundadores de las conferencias de trabajo gerencial de NTL. Beckhard, desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento, pioneros en el DO el programa para especialistas en capacitación y desarrollo organizaciones del NTL (Cardona y Hernández, 2010, pág. 87).

Capítulo II: Desarrollo organizacional

Definir el DO y sus diferentes componentes será el contenido de este segundo capítulo, cuyo contenido es muy importante. Comprenderemos básicamente el proceso del mismo junto a sus objetivos principales, importancia, necesidad y diferentes conceptualizaciones del DO. Conoceremos el papel del agente de cambio quien nos asistirá con respecto a la resistencia de las diferentes situaciones que se presentan en la organización para el mejoramiento de la misma.

2.1 Definición

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

En ese mismo sentido la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a las empresas; significa entonces una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

De los anteriores planteamientos se deduce que es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas 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.

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permitirán comprender mejor esta disciplina (Guizar, 2013, pág. 6).

Después de lo anterior expuesto el DO se ha constituido en el 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.

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 DO: diagnóstico, acción y administración del programa.

El componente de diagnóstico incorpora una recopilación continua de datos respecto al sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Se caracteriza por todas las actividades y las intervenciones planteadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

El programa administrativo contiene todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complicaciones y sorpresas propias en todos los programas, el DO en este mundo globalizado se convierte en una herramienta de respuesta al cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas (Hernández et al., 2011, pág. 9).

El DO se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno. Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

El esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso (Pinto, 2012, págs. 22-23).

2.2 Proceso del desarrollo organizacional

El DO es un enfoque circunstancial o de contingencias para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se aplican varias técnicas, el proceso se desenvuelve habitualmente. Consideremos una empresa con problemas: conflictos entre sus unidades, baja moral, quejas de los clientes y costos crecientes el reconocimiento del problema en el modelo.

El director ejecutivo se pone en contacto con un experto en DO para analizar la situación. Los dos están de acuerdo en la necesidad de hacer un diagnóstico organizacional. El consultor procede a reunir la información de las unidades mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos se estudian y preparan para dar realimentación.

Cabe agregar, el ejecutivo se comunica con los otros administradores y concierta una reunión. Ahí, después de comentarios introductorios, el consultor presenta los resultados bajo los títulos de relaciones entre departamentos, metas de la empresa y relaciones con los clientes realimentación.

A continuación, el grupo clasifica los problemas por orden de su importancia y, con la guía del consultor, examina las dificultades, identifica las causas fundamentales y explora las posibles soluciones. La función del consultor es la de un coach que facilita el proceso. En dicho proceso se integran conferencias y ejercicios cortos de toma de decisiones, se forman equipos y se resuelven problemas.

A veces, se establecen grupos más pequeños para enfrentar problemas específicos, enfatizando siempre la apertura y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una estrategia de cambio.

Las intervenciones específicas comprenden un cambio en la estructura de la organización, un mejor procedimiento para el manejo de las quejas de los clientes y el nombramiento de un equipo que asuma la responsabilidad de llevar a cabo un programa de reducción de costos. Además, el grupo conviene en reunirse de nuevo en tres meses para medir y evaluar la eficacia de los esfuerzos de DO.

Aunque el ciclo del DO se completa en tres fases, el esfuerzo no termina ahí. Por el contrario, se convierte en un proceso continuo planeado, sistemático y enfocado al cambio cuya finalidad es hacer que la empresa sea más eficaz (Koontz y Weihrich, 2013, págs. 268-269).

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.

De esta manera, habremos de presentar la metodología que se debe aplicar en los planes de acción para corregir las debilidades que se presenten, aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. 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 como la comunicación y el liderazgo.

El propósito de la administración del proceso de DO 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 omitimos el diagnóstico, corremos 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.

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 (Hernández et al., 2011, pág. 39).

Para implementar el DO en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

1. Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
2. Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales.
3. Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
4. Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
5. Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
6. Seguimiento y reaprovechamiento.

Además, para realizar un programa de DO es necesario cubrir ciertos requisitos, a saber:

1. Orientación al problema, consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.
2. Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales (Pinto, 2012, págs. 27-28).

2.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional

El DO 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 DO 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 DO es único en sí. El DO 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 DO, 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 DO 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. DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes (Hernández et al., 2011, págs. 22-23).

El esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. En ese sentido, surge aquí una pregunta clave: ¿Qué significa el esfuerzo planificado?

La respuesta es la aplicación creativa de valores y técnicas desde la alta gerencia para ser instaurada en toda la organización, teniendo en cuenta la manera de ser de los individuos, los cuales poseen un potencial en el cual se deberán unificar los esfuerzos para lograr la efectividad y salud de la organización.

Ahora bien, entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

1. Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
2. Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
3. Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
4. La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico. Esta prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso de cada uno de los procesos que existen en la organización y de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrado se encuentra el individuo en su respectiva área; esto permitirá ofrecer un panorama y juicio general de la empresa. Entre las pruebas de diagnóstico más conocidas se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa (Pinto 2012, págs. 23-24).

El DO pretende cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados, con el objetivo de que adquieran herramientas que les permitan identificar y aplicar los cambios que se requieren, con el apoyo de un consultor o un agente de cambio externo. Es importante involucrar e integrar toda la organización, es decir todos los niveles jerárquicos sin excepción, mediante procesos de retroalimentación y socialización de su cultura y valores para lograr así un buen desarrollo organizacional.

El DO se vale de programas de capacitación, por lo tanto es importante que exista un líder en la organización ya sea interno o externo, con capacidades de sobrellevar las situaciones con los trabajadores buscando guiarlos al cambio. De este modo las organizaciones se apoyan en profesionales del DO quienes guiaran el proceso por medio de programas de formación de exitosos equipos de trabajo y de este modo, logren desarrollar todo su potencial al interior de la organización (Cardona y Hernandez, 2010, pág. 93).

2.4 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

El DO 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.

En efecto 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 DO 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 DO 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.

En el orden de las ideas anteriores, es evidente entonces que 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 DO 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.

El DO 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 DO 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 DO 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 et al., 2011, págs. 11-12).

Si bien es cierto el DO es una herramienta importante para las organizaciones, ya que permite conocer un parámetro de lo que estamos realizando bien y también en qué estamos fallando; no obstante, muchos autores han analizado ciertas críticas al modelo del DO, de hecho, alrededor del desarrollo organizacional se ha creado el concepto de mágico y que surge a raíz de tres mitos o aspectos controversiales:

1. Su disciplina: se dice que el DO se caracteriza por ser una disciplina basada en el método científico, ciertos autores consideran que algunos aspectos del desarrollo organizacional relacionados con su disciplina se han tomado de otros campos de estudio.
2. Sus variables no investigables: al parecer existe cierta resistencia a la investigación tradicional dentro del DO. Hay una controversia de que se basa en el método científico; sin embargo, persiste una resistencia a utilizar la metodología científica en la investigación.
3. Su novedad: existe el caso que el DO utiliza técnicas y procesos nuevos, que nunca se habían usado; no obstante, sus procesos y técnicas son muy antiguos.

4. Imprecisión en el campo del DO: los nuevos conceptos como la integración de grupos así como su capacitación en el laboratorio y la sensibilización, impulsó el surgimiento del DO, esto se convirtió en un conjunto de programas y actividades que venían de diversas tendencias que ya lo estaban implementando, esto trae consigo cierta imprecisión en su definición en el campo del DO.
5. Énfasis en su educación emocional: el desarrollo organizacional toma como base las ciencias de la conducta para fomentar la capacitación de habilidades de los individuos y de sus relaciones interpersonales, pero olvida y no se preocupa de las habilidades de dirección, es decir, en quien guía y dirige al grupo (Pinto, 2012, pág. 86).

El DO ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia, provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.

Se considera que se llega a esta etapa cuando la organización de que se trate es capaz de autorrenovarse. Existen varias reglas que la organización tenga un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, que ofrezca un ambiente cálido para el individuo, que cuente con un sistema que permita la autocrítica, que posea una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten (Guízar, 2013, pág. 8).

2.5 El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?

Los gerentes deben tener la habilidad para fomentar normas alternativas; usarlas de manera apropiada determina si la cultura apoya efectivamente la particular actividad emprendida por la organización. El directivo debe comunicar con claridad la dirección del cambio, su urgencia y necesidad.

Para promover y motivar el cambio, no hay nada mejor que fomentar un ambiente de buen humor y armonía en el trabajo. El cambio tiene mayor aceptación en espacios donde está presente la risa y donde se inspira la confianza y la libertad.

No obstante, el directivo ha de comprender que encontrará en sus colaboradores cierto bloqueo y rechazo a sus métodos de trabajo, y para ello deberá conocerlos muy bien y, sobre todo, analizarlos de manera individual. De este modo sabrá cómo apoyarlos, y estimularlos más eficientemente, en definitiva, tiene que convertirse en un entrenador de sus colaboradores.

El agente del cambio concientizará a sus subordinados de que las actividades que realicen deberán hacerlas con el mejor esfuerzo posible y entregándose a la organización, pues al cumplirse los objetivos de ésta, se cumplirán los objetivos de cada miembro y traerá como consecuencia beneficios a ambas partes.

Al agente promotor del cambio se le confiere cierta autoridad en una organización, en otros términos, le corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y es responsable, también, de la obtención de resultados, los cuales deben ser favorables.

También es cierto que un agente de cambio es una persona que está consciente de asumir cierto riesgo en la responsabilidad de dirigir procesos y métodos, logra ver las posibilidades de cambio en donde otros sólo ven limitaciones. Una de las características de esta persona es que posee una mente y alma abierta, pues sobre todo es el primero en pensar que todo se puede lograr y posee una motivación inigualable para dar ejemplo de superación y valentía (Pinto, 2012, págs. 66-67).

El DO emplea uno o varios agentes de cambio que son personas que estimulan y coordinan el cambio dentro de un grupo o una organización. El agente principal de cambio es el consultor que no pertenece a la empresa y esto le permite operar de manera independiente y sin estar ligado a las políticas de la misma. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa y coordina el programa con la dirección general y el consultor externo. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno departamento de DO (UDEM, 2012, págs. 32-33).

Implica la transferencia de conocimientos, el know how y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. El fin primordial del desempeño actual y del enfoque que se da a la labor del consultor, consiste en apoyar en forma intensa, pero temporal, a las empresas u organizaciones, para que desarrollen de mejor manera sus tareas y cumplan así con los objetivos emanados de sus misiones.

De los planteamientos anteriores se deduce que, de esta forma, los proyectos organizacionales son ejecutados por personas o empresas consultoras externas, esto es, las organizaciones dejan la responsabilidad de diagnosticar y establecer las estrategias o tácticas para resolver sus problemas a entes externos.

También es importante resaltar el papel tan importante que desempeñan los consultores internos, representados por directivos o individuos que cubren posiciones clave dentro de la organización; este tipo de personas nutren sus experiencias o conocimientos con el trabajo profesional que realizan los consultores externos contratados por la organización.

Los consultores internos que adquieren este tipo de conocimientos y habilidades son considerados agentes endógenos de cambio porque participan en el interior de la organización, colaborando en el proceso de mejora continua de sus procesos. Esta nueva modalidad se denomina consultoría colaborativa o participativa.

Los consultores colaborativos fijarán los cambios que se adoptarán, porque deben lograr que surjan de la propia organización, por convicción propia sobre la necesidad y la bondad de tales transformaciones.

Su esencia es crear la capacidad del cambio que requiere la empresa que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua. La consultoría se considera, ante todo, como un camino para mejorar las prácticas de la organización; sin embargo, también se le considera como una profesión.

La consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda. La consultoría organizacional se practica de formas diferentes, dado que también son diversas las problemáticas que se deben resolver. Tales formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan sus propios consultores.

Existe una idea muy generalizada de que un consultor es quien implementa una mejora en los procesos del negocio, y que es experto en la materia como para resolver cualquier duda que tengamos. Cuando un consultor interviene dentro de la empresa, su objetivo principal es ayudar al grupo de usuarios a revisar sus avances y dificultades de manera constante y, sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener la operación con sus propios recursos.

El consultor, además, debe hacer comprender a los directivos que la verdadera experiencia la poseen ellos y sus trabajadores, que son los responsables del cambio y sus resultados, y que deben ser líderes ellos mismos. Demostrar que las ideas y soluciones son del equipo y no propias, pero reconocer su coparticipación y responsabilidad. Infundir permanentemente ánimo y transmitir un espíritu de vencedores.

Los consultores deben evitar, a toda costa, caer en los siguientes errores: suponer que la solución está en sus manos: la solución está en manos de los directivos y trabajadores de la organización. Tomar demasiadas responsabilidades en aspectos críticos: son los altos mandos y sus equipos los que adoptan e implementan las acciones, por lo que debe fomentarse su participación activa. Violar pasos o quemar etapas en aras de ganar tiempo o por otra razón. Utilizar cualquier información obtenida sin la autorización del cliente. Mostrar un ánimo de derrota o impotencia ante ciertas situaciones, o permitir que eso suceda (Hernández et al., 2011, págs. 325-326).

2.6 Resistencia al cambio organizacional

Las personas se resisten al cambio por muchos motivos. A continuación, se presentan algunos ejemplos: Lo que no se conoce causa temor e induce a la resistencia. Una reestructuración organizacional genera incertidumbre sobre el efecto que vaya a tener en el trabajo. Los empleados quieren sentirse seguros y tener algún control sobre el cambio.

Desconocer la razón del cambio también causa resistencia. Muchas veces, la necesidad de un cambio no queda clara para los afectados. El cambio también puede reducir prestaciones o restar poder. La resistencia al cambio se aminora con varias estrategias. La participación de los miembros de la organización en su planeación reduce la incertidumbre y la comunicación de las modificaciones propuestas también aclara sus motivos o efectos.

Algunos enfoques se centran en las personas a quienes concierne y otros, en la estructura de la organización o tecnología. El enfoque de sistemas socio técnico que se indica que una organización efectiva considera las dimensiones tanto sociales como técnicas de una empresa (Koontz y Weihrich, 2013, págs. 266-267).

Nuestro ego es frágil, y a menudo consideramos el cambio como algo amenazante. Un estudio reciente demostró que, incluso cuando los individuos se enfrentan a datos que sugieren que necesitan un cambio, se aferran a cualquier información que pudiera sugerir que todo está bien y que el cambio no es necesario; los empleados que tienen sentimientos negativos con respecto a un cambio, tratan de no pensar en él, solicitan más permisos aduciendo enfermedad y terminan por renunciar.

Todas estas acciones minan la energía vital de la organización en el momento en que más se necesita. La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a una discusión y a un debate abierto. Por lo general, estas respuestas son preferibles a la apatía o al silencio, y son signo de que los miembros de la organización están comprometidos en el proceso, lo que da a los agentes del cambio una oportunidad para explicar cómo se llevará a cabo.

Los agentes del cambio también pueden utilizar la resistencia para modificar los planes y ajustarlos a las preferencias de otros miembros de la compañía. Cuando tratan a la resistencia únicamente como amenaza, y no como un punto de vista susceptible de someterse a discusión, podrían fomentar un conflicto disfuncional.

La resistencia al cambio no necesariamente se expresa de la misma forma; puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es explícita e inmediata, como ocurre cuando hay quejas, disminución del ritmo de trabajo o una amenaza de huelga. El mayor desafío consiste en manejar la resistencia que es implícita o diferida. Estas respuestas como la pérdida de la lealtad o de la motivación, el incremento de los errores o el ausentismo son más sutiles y más difíciles de reconocer por lo que son.

Las acciones diferidas también ocultan la relación entre el cambio y la reacción ante el mismo, y tal vez se presenten semanas, meses o incluso años después. En ocasiones, un solo cambio de bajo impacto podría ser la gota que derrame el vaso, debido a que la resistencia a los cambios anteriores fue diferida y se acumuló.

Es importante señalar que no todos los cambios son positivos. La rapidez puede conducir a malas decisiones, y en ocasiones los individuos que inician el cambio no logran captar la magnitud completa de sus efectos o sus costos verdaderos. Un cambio radical y rápido es riesgoso, y algunas organizaciones han colapsado por esta razón (Robbins y Judge 2013, págs. 580-582).

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

Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso. Así, lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el statu quo y la seguridad psicológica de las personas.

Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado.

Algunas organizaciones no se atreverán a emprender cambios simplemente porque los gerentes involucrados están recelosos o se sienten incapaces de lograrlo. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no sólo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos. Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras.

Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra.

Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el statu quo, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio.

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

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

2. Aspectos psicológicos. Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.
3. Aspectos sociológicos. La resistencia sociológica es lógica desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios. En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo (Chiavenato, 2009, págs. 423-424).

Capítulo III: Implementación del desarrollo organizacional

Siguiendo nuestra investigación documental con este tercer capítulo donde se abordará la implementación del DO mediante sus cinco principales modelos. En ese mismo orden y dirección; las diferentes intervenciones en el ámbito organizacional tales como tecno estructurales, de estrategias y del medio, recursos humanos e intervención en procesos humanos.

3.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin

Las organizaciones se encuentran en un estado de equilibrio, con unas fuerzas que impulsan hacia el cambio y otras que se resisten a él, de forma que se mantenga la situación actual. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, según la cual el equilibrio se mantiene gracias a las fuerzas impulsoras y a las fuerzas restrictivas, al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras.

Esto produce algún movimiento, pero también aumenta la resistencia porque se acentúan las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, más eficaz, consiste en reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y desplazarse a un nuevo equilibrio. Por consiguiente, en las organizaciones, un cambio en la política encuentra menos resistencia cuando los afectados participan en el cambio.

El proceso del cambio se da en tres pasos: descongelamiento, movimiento o cambio y re congelamiento. La primera fase, el descongelamiento, crea la motivación para comenzar algo diferente. Si los empleados se sienten incómodos con la situación actual, pueden ver la necesidad de modificarla. Sin embargo, en algunos casos se plantea una cuestión ética con respecto a la legitimidad de crear descontento deliberadamente para provocar el cambio.

La segunda fase es el cambio mismo, que se da a través de la asimilación de nueva información, exposición a nuevos conceptos o adopción de un punto de vista diferente.

La tercera fase, el re congelamiento, estabiliza el cambio, el cual para que funcione, tiene que ser congruente con el concepto que tiene el individuo de sí mismo y con sus valores. Si es incongruente con las actitudes y los comportamientos de los otros integrantes de la organización, es probable que la persona revierta al comportamiento anterior. Así, el refuerzo del nuevo comportamiento es esencial (Koontz y Weihrich, 2013, pág. 265-266).

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

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

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Re congelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si: se determina el problema, se identifica su situación actual, se identifica la meta por alcanzar, se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él, se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases descongelamiento, cambio y re congelamiento mediante el llamado esquema de la raíz cuadrada, dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

1. Como se puede observar, en la fase de descongelamiento prevalece una situación determinante; por ejemplo, la elaboración del control de inventarios por medios manuales, con el consiguiente desperdicio de horas-hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores.
2. Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiere para agilizar el proceso de control de la mercancía.
3. Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna.
4. Por último, se inicia la etapa de re congelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo (Guizar, 2013, págs 28-29).

Señala que toda organización llega a un statu quo o estado de equilibrio. Dice, además, que ese estado resulta cuando son iguales las fuerzas impulsoras y las fuerzas limitantes del cambio. Afirma que para modificar este equilibrio es necesario el descongelamiento, el cual se puede lograr de tres formas: Incrementando las fuerzas impulsoras, reduciendo las fuerzas limitantes y combinando ambas fuerzas.

Una vez implementado el cambio (o etapa de movimiento), es necesario que la nueva situación se congele de nuevo para que el cambio sea exitoso y duradero. Si no se realiza ese nuevo congelamiento, existen grandes probabilidades de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio.

Así pues, el objetivo del re congelamiento es estabilizar la nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y restrictivas. Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, propone descongelar valores antiguos y cambiar y re congelar los nuevos valores (Hernández et al., 2011, págs. 103-104).

3.2 Modelo Ralph Kilmann

Otra variante del modelo presentado anteriormente lo constituye la aportación de Ralph Kilmann, quien especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas. Las fases que considera este autor son las siguientes:

Iniciar el programa, diagnosticar el problema, programar las rutas que se llevarán a cabo, la cultural, la de conformación de equipos de trabajo, la de habilidades gerenciales, la indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra, la de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización, evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior y evaluar los resultados obtenidos (Guizar, 2013, págs. 30-31).

Ralph Kilmann presenta el modelo de cambio de sistema total, en el que hay cinco pasos de secuencia: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las trayectorias, (4) poner en práctica las trayectorias y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las trayectorias implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito.

Las cinco trayectorias son la trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas establece un sistema basado en el desempeño (Sanchez, s.f., párr.1-7).

Este modelo intenta simplificar y focalizar el modelo anterior, para esto, Kilmann desarrolla 5 etapas, especificando las 5 trayectorias básicas que se han de tomar en cuenta al momento de implementar los cambios.

Iniciar el programa, contando con el compromiso y el apoyo de la alta gerencia. Kilmann es uno de los autores que subraya la importancia del líder en el proceso del cambio:

1. Diagnosticar los problemas, realizando un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización.
2. Programar las trayectorias. Las trayectorias vienen a ser los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total llamado empresa.
3. Poner en práctica las trayectorias, intervención en cinco puntos de ventaja críticos.
4. Las cinco trayectorias son: 1) la trayectoria de la cultura; 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales; 3) la trayectoria de la creación de equipos; 4) la trayectoria de la estrategia - estructura; y 5) la trayectoria del sistema de recompensa.
5. Evaluar los resultados. Para Kilmann resulta importante conocer el aporte que realiza cada trayectoria. Sobre todo, de las condiciones propiciadas por la cultura, sin las cuales difícilmente tendrá éxito cualquier esfuerzo orientado al mejoramiento (LosRecursosHumanos.com, s.f., párr.1).

3.3 Modelo Burke - Litwin

Una novedosa variante al modelo de Kurt Lewin es el acuñado por Burke - Litwin, llamado del desempeño individual y de la organización. Este modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o cambio transaccional y del cambio de segundo orden o cambio transformacional.

Se dice que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental, fusionando departamentos: se sigue produciendo el mismo artículo y no se modifica la naturaleza de la empresa.

El cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterno en forma significativa a la organización. Ejemplo: modificar la misión de la empresa, lo cual conlleva el cambio radical de la vocación con la que operaba dicha empresa. De manera especial en el modelo de Burke - Litwin, se debe establecer una clara distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso del ambiente de la organización, todas las personas que integran la organización emiten una evaluación sobre si el lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como estudios de clima laboral (Guizar, 2013, pág. 31).

El modelo causal de desempeño y cambio organizacional, también conocido como el Modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño.

El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización.

El modelo se concentra en proporcionar una guía para tanto el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

1. Entorno o ambiente externo
2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura organizacional
5. Estructura
6. Prácticas de gestión
7. Sistemas
8. Clima de unidad laboral
9. Tarea y habilidades individuales
10. Necesidades y valores individuales
11. Motivación
12. Desempeño individual y organizacional.

El modelo también distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales a nivel organizacional (Reflexiona&aprende, s.f., párr. 1-3).

El modelo de Burke - Litwin integra una gama de factores que proporcionan algún grado de dirección para entender cómo las organizaciones trabajan en medio de este caos. Burke y Litwin van un paso más lejos, discutiendo que hay ciertos acoplamientos causales constantes entre estas clases de acontecimientos.

Durante los años 60 George Litwin y otros, pensaba en el clima organizacional. En 1992, Burke y Litwin publica un artículo en el Journal of Management en el cual agregan algunos factores a las 7 eses de la estructura organizativa y combinan estas con una teoría de alto nivel del proceso de cambio, en la cual describen como ciertos elementos causan cambios en otros elementos.

Burke y Litwin distinguen entre los factores transformacionales: cajas amarillas y los factores transaccionales: cajas verdes.

1. El cambio transformacional sucede en respuesta al ambiente externo, que afecta directamente la misión, la estrategia, la dirección y la cultura de la organización.

2. A su vez, se afectan los factores transaccionales: estructura, sistemas, prácticas de gestión, y el clima laboral.
3. Juntos estos factores transformacionales y transaccionales, afectan la motivación, que a su vez afecta el desempeño.
4. Hay un lazo de retroalimentación: el desempeño organizacional puede efectuar directamente el ambiente externo (decisionempresarial, s.f., párr. 1-7).

3.4 Modelo de Investigación - acción (French)

En el modelo de investigación - acción, considerado por French como de amplia aplicabilidad, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente.

El modelo de planeación y el de investigación - acción utilizan como herramienta primordial las ciencias de la conducta, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación - acción remarca la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen claramente una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no garantiza que sean utilizados de manera apropiada (Guizar, 2013, págs. 33-34).

El método de investigación - acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende los siguientes cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico. El agente de cambio empieza reuniendo información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización, este diagnóstico es análogo al que realiza un médico cuando busca encontrar las causas del padecimiento de una persona. En la investigación de la acción, el agente de cambio efectúa lo siguiente: formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.
2. Análisis. Es el estudio de la información reunida durante la etapa de diagnóstico. Se basa en preguntas como: ¿cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.
3. Retroalimentación. En este tercer paso, es necesario compartir con los empleados los resultados de los pasos 1 y 2. Los trabajadores, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción que ayuden a establecer cualquier necesidad de modificación. Este paso es necesario porque en este método se requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio. Por ello, la gente involucrada en cualquier programa de transformación debe estar implicada activamente tanto en la determinación de cuál es el problema, como en el aporte de soluciones.
4. Acción. En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.
5. Evaluación. Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y las que se observan después de él. Con esto se obtiene una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él.

La técnica de la investigación acción proporciona al menos dos beneficios especiales para una organización: El problema es enfocado, el agente de cambio busca los problemas de manera objetiva. Esto es importante porque el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. La resistencia al cambio se reduce: esto sucede debido al involucramiento intenso de los empleados o personas inmersas en las circunstancias por cambiar; esto es, si los trabajadores participaron activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio. Los empleados y grupos involucrados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio (Hernández et al., 2011, págs. 104-105).

La investigación de acción en una organización se define como un método o procedimiento para poder aprender todo lo relacionado con la dinámica de los cambios que se dan en las empresas y, sobre todo, llevar a la vida real e implantar los esfuerzos de cambio. La investigación es de vital importancia por la recopilación de datos, la retroalimentación, la planeación basada en los datos y la acción (modificación deseada de la conducta grupal), éste es el camino inicial para solucionar los problemas y desarrollar las habilidades de una organización.

Ahora bien, para llevar a cabo lo antes mencionado, se debe contar con la participación de un consultor. El papel de éste consiste en realizar la investigación de acción, además, debe enseñar y transferir al cliente (empresa) el proceso de la investigación acción.

El consultor, como motivador, debe saber guiar al cliente para realizar un diagnóstico positivo, y así efectuar los cambios necesarios en el lugar y momento adecuado con el fin de lograr cubrir los objetivos personales y organizacionales para el éxito de la empresa.

Es necesario que el consultor tenga la capacidad de darse cuenta si está equivocado o ha cometido un error, esto con el fin de que aprenda a aceptar tal hecho, y enseñar, al mismo tiempo, al personal a también aceptar sus errores, y así llevar a cabo las correcciones necesarias para enfrentar los problemas.

El consultor realiza un diagnóstico de la empresa, lo que resulta ser una planeación conjunta de la investigación de acción. Las normas de conducta se retroalimentan con los grupos; valorando la conducta se tiene una imagen de la organización, en la cual se puede ver reflejada su situación.

La información de acción conlleva varias fases, a saber: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación y planeación de la acción. La planeación de acción conjunta y la evaluación del grupo conduce a una nueva manera de ver las cosas, esto trae consigo un enriquecimiento de ideas y una actitud más positiva para la determinación de metas (Pinto, 2012, págs 48-49).

3.5 Modelo cambio planificado de Faria Mello

En su libro Desarrollo Organizacional, Faria Mello presenta el modelo del cambio planeado que se divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial.

Por su parte, Faria Mello señala: contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada.

Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una exploración entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor.

La fase de contacto puede constar de una o más reuniones o encuentros entre consultor y clientes. ¿Y el contrato? Este debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema – cliente. Se puede decir que una vez que se ha establecido el contrato, una consecuencia lógica sería la celebración del mismo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del llamado sistema - cliente la empresa como del agente de cambio consultor con respecto al programa.

Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema - cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas del programa; esa es la finalidad del contrato (Véase figura 3.1) (Guizar, 2013, págs. 34-36).

Modelo de desarrollo organizacional de Faria Mello

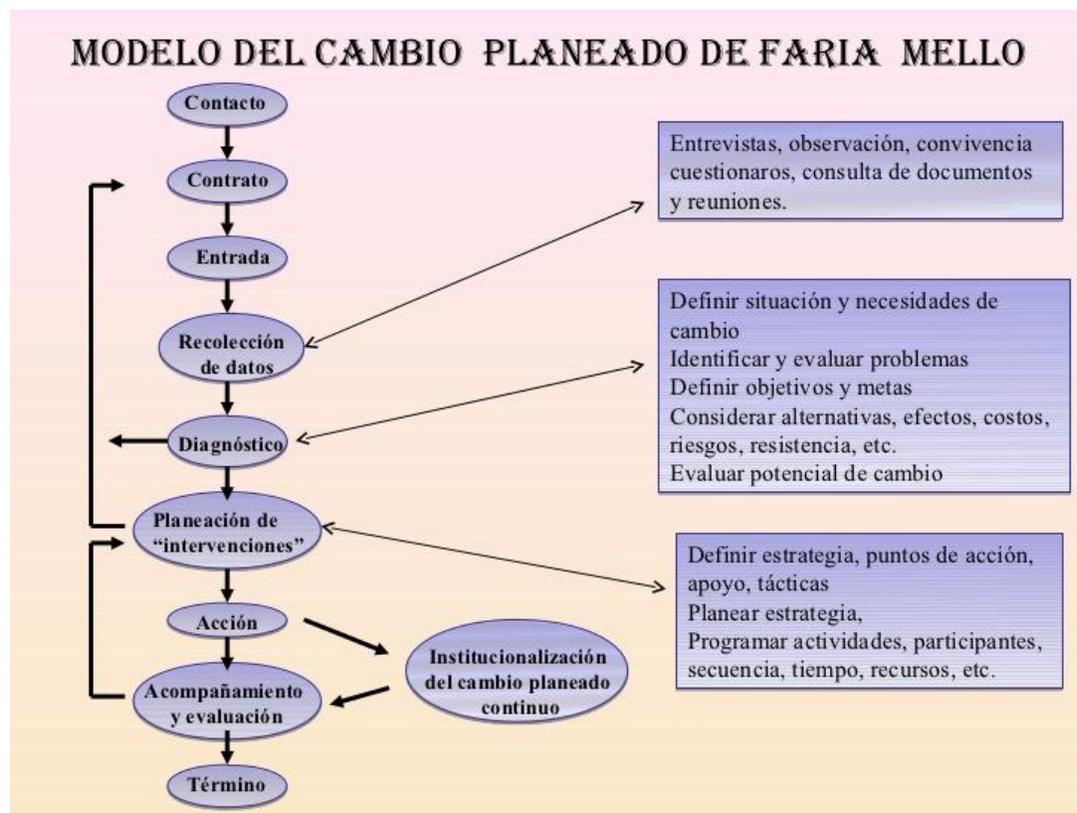


Figura 3.1 (Guizar, 2013, pág. 34)

3.6 Intervenciones en el ámbito del desarrollo organizacional

Intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina 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 intervenciones del DO constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización grupos o individuos que son el objetivo se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Recordemos nuevamente lo que explican French y Bell al asentar que intervenir en el sistema cliente (la organización) consiste en interponer o intercalar algunas actividades dentro de las actividades normales de una organización, de tal forma que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las normales o en vez de ellas (Guizar, 2013, pág. 136).

El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización.

Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas. En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta.

Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO.

El agente del desarrollo organizacional lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas (Hernández et al., 2011, p. 47).

Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. En desarrollo organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas individuos, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas, emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa e indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

1. Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
2. Que involucre al cliente en la actividad de planear e implementar el evento de cambio.
3. Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
4. Que se logre la independencia del cliente (Audirac, Estavillo, Domínguez, López, Puerta, 2012, pág. 79).

3.6.1 Intervenciones 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. Estas herramientas son conocidas como tecno estructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo (Guizar, 2013, pág. 137).

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, la jerarquía y el diseño del trabajo. Este tipo de intervenciones tienen el propósito fundamental de mejorar la dimensión de la tarea y ayudar a determinar cuál estructura es la más apropiada para los ambientes y tecnologías de la organización en particular, generalmente están guiadas por consultores expertos en el campo específico en el que van intervenir (Audirac, 2007, pág. 125).

Se encarga de realizar un análisis tanto interno como externo de todo el recurso material destinado para la producción de la empresa, tales como maquinarias, equipos, software que se adapten a las necesidades, calidad de insumos, infraestructura, entre otros. Esto se debe a que puede existir una excelente disposición del personal, pero si no se facilitan todas las herramientas de trabajo, indiferentemente de los puntos antes mencionados, esto afectará directamente la calidad y el tiempo de respuesta del empleado y a su vez la calidad y cantidad de productos terminados sean bienes o servicios (Lugo, s.f, párr. 1).

3.6.2 Intervenciones estratégicas y del medio

Es una revisión y una evaluación de las áreas afectadas por la operación de un proceso estratégico de la gerencia dentro de una organización. Una intervención de la estrategia puede ser necesaria bajo condiciones siguientes:

1. Los indicadores del funcionamiento demuestran que una estrategia no está trabajando ni está produciendo efectos secundarios negativos.
2. Los artículos prioritarios en el plan estratégico no se están logrando.
3. Un cambio o un cambio ocurre en el ambiente externo.
4. Deseos de la gerencia: (1) fino - templa una estrategia acertada y (2) para asegurarse de que una estrategia que ha trabajado en el pasado continúa estando en consonancia con los cambios internos o externos sutiles que pudieron haber ocurrido.

Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan suyos, en plena fase de re congelamiento, los procesos de DO (Guizar, 2013, pág. 137).

Es decir como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva de negocio. a contribuir a la satisfacción de una serie de necesidades, definidas como prioritarias por la organización en el marco de su planeación estratégica y de los ambientes que afectan el logro de las metas (Audirac, 2007, pág. 126).

El desarrollo humano se orienta básicamente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en los funcionarios que le permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo.

Una de las definiciones previas que es importante tener en cuenta tiene que ver con el modelo de competencias que se seguirá; en este sentido, encontramos hoy que existen diversas corrientes conceptuales y teóricas sobre el tema, por tanto es preciso tener claridad del modelo seleccionado con el fin de no incurrir en confusiones que no necesariamente será entendido por los funcionarios, especialmente por los directivos que no están familiarizados con estos temas y que pueden generar distorsiones interpretativas que pueden ocasionar oposición al plan de capacitación establecido (Vecino, s.f, párr. 1-2).

3.6.3 Intervenciones en administración de recursos humanos

Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En otras palabras, se refiere a los beneficios por el hecho de trabajar en la empresa que se otorgan en dinero (bonificaciones especiales, bonos por productividad, incrementos en salarios y otras remuneraciones), ascensos o de otro tipo (reconocimientos, diplomas, otorgamiento de días libres, capacitaciones, entre otros). Esta intervención contribuye directamente con la estabilidad emocional del trabajador creando así un sentido de pertenencia de la empresa (Lugo Eduardo, s.f., párr. 5)

Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO (Guizar, 2013, pág. 137).

Cabe agregar estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones formales con el personal, como definición de metas, evaluación de desempeño, los sistemas de recompensa y planeación de carrera, que ayuden a alinear los comportamientos individuales con las estrategias de negocio (Audirac, 2007, pág. 125).

3.6.4 Intervenciones en procesos humanos

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones (Guizar, 2013, pág. 136).

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente a las personas de las organizaciones, así como los procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

Tienen la intención de incidir en los aspectos humanos de las organizaciones para que sus integrantes encuentren diversas maneras de trabajar juntos de manera efectiva. Incluyen el diseño y la impartición de talleres basados en un diagnóstico personal de fuerzas y oportunidades con la finalidad de generar compromisos de cambio, y las consecuentes acciones necesarias para alcanzar objetivos significativos (Audirac, 2007, pág. 126).

Esta se encarga de analizar al empleado como individuo de manera integral, es decir, el detalle de personalidad, conocimiento, destrezas y habilidades, facilidades y dificultades. Al conocer perfectamente el personal en todos sus atributos se pueden aprovechar sus fortalezas para provecho de la empresa, pudiendo utilizarlo para momentos críticos o para movimientos internos para efectos de solventar problemas (Lugo, s.f., párr. 4).

Capítulo IV: Habilidades gerenciales

Nuestro cuarto capítulo llamado habilidades gerenciales abordará las diferentes conceptualizaciones de autores diversos, dándole continuidad al orden de este capítulo en nuestra investigación documental proseguiremos con el liderazgo gerencial, nos compenetraremos en la comunicación del gerente – colaborador, negociación y solución de conflictos finalizando con las habilidades de los gerentes eficaces.

4.1 Definición

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia y, sobre todo, se aprenden. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan (Madrigal, 2009, págs. 1-2).

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. Por esa razón, el enfoque de este libro se centra en desarrollar las habilidades directivas y no en las estrategias, herramientas y técnicas o en los estilos. Las herramientas directivas son los medios con los que los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritos a la práctica (Whetten y Cameron, 2011, pág. 8)

Como cualquier otra actividad humana, la administración implica el ejercicio de habilidades, es decir, de capacidades altamente desarrolladas, así como de competencias. Las habilidades son el resultado de una combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia. Se han identificado tres tipos de habilidades primordiales para las tareas administrativas, en particular para el componente de liderazgo en la administración; a saber: habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales (Hitt et al., 2006, pág. 32).

4.2 El gerente

El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás y, por último, establece que los gerentes son responsables del desarrollo e implementación de la toma de decisiones éticas. Diversos autores consideran que nadie puede ser convertido en gerente sin que posea el carácter de servir como un modelo para sus subordinados. Los individuos en la etapa post convencional del desarrollo moral son potenciales líderes, y como tales tienen una oportunidad especial de impactar en la organización.

Las personas con principios creen en el peso específico de las reglas y los intereses, por lo que ven los principios como universales, generalizables y obligatorios; por ello se preocupan más por lo correcto o incorrecto y, en particular, por la dignidad del individuo. Además, si estos individuos son los gerentes, establecerán un clima ético a través de su organización y desarrollarán políticas y procesos que contengan principios de respeto a los demás (Hernández et al., 2011, págs. 172-173).

Los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta en común o un conjunto de ellas (Robbins y Judge, 2013, pág. 5).

En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal (Chiavenato, 2009, pág. 250).

4.3 Clasificación de las habilidades gerenciales

1. Habilidades técnicas: entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento.

Las investigaciones muestran que estas habilidades en especial son importantes en las etapas iniciales de la formación administrativa, cuando el liderazgo hacia los empleados de menor nivel es parte de la función, y uno de los retos de ser un administrador consiste en ganarse el respeto de aquellos a quienes se dirige.

Además, las habilidades técnicas parecen haber sido un factor particularmente crítico para la puesta en marcha de varias empresas exitosas, como aquellas donde participaron Steve Jobs y Steve Wozniac en Apple Computer, o Bill Gates en Microsoft. Tanto en una situación emprendedora como en un escenario organizacional más grande, las habilidades técnicas suelen ser necesarias para administrar de manera eficaz; aunque por lo general no resultan suficientes.

2. Habilidades interpersonales. Se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque lo son más en los niveles bajo y medio. Sin embargo, aunque se ha demostrado que la falta de estas habilidades limita de antemano el desarrollo administrativo, incluso ante la presencia de otras habilidades, es poco probable que las habilidades referidas por sí solas garanticen un éxito administrativo significativo.
3. Habilidades conceptuales. A menudo llamadas destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, las habilidades conceptuales tal como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades suelen ser el factor principal que determina quién llegará a los más altos niveles de la organización (Hitt et al., 2006, págs. 32-34).

Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

Motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, estilos de liderazgo, manejo de estrés y calidad de vida, actitud ante el cambio, presentación del directivo, administración estratégica, maquiavelismo y liderazgo, administración del tiempo, habilidades del pensamiento, negociación, motivación, entre otras.

Habilidades sociales. Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados (Madrigal, 2009, págs. 2-6).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido aplicando otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces.

1. Aptitudes técnicas; incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa.
2. Habilidades humanas. Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.

3. Destrezas conceptuales. Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una destreza conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor.

Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad (Robbins y Judge, 2013, pág. 8).

4.4 Liderazgo gerencial

Los individuos en la etapa post convencional del desarrollo moral son potenciales líderes, y como tales tienen una oportunidad especial de impactar en la organización. Las personas con principios creen en el peso específico de las reglas y los intereses, por lo que ven los principios como universales, generalizables y obligatorios; por ello se preocupan más por lo correcto o incorrecto y, en particular, por la dignidad del individuo.

Además, si estos individuos son los gerentes, establecerán un clima ético a través de su organización y desarrollarán políticas y procesos que contengan principios de respeto a los demás. Las pequeñas evidencias que existen sobre comportamiento ético y honestidad de gerentes de negocios en la típica corporación, son suficientes para darnos una perspectiva de lo que sucede en las organizaciones (Hernández et al., 2011, pág. 172).

Es función del gerente realizar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de comunicar a sus colaboradores, sobre los objetivos de la empresa, la situación macro económica del país y la situación financiera, de ventas y participativa de la empresa en el mercado, así como los planes, objetivos y estrategias de la empresa, solicitándoles ideas y sugerencias, con el fin de llevar a cabo una gerencia participativa y despertar el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa.

Es una costumbre acendrada en las empresas que el gerente realiza largos discursos para demostrar su vasto conocimiento de la empresa y su capacidad oratoria y para afianzar su personalidad como director, el gerente debe ser breve y conciso en los delineamientos de la empresa.

Puntualizar, sin rodeos, los planes y los objetivos, siempre contando con el personal de la empresa y no excediendo de 10 a 15 minutos en sus planteamientos; debe dedicarle más tiempo a escuchar las ideas y sugerencias de los subalternos, haciéndolos más participativos en la reunión y en la administración y operación de la organización (Den Berghe, 2012, párr. 10-11).

Es responsabilidad del directivo hacer partícipe al grupo de la visión de la empresa o institución. Significa compartir la responsabilidad de hacerlo, sentir el orgullo de pertenencia y brindarles cierta autonomía que le dé un nuevo impulso al proyecto, la visión que se socializa es un motivador para alcanzarla. Es definir el rumbo hacia donde se tiene que dirigir. Por lo tanto, el ser humano o un equipo de personas necesitan dar sentido a lo que hace, tener claro por qué y para qué de los actos que integran su actividad cotidiana.

El éxito de la empresa que se proponga construir, sea cual sea su perfil personal, político, industrial, deportivo, es definir claramente hacia dónde se dirige. Esto evita los tropiezos y las inevitables caídas, aporta fuerzas para levantarse y seguir. Un sueño no es un lugar para quedarse sino un motor que nos pone en marcha (Madrigal, 2009, pág. 29).

4.5 La comunicación gerente - colaborador

Cuando la habilidad de los subordinados para las tareas califica bajo, pero su motivación inicial para realizar las califica alto, entonces los líderes deberían mostrar tanto apoyo como dirección sobresaliente. Por consiguiente, los líderes tienen que concentrarse en dar mucho estímulo, pero, al mismo tiempo, se deben hacer cargo de definir bien los objetivos y de explicar bien los métodos para llevar a cabo las tareas.

Esta combinación de conductas del líder se define con el concepto convenciendo. Para el tercer conjunto de características de disposición de los subalternos, es decir, calificación alta en capacidad y baja en motivación, los líderes necesitan emplear lo más posible las ideas y las sugerencias de los seguidores, con la finalidad de fortalecer su interés en las tareas y de obtener su compromiso.

Sin embargo, necesitan no ser tan impositivos, ya que las capacidades de los subordinados para realizar las tareas ya de por sí son altas. El estilo de liderazgo más apropiado para estas condiciones se denomina participando. La última combinación de características de los seguidores es la de niveles altos en capacidad y en buena voluntad para efectuar las tareas, que es el escenario adecuado, según el modelo, tanto para niveles bajos de apoyo como para niveles bajos de dirección por parte del líder; en esta situación, el líder podría confiar en delegar las responsabilidades en un nivel alto y esperar que sus seguidores se desempeñen bien por sí solos con una participación mínima de liderazgo. Por consiguiente, aquí el estilo de liderazgo recomendado es el clasificado como delegando (Hitt et al., 2006, pág. 383).

Las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos (Chiavenato, 2009, pág. 447).

El liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, el autoanálisis es importante ya que, si no se posee este conocimiento de uno mismo, cómo se pretende conocer a los demás; las experiencias propias ayudan a darnos cuenta quiénes somos como personas y que tanto sabemos de nuestras limitaciones, pero también de nuestras capacidades.

Lo primordial del liderazgo son sus seguidores, lo que hace que un individuo sea líder es la disposición de la gente a seguirla respetarla. La gente tiende a seguir a aquellos que les ofrecen medios para la satisfacción plena de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, si se entiende el concepto de motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos y formas de liderazgo, la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas y objetivos, pero sobre todo que ejerzan cierta motivación en ellos y una verdadera dirección de sus objetivos (Pinto, 2012, págs. 75-76).

4.6 Negociación y solución de conflictos

Conflicto se define cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Esta definición es intencionalmente amplia; describe el momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes.

Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdo basado en expectativas conductuales, etcétera. Por último, la definición es lo suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo.

Negociación se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos. Aunque acostumbramos pensar en los resultados de una negociación en términos de un solo evento económico, como negociar el precio de un automóvil, cada negociación de las organizaciones también la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos.

En el marco de las observaciones anteriores dependiendo del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo (Robbins y Judge, 2013, págs. 448,458).

La negociación forma parte de la vida cotidiana, pues los conflictos potenciales también lo son. No siempre las relaciones se caracterizan porque en ellas dominen los intereses compartidos, o porque los intereses se encuentran bien distribuidos entre las partes; en realidad, cuando predominan los intereses en conflicto es cuando resulta importante acudir a la negociación.

Por lo general, los conflictos son objeto de lecturas negativas, pero también pueden representar una oportunidad para los cambios. Lo importante es la forma en la que nos acercamos o enfrentamos al conflicto y reconocemos sus indicios. La investigación ha demostrado que la actitud menos productiva ante el conflicto es evadirlo o ignorarlo o, peor aún, abordarlo en forma equivocada.

Los conflictos no son adecuadamente enfrentados, se producen estados y situaciones de ansiedad, impotencia, frustración, resentimiento, baja en la productividad, ira reprimida, molestias, enfado, pérdida de energía. En cambio, cuando se enfrentan y abordan de forma adecuada, las sensaciones son opuestas y satisfactorias; se produce una sensación de alivio, crecimiento, eficiencia, sensación de logro y de poder.

La existencia de crisis o tensiones, mal entendidos, incidentes o incomodidades, delatan la cercanía, la naturaleza y los posibles alcances que puede cobrar el conflicto, lo que le da a estos hechos un enorme valor estratégico en la búsqueda de las soluciones, ya que dependiendo de sus características, cuando el conflicto se expresa, la resolución puede ser agotadora y quizás exija muchos esfuerzos de diversa naturaleza, sobre todo cuando hay manifiesta hostilidad y emociones fuertes involucradas.

En términos generales, las principales funciones positivas del conflicto pueden resumirse en los siguientes planos: fortalece la identidad grupal, puede incrementar la lealtad al grupo, involucra a la personas en la solución de asuntos importantes para ellas, conduce a una comunicación más auténtica, ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad, ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conoce mejor, permite solucionar un problema latente, ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y destrezas (Hernández et al., 2011, págs. 213-214).

Solución de problemas fomenta la colaboración al mantener el proceso centrado en los problemas compartidos y en las soluciones compartidas. Es importante recordar esto, en especial cuando se utiliza el método de colaboración para resolver un conflicto centrado en las personas.

Por el grado de dificultad inherente a esta actividad, continuaremos empleando el contexto de conflicto centrado en las personas en el resto de nuestro análisis. Para revisar información sobre el manejo de conflictos enfocados en los asuntos utilizando diferentes estrategias de negociación.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando encontramos cuatro fases del proceso de solución de problemas que a continuación se detallan: 1. Identificación del problema, 2. Generación de la solución, 3. Formulación del plan de acción y acuerdos, y 4. Implementación y seguimiento (Whetten y Cameron, 2011, pág. 392).

4.7 Las decisiones gerenciales

Los individuos se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o creen que es. Que un gerente planee y organice con éxito o no el trabajo de los empleados y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es mucho menos importante que cómo perciban éstos los esfuerzos del gerente.

De manera similar, los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el pago justo por el trabajo realizado, la validez de las evaluaciones del desempeño y lo adecuado de las condiciones de trabajo, y no puede asegurarse que interpreten de manera favorable las condiciones de su trabajo.

Por tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar cómo perciben sus trabajos los empleados. El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo también son reacciones a las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización, son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo propio.

La conclusión que saque el empleado de si su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento. En ciertas situaciones de decisión, las personas siguen el modelo racional de toma de decisiones.

Pocas decisiones importantes son tan sencillas o faltas de ambigüedad como para que se apliquen los supuestos del modelo racional. Por eso es que los individuos buscan soluciones que sean satisfactorias en lugar de óptimas, lo que introduce sesgos y prejuicios en el proceso de decidir, y se basan en la intuición.

Dadas las evidencias que se describieron en la forma en que se toman las decisiones en las empresas, ¿qué pueden hacer los gerentes para mejorar la manera en que deciden? Se hacen las cuatro sugerencias que siguen.

En primer lugar, analice la situación. Ajuste su enfoque de toma de decisiones a la cultura nacional en que opere y a los criterios que su organización evalúa y recompensa. Adecue su enfoque de decisión para garantizar que sea compatible con la cultura de la organización.

En segundo lugar, manténgase alerta de los sesgos. Después trate de minimizar su efecto, en tercer lugar, combine el análisis racional con la intuición. Estos enfoques no son conflictivos en la toma de decisiones. Al combinar ambos es de esperarse, realmente, que mejore la eficacia al decidir. Conforme aumente su experiencia directiva deberá sentirse con más confianza para colocar sus procesos intuitivos por encima de su análisis racional.

Por último, trate de mejorar su creatividad. Busque abiertamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos desde ángulos diferentes y utilice analogías. Además, intente eliminar las barreras del trabajo y organizacionales que obstaculicen su creatividad (Robbins y Judge, 2013, pág. 162).

Toma de decisiones individual, es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión. En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones. Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen.

El método científico surgió a través del tiempo, a partir de la experiencia práctica y empírica de científicos en las diferentes disciplinas: astrónomos, químicos, físicos y biólogos, administradores e ingenieros, entre otros. Se reconoce a Sir Francis Bacon como el primero en describir formalmente el método hace más de cien años. La intención original fue tener una guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta fácilmente a cualquier tipo de problema y disciplina.

Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. En el caso de problemas tan importantes como para justificar el tiempo y el esfuerzo de un análisis, el proceso de resolución de problemas implica los siguientes pasos:

Identificar y definir el problema, determinar el conjunto de soluciones alternativas determinar el criterio o criterios que se utilizarán para evaluar dichas alternativas, evaluar las alternativas, elegir una alternativa, ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada la decisión, evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

La toma de decisiones se asocia con los primeros cinco pasos del proceso de solución del problema, por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. La toma de decisiones termina al seleccionar una alternativa, que es el acto de tomar la decisión (Madrigal, 2009, págs. 114,125).

Una característica distintiva de los líderes y de los grupos de trabajo eficaces es su capacidad para tomar decisiones adecuadas, oportunas y aceptables. Si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de toma de decisiones que determinan cómo se adquieren y emplean dichos recursos constituyen una pieza fundamental.

Para nuestros propósitos, definimos toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso.

El acto de tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas. La primera se denomina formulación y conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad.

La segunda es la fase de solución e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada (Hitt et al., 2006, págs. 301-302).

4.8 Las habilidades de los gerentes eficaces

Un gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco de referencia político, es posible predecir mejor las acciones de los demás, y usar esa información para formular estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.

Algunas personas tienen mucha más astucia política que otras, lo cual significa que conocen la política subyacente y son capaces de manipular las impresiones. Se podría esperar que los individuos con habilidades políticas obtengan mejores evaluaciones de desempeño y, por consiguiente, mayores incrementos de salario y más ascensos que quienes son políticamente ingenuos o ineptos. También es probable que las personas con astucia política muestren mayor satisfacción laboral y sean más capaces de neutralizar los estresores laborales (Robbins y Judge, 2013, pág. 434).

El modelo del liderazgo situacional fue uno de los primeros enfoques al liderazgo contingente. Se trata, entonces, de un modelo que establece que los distintos tipos adecuados de liderazgo son dependientes de o contingentes de alguna otra variable, en este caso de la situación.

Asimismo, se considera que el comportamiento del líder está compuesto por dos factores: conductas de apoyo y conductas directivas. Las primeras son similares a mostrar una alta orientación hacia las personas, en tanto que las segundas son similares a mostrar una alta orientación hacia las tareas. El modelo asegura que ciertas combinaciones de estos dos tipos de comportamientos del líder son mejores o más adecuadas para un conjunto dado de niveles de disposición de los subalternos (Hitt et al., 2006, pág. 382).

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras.

La mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?

El gerente, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo.

Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo.

El camino hacia el éxito se constituye por la búsqueda de oportunidades, madurez en los procesos de negociación y la actitud para interrelacionarse e intervenir en los conflictos positivos y negativos que se presenten en una organización. Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial (Pérez, s.f, párr. 1-3).

Conclusiones

Al llegar a la etapa final de nuestra investigación sobre las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional logramos ver a través de las perspectivas históricas los precursores y modelos más representativos del desarrollo organizacional que data desde el año 1957 siendo vigentes hasta nuestros días las propuestas que se dieron en su tiempo.

Lograr conocer sus antecedentes nos permitió indagar las diferentes conceptualizaciones del desarrollo organizacional y sus diferentes componentes desde diferentes puntos de vista de los estudiosos del tema.

Los modelos y proceso de intervención que se realizan en el ámbito del desarrollo organizacional siguen vigente hoy en día en su aplicación moderna de las organizaciones tales como los de Burke Litwin, Ralph Kilmann, Faria Mello y Kurt Lewin tanto tecno estructurales, estratégica y del medio, en proceso humano y administración de recursos humanos.

Concluyendo que las diferentes características que deben tener los gerentes con respecto a las habilidades gerenciales son actitud, comunicación y relaciones interpersonales para un sano desarrollo de la organización.

Bibliografía

- Audirac, C. A. (2007). Desarrollo Organizacional y Consultoría. (Primera ed.). México: Editorial Trillas S.A.
- Audirac, C. A., Estavillo, V. d., Domínguez, G., López, G. E., Puerta, N. I. (2012). ABC del Desarrollo Organizacional (Primera ed.). México: Editorial Trillas, S.A de C.V.
- Cardona A, D. A., Hernández Cobos, J. S. (2010). Desarrollo Organizacional, Historia, Evolución y Modelos. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 5, 100.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- decisionempresarial. (s.f.). Obtenido de <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/151-modelo-causal>.
- Den Berghe, E. V. (16 de Noviembre de 2012). La Gerencia de hoy y del futuro. Cundinamarca, Colombia.
- Guizar, M. R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones (Cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill - Interamericana.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., Espinoza, J. d. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano (Primera ed.). México: Pearson Educacion.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2006). Administración (Novena ed.). México: Pearson Educacion.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- LosRecursosHumanos.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/manejo-del-cambio-planificado/>
- Lugo, E. (s.f). <https://sites.google.com/site>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://sites.google.com/site>: <https://sites.google.com/site/desarrrorganizacion/home/las-intervenciones-y>
- Madrigal, T. B. (2009). Habilidades Directivas (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill

- Pérez, B. V. (s.f). <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 09 de 05 de 2017, de <http://www.degerencia.com>:
http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_valiетtip
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Robbins, S. P., A, J. T. (2013). Comportamiento Organizacional (Decima quinta ed.). México: Pearson Educacion.
- Sanchez, C. A. (s.f.). eumed.net enciclopedia virtual. Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2008b/390/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.htm>
- UMBVirtual.edu.co. (s.f.). El Rol del gerente moderno. Volumen 4. Colombia. Obtenido de UMBVirtual.edu.com: UMBVirtual.edu.com
- Vecino, J. M. (s.f). Recuperado el 12 de 05 de 2017, de http://dgerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencia
- Whetten, D. A., Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (Octava ed.). México: Pearson Educacion.