



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema:

Organización.

Subtema:

Proceso del desarrollo organizacional.

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas.

Autores:

Br. Michael Antonio Martínez Arana

Br. Mariana del Carmen Rivera Zavala

Br. Jordy Antonio Vargas Obando

Tutor(a):

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, febrero 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.	3
Capítulo uno: Generalidades del desarrollo organizacional.	4
1.1. Origen del desarrollo organizacional.....	4
1.1.1. Evolución del DO.	6
1.2. Concepto de desarrollo organizacional.	8
1.3. Objetivos del desarrollo organizacional.....	9
1.4. Características del desarrollo organizacional.....	9
1.5. Importancia del desarrollo organizacional.....	12
1.6. Valores y principios del desarrollo organizacional.....	13
1.7. Orientación del desarrollo organizacional.	14
1.8. ¿Por qué apoyarse en el DO?	15
1.9. Ventajas y desventajas del DO	16
1.10. Tendencias actuales de DO	17
1.11. El futuro del DO.....	21
Capítulo dos: Factores que intervienen en el desarrollo organizacional.	23

2.1. Comunicación organizacional.	23
2.1.1. Concepto de comunicación.....	24
2.1.2. Proceso de comunicación.....	25
2.1.3. Retos y oportunidades de la comunicación.	29
2.1.4. Barreras de la comunicación.	29
2.2. Intervención de la cultura organizacional.	33
2.2.1. Concepto de cultura.....	33
2.2.2. Cultura organizacional.	33
2.2.3. Característica de la cultura organizacional.	35
2.2.4. La cultura y el manejo de la organización.....	36
2.2.5. Proceso de cambio en la cultura organizacional.....	37
2.3. Liderazgo en las organizaciones.....	38
2.3.1. Concepto de liderazgo	39
2.3.2. Naturaleza de Liderazgo	40
2.3.3. Enfoques de liderazgo	40
2.3.4. Modelos de contingencia del liderazgo	41
2.4. Ética organizacional.	43
2.4.1. La ética en las organizaciones.....	44
2.4.2. El rol gerencial en la ética organizacional.....	45
2.4.3. Responsabilidad social en las organizaciones.....	46
Capitulo tres: Proceso del desarrollo organizacional y el cambio organizacional. 47	
3.1.1. Tipos de diagnóstico.	50
3.1.2. Métodos para recolectar información en el diagnóstico.	51
3.2. Plan de acción.....	53
3.3. Administración del desarrollo organizacional	54

3.4. Programa de desarrollo organizacional.....	54
3.5. Técnicas de desarrollo organizacional.	56
3.5.1. Técnica de intervención para los individuos.	56
3.5.2. Técnica de intervención para una y más personas.....	57
3.5.3. Técnicas de intervención para equipos o grupos.....	57
3.5.4. Técnicas de intervención para relaciones intergrupales.	58
3.5.5. Técnica de intervención para la organización como un todo.	59
3.5.6. Intervenciones tecnoestructurales	59
3.5.7. Intervenciones en administraciones de recursos humanos.	60
3.6. ¿Qué es el cambio organizacional?	60
3.7. Proceso de cambio	60
3.8. Modelos de cambio organizacional	61
3.8.1. El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westleyse	61
3.8.2. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.	62
3.8.3. Modelo de cambio planeado de Robbins.....	63
3.8.4. Modelo de investigación-acción:.....	63
3.9. Tácticas del cambio organizacional.	64
3.10. Tipos de cambio organizacional.....	65
3.11. Resistencia al cambio.	66
3.12. Estrategia al cambio.....	67
Conclusiones.....	69
Bibliografía	70

Dedicatoria

A Dios sobre todas las cosas, por su amor incondicional en el transcurso de mi vida, por regalarme la sabiduría y la fortaleza para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

Mariana del Carmen Rivera Zavala

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

Jordy Antonio Vargas Obando

Dedicado a Dios, a mi abuela Lylliam Montiel Valenzuela y a mi novia Claudia Iveth Méndez García.

Michael Antonio Martínez Arana

Agradecimiento

A mi familia por siempre haberme dado las fuerzas y el apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Jordy Antonio Vargas Obando

A Dios por su amor incondicional, a mi madre Aurora Zavala y a mi familia por creer en mí.

Mariana del Carmen Rivera Zavala

A los profesores que me ayudaron el trascurso de mi carrera y a mis compañeros que con esfuerzo logramos superar todos los obstáculos.

Michael Antonio Martínez Arana



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

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

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN**, hace constar que los bachilleres: Br. Mariana del Carmen Rivera Zavala, carné # 10-05202-0, Br. Jordy Antonio Vargas Obando, carné # 13-20789-0 y el Br. Michael Antonio Martínez Arana, carné # 13-20343-4. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Obteniendo la calificación de 50 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Tutor: Msc. Estela del Carmen Quintero
De Seminario de Graduación
Cc: archivo

Resumen

El presente documento de carácter bibliográfico tiene como síntesis la organización como parte de la investigación del departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua y su subtema radica principalmente en el proceso de desarrollo organizacional.

Se tiene como objetivo general explicar los aspectos teóricos que fundamentan el proceso del desarrollo organizacional para lograr la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en tres capítulos esenciales tales como las generalidades del desarrollo organizacional, los factores que intervienen en el desarrollo organizacional y el proceso del desarrollo organizacional.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basada en la organización, asimismo el desarrollo del informe se realizó aplicando las normas APAS 6.

Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Esta investigación permitirá tener una visión general acerca del desarrollo organizacional en una empresa, tratando al mismo tiempo de conocer todo lo referente a este tema; el cual incita a indagar sobre los beneficios que se pueden lograr en una organización al momento de enfrentar un nuevo cambio; a través del desarrollo organizacional, el cual se destinará a conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Los principales términos descriptores del informe son: dedicatoria, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente documento es una investigación sobre la organización, con el fin de explicar los aspectos teóricos que fundamentan el proceso del desarrollo organizacional, como también los factores que influyen en el proceso hasta llegar al cambio.

La correcta implementación del desarrollo organizacional es importante para todas las empresas, para tener una correcta coordinación en todas las actividades que se llevan a cabo y que sea posible aumentar la eficiencia y garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas involucradas.

Para lograr la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las empresas se ven en la necesidad de implementar cambios, por lo tanto, las empresas deben pasar por un proceso de desarrollo para solucionar los problemas a los que se enfrentan y aprovechar las oportunidades.

En el capítulo uno tiene como título generalidades del desarrollo organizacional en donde hablaremos sobre el origen evolución, el proceso que conlleva al desarrollo organizacional dentro de las organizaciones, así como las características, su concepto, valores y principios del desarrollo organizacional, entre otros conceptos.

En el segundo capítulo se enfocan en los factores que intervienen en el desarrollo organizacional, así como la comunicación organizacional, la intervención de la cultura organizacional, el liderazgo y la ética organizacional. Con el fin del que el programa del desarrollo organizacional se lleve con éxito

Cerrando con el tercer capítulo, el cual refiere al proceso del desarrollo organizacional que comprende el diagnóstico, las acciones y estrategias diseñadas con el fin de transformar e implementar un cambio organizacional.

Justificación

En la actualidad las empresas necesitan implementar cambios constantemente, debido a las tecnologías, a los aspectos políticos, científicos y de comunicaciones, así como de las mismas organizaciones, con el fin de que estas sean más competitivas, para poder adecuarse a estos y que ayuden a la eficiencia de la organización.

La organización y el proceso del desarrollo organizacional, el tema específico que se desarrolla en esta investigación, con el fin de brindar o aportar información sobre la importancia que tiene implementar el programa del desarrollo organizacional, para encontrar soluciones adecuadas y desarrollar cambios necesarios que fomenten la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros que la conforman. Por lo que se considera que son muy esencial los capítulos que contiene este documento para las funciones que desempeñaremos como futuros administradores.

La investigación documental contiene información de los diferentes libros de administración acerca del desarrollo organizacional tanto de diferentes autores, con el propósito de poder generar una conceptualización global del proceso desarrollo organizacional, y así poder cumplir con los objetivos planteados.

Este trabajo tiene la finalidad de brindar la información necesaria y que sea utilizado como ejemplo no solo para empresas, sino para las personas que están interesadas en el ramo de la administración para que sea puesto en práctica en el transcurso de su vida profesional y para enriquecimiento del conocimiento durante el transcurso académico de los futuros profesionales.

Objetivos.

Objetivo general.

Presentar los aspectos teóricos que fundamentan el proceso del desarrollo organizacional para lograr la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

Objetivos específicos.

1. Conceptualizar las generalidades que respaldan el proceso del desarrollo organizacional haciendo uso de las teorías existentes.
2. Identificar los elementos organizacionales que influyen directamente en el desarrollo organizacional.
3. Explicar las fases y/o etapas del proceso del desarrollo organizacional y los modelos a seguir del cambio organizacional.

Capítulo uno: Generalidades del desarrollo organizacional.

La mayoría de las personas tienen una familia, trabajan, estudian o pertenecen a algún club social, deportivo o profesan alguna religión. Así, son parte de una serie de agrupaciones humanas, es decir, organizaciones formales o informales que de alguna manera dan cobijo, protección, pertenencia y afecto a las personas e inclusive son generadoras de conflicto. La organización no es sólo un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad complicada. Es siempre, en sí misma, múltiples organizaciones, con una gran variedad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro (Hernandez J. A., 2011, p. 5,6).

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. A lo largo del tiempo y desde que el desarrollo organizacional cobró importancia, diversos estudiosos de este campo han aportado definiciones de acuerdo con su percepción de la realidad y el ambiente prevaleciente en esos momentos. (Hernandez J. A., 2011, p. 11).

1.1. Origen del desarrollo organizacional.

Hernandez J. A., (2011) afirma “El origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos.” (p. 12).

Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional.

Lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, 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. 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. En 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo y sus colegas en la empresa Western Electric, de Hawthorne. 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 del empleado.

Los estudios en este ámbito estimularon una serie de investigaciones sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en el trabajo. Se plantearon interrogantes que antes no se habían reconocido en el ámbito laboral como las siguientes:

¿Cuáles son las necesidades humanas que el trabajo debe satisfacer, o se espera que lo haga?

¿Cuál es la fuerza básica que impulsa a los trabajadores a la acción?

¿Cuáles son las características que debe tener el liderazgo para lograr un real aporte de los equipos de trabajo a los fines organizacionales?

¿Cómo lograr que el trabajador aplique plenamente su potencial?

¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre en el trabajo??

¿Qué conduce al hombre a ser más eficiente y productivo?

¿Por qué surgen los conflictos y cómo hay que enfrentarlos?

De esta manera, 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. (Hernandez J. A., 2011, p. 12).

1.1.1. Evolución del DO.

Los grupos de sensibilización (grupos T).

Los grupos de sensibilización o grupos T representan una de las raíces más importantes del desarrollo organizacional. Estos grupos tienen como objetivo para sus participantes el desarrollo de las siguientes capacidades: el entendimiento de sí mismos; el ser sensibles a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización. En general, los grupos de sensibilización tienden a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones humanas, en el desarrollo personal, en el incremento de la comunicación y en las relaciones interpersonales. La 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.

Douglas McGregor: en 1957 Douglas McGregor fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezó a resolver el problema de la transferencia y a hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades del grupo T en las organizaciones complejas y a ayudar a aplicar esa técnica.

McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza; por el contrario, los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. En esa teoría se asume que los individuos poseen una tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo o, como dicen por ahí, “trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno”, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Los defensores de la teoría Y consideran que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Por esa razón, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Arnold S. Tannenbaum, este investigador dirigió en 1953 las primeras sesiones de lo que ahora se conoce como formación de equipos de trabajo. [...] Tannenbaum establecía: “Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad”.

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. Por otra parte, cada año nacen miles de compañías y la globalización se extiende y profundiza cada vez más.

Hernández (2011) indica que “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 desarrollo organizacional” (p.15).

1.2. Concepto de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas. El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas. El desarrollo organizacional hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización (Chiavenato, 2009, p. 436).

Definiciones según algunos autores:

Beckhard, 1996. “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

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

Burke y Horsnstein, 1972. “El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen” (Hernández J. A., 2011, p. 8).

1.3. Objetivos del desarrollo organizacional.

Según Chiavenato (2000), los objetivos del desarrollo organizacional son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad y responsabilidad grupal en la planeación y la implementación. (p. 610).

1.4. Características del desarrollo organizacional.

La definición del DO supone ciertas características, como:

1. Enfocarse en la organización como un todo: el desarrollo organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.
2. Orientación sistémica: el desarrollo organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, para las relaciones de trabajo entre las personas, así como para la estructura y los procesos organizacionales. El énfasis es en cómo las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

3. Agente de cambio: el desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. El ejecutivo principal de Recursos Humanos (RH) suele ser el agente de cambio in house que coordina el programa junto con la dirección y el agente de cambio externo, lo que resulta en una relación de tres vías. En algunos casos, la organización tiene a su consultor in-house. Incluso existen organizaciones que tienen un departamento de desarrollo organizacional para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional. El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones.

4. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella. Ese enfoque, produce más cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cual las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos. Esto ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas.

5. Procesos de grupo y desarrollo de equipos: el DO descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación. Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas.

6. Retroalimentación: el desarrollo organizacional proporciona información de retomo y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones. La retroalimentación provee información de retomo sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción auto correctiva para que sean más eficaces en esas situaciones.

7. Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron. Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.

8. Desarrollo de equipos: el desarrollo organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional.

El avance del desarrollo organizacional en relación con la teoría del comportamiento reside en el hecho de que el desarrollo organizacional persigue el cambio de la cultura y no únicamente el cambio de las personas. Por eso la necesidad de actuar sobre la conducta individual y grupal para llegar al cambio de la conducta organizacional.

9. Enfoque interactivo: las comunicaciones e interacciones que constituyen los aspectos fundamentales del desarrollo organizacional para obtener multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio (Chiavenato, 2006, p. 328).

1.5. Importancia del desarrollo organizacional.

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente. Hernández (2011) afirma “El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados” (p.10). Las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes.

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

El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante. Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar periodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo.

Se centra casi siempre en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional. Inclusive entre los directores y gerentes de las empresas se perfila un punto de vista referente a que las cosas ya no son como solían cuando prevalecía la creencia de que “el pez grande se come al pequeño”. El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y, sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad (Hernández J. A., 2011, p. 10).

1.6. Valores y principios del desarrollo organizacional.

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

1. Respeto por la gente: los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo: la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
3. Igualdad de poder: las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
4. Confrontación: los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.

5. Participación: mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen y practican esta doctrina, aun fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las practica, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización (Hernández J. A., 2011, p. 19).

1.7. Orientación del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirá en las demás. Como cualquier herramienta administrativa, el DO posee características propias que las diferencian de otras. Los siguientes son ciertos rasgos que lo distinguen:

1. Es una estrategia planeada.
2. Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
3. Enfatiza el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio son externos.
5. Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
6. Se basa en normas preestablecidas.
7. Es un trabajo basado en valores humanistas.
8. Está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
9. El aprendizaje está basado en la experiencia.

10. Prevé contingencias dentro de un abanico de posibilidades humanamente razonables.

11. Se enfoca a la cultura y los procesos.

12. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.

13. Valora y premia el trabajo en equipo.

14. Incluye todos los niveles de la organización.

Según Hernández (2011) “Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante” (p. 20).

1.8. ¿Por qué apoyarse en el DO?

1. El DO ayuda a los administradores y al personal (o staff) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.

2. El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.

3. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.

4. El DO 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.

5. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz (Montúfar, 2013, p. 8)

1.9. Ventajas y desventajas del DO

El DO, tiene como tantas otras cosas, una serie de beneficios y algunas limitaciones. Su implementación persigue el cambio, cuando se considera que es necesario y beneficioso para la organización. Las mejores implementaciones, que producen mayores beneficios, son aquellas que se aplican a toda la organización o a una parte muy significativa de ella.

El principal beneficio desde el punto de vista de la organización será lograr ese cambio que necesita para una mejor consecución de sus objetivos, eliminando factores no deseados, como la rotación y el ausentismo. Desde el punto de vista de los individuos, el DO no sólo aumenta la productividad y la calidad de su trabajo, por medio de una mayor motivación, sino que también mejora la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Las limitaciones más importantes derivan de su propia implementación. Por ejemplo, puede suceder que, por algún motivo, el programa se vea interrumpido y no alcance sus objetivos y entonces se lo vivencie como un fracaso; también que el proceso de la implementación del DO sea muy extenso, y, por qué no, que se haya elegido un mal consultor.

El cambio y el desarrollo organizacional se llevan a cabo a través de la implantación de un modelo de competencias. Esto será así siempre que las competencias que se definan representen la misión, visión y estrategia de la organización. Si lo que se desea alcanzar es un cambio, por ejemplo, de cultura, esto deberá verse reflejado en las competencias que se definan como requeridas en la organización. Una vez que se ha definido el modelo, se deben determinar las brechas existentes entre los nuevos perfiles definidos y las reales competencias de los colaboradores. Luego, se deben diseñar acciones de desarrollo para el cambio de comportamientos en las personas de modo de reducir y/o eliminar las brechas detectadas.

Para sintetizar, el desarrollo organizacional es mucho más eficaz si se realiza a partir de la puesta en marcha de un modelo de competencias, que al ser sistémico permitirá la realización de acciones de desarrollo para toda la organización sin descuidar ningún aspecto relacionado con las personas que la integran (directivos y empleados).

Si bien este tipo de modelos conllevan un cierto tiempo de implantación y una inversión de dinero, es importante considerar que el costo encubierto de trabajar con personas no capacitadas para desempeñarse en sus respectivos puestos de trabajo siempre será más alto (Alles, 2007, p. 66).

1.10. Tendencias actuales de DO

El mundo empresarial está cambiando drásticamente, lo mismo que su contexto. Ambientes caracterizados por grandes niveles de competitividad, incertidumbre, complejidad y dinamismo, son los escenarios habituales en las organizaciones actuales. Existen estructuras cada vez más planas y con recursos más escasos y formas de organización basadas en equipos y redes, que traspasan las líneas de autoridad y fronteras funcionales tradicionales. Estas fuerzas han sentado las bases para las nuevas tendencias. Las fuerzas identificadas son:

1. Cambios en tecnologías: El mundo tecnológico se mueve hoy a una velocidad mucho más rápida que en otros tiempos. Eso exige que las organizaciones se adapten constantemente a nuevas tecnologías. Los cambios tecnológicos son vistos no sólo como la mayor macro fuerza, sino también como la causa de algunas fuerzas, particularmente el cambio constante y las transformaciones en la estructura del trabajo. Estos cambios han causado algunos problemas, entre ellos la creación de barreras físicas entre los empleados y el surgimiento de distractores como el correo electrónico, el chat o las redes sociales hoy tan populares. Ambos aspectos afectan notablemente el trabajo.

2. Cambios contantes: La tecnología está permitiendo competir en mercados no tradicionales, lo que incrementa la competencia. Eso ha obligado a las organizaciones a mantenerse actualizadas haciendo los cambios necesarios. Una forma de lograr esto es tomando ventaja de las economías de escala, y fusionando y adquiriendo otras empresas. El caos causado por la fusión de empresas es también una causa del constante cambio. Ese cambio no sólo influye en las empresas en el nivel organizacional, sino también en los empleados. Ellos no atenderán más una función singular. El cambio constante con frecuencia produce estrés y, por lo tanto, la antigüedad en el trabajo es corta, diferente al antiguo modelo de negocios de larga vida y seguridad en el empleo. Las empresas están tratando de enfrentar todos los problemas causados por el cambio constante, así como aprender de forma individual y organizacional. Ellas intentan atraer y retener a los empleados de diferentes maneras. Ellas necesitan facultar a sus empleados, pues requieren contar con una fuerza de trabajo diversa para poder competir en el mundo actual. Las empresas necesitan ser flexibles para tener la habilidad de adaptarse constantemente. Por su parte, los gerentes requieren enfocarse en cómo desarrollar estrategias en ambientes inciertos.
3. Asociaciones y alianzas: Las asociaciones y alianzas son dos relaciones temporales entre dos o más empresas que saben que compartirán el riesgo, aprenderán una de la otra, apalancarán sus fortalezas y ganarán una ventaja competitiva. Desafortunadamente, este tipo de fuerza ha presentado algunos retos. La integración cultural es el reto más importante, cuando se trata de integrar dos empresas o compañías con diferentes nacionalidades. Otro de los desafíos es la forma de gobernar la organización. Esto implica la habilidad para conseguir que las personas de diferentes empresas trabajen juntas, la conformación de equipos virtuales y la capacidad para mantener una comunicación constante.

4. Cambios en la estructura del trabajo: Los cambios en la estructura del trabajo son, igual que los cambios constantes, producto de las otras fuerzas que incluyen los cambios en la tecnología, la globalización y las asociaciones y adquisiciones. Las empresas están rediseñando sus procesos alrededor de la información tecnológica. Algunas compañías ahora utilizan la tecnología de manera que los empleados puedan trabajar desde sus casas. Otras carecen de locales físicos y se encuentran dispersas alrededor del mundo.

5. Diversidad en la fuerza de trabajo: La diversidad en la fuerza de trabajo es la habilidad de una organización para reclutar y manejar con éxito una fuerza de trabajo diversa para incrementar la productividad, mejorar la motivación, aumentar la creatividad y permitir la toma de decisiones. Tener la habilidad para manejar la diversidad será la competencia que deberán poseer los gerentes del futuro. De acuerdo con las macro fuerzas que están afectando el entorno de las organizaciones, cinco son las tendencias que están involucrando al DO: expandir el uso del DO, combinar las competencias tradicionales de los negocios y el DO, crear un sistema completo de cambio-diseño organizacional y cambio cultural, utilizar el DO para fomentar las asociaciones y alianzas y por último fomentar el aprendizaje continuo.

6. Cambios demográficos de edad: Ante una generación de viejos empleados y directivos, se encuentran frente a una nueva forma de estructura organizacional en la que quienes dirigen las empresas son relativamente muy jóvenes con respecto a quienes les antecedieron en la organización. Ellos han sido educados con otros conceptos y buscan habilidades y destrezas diferentes a las del estilo tradicional de administrar, y por ende al desarrollo organizacional que considera que los empleados deben estar encerrados en un lugar físico.

Estos nuevos gerentes se encuentran en la búsqueda de un entorno virtual de trabajo, con un clima organizacional y cultural diferentes de lo conocido hasta ahora. Es un nuevo reto que las generaciones actuales y futuras deberán afrontar.

7. Globalización: Preparar a cualquier organización para competir en el mercado globalizado del siglo XXI no es fácil. Cualquier camino rara vez lo es. Pero en las circunstancias descritas el reto es hacer cambios en la empresa, de modo que pueda operar como una sola entidad integrada en todo el mundo, hacerla más esbelta, más rápida, enfocada al cliente, impulsada por productos, innovadora y reductiva. El equilibrio entre la globalización de los mercados y la cultura de las naciones, marcará el grado y la velocidad de adaptación y preparación que se requieren para enfrentar a la competencia. Algunos de los principales retos que deben tomarse en cuenta son: la integración de los valores de cada sociedad, sus creencias, el respeto que tiene por los derechos y la igualdad de oportunidades que ofrece.
8. Fusiones y adquisiciones: Actualmente las fusiones y adquisiciones son una parte integral del negocio. En otros tiempos las empresas de éxito podían comprar a sus competidores para aumentar su cuota de mercado. El cambio resulta inevitable y el desarrollo de los recursos humanos es un elemento que ayuda a facilitar esta transición. Así, el consultor del desarrollo organizacional podría considerar los siguientes elementos para ayudar al proceso de fusionar y efectuar adquisiciones:

Tener en cuenta las culturas de ambas organizaciones. ¿Es mejor que una de las culturas domine en la nueva organización, o sería mejor crear una nueva cultura? La cultura para la nueva organización puede estar escrita con una declaración de valores organizacionales esto significa que deben demostrar su compromiso con la construcción de la nueva cultura, mediante la adopción de acciones visibles y simbólicas.

El nivel de riesgo de los consultores del desarrollo organizacional puede desempeñar un importante papel de mantenimiento de la cultura organizacional y sirve de guía a los dirigentes, además de que les recuerda su importancia.

Identificar a los empleados que puedan ejercer influencia positiva o negativa, o resistencias para avanzar hacia la nueva cultura organizacional. Usar a esos empleados para impulsar un cambio en la organización y crear estrategias para eludir las resistencias. Comunicar los valores organizacionales y comportamientos esperados en la nueva organización. (Hernández J. A., 2011, p. 343).

1.11. El futuro del DO

El rápido crecimiento de diversos enfoques del DO ha generado numerosas aplicaciones futuras que se deben considerar:

1. El tiempo y el esfuerzo necesarios para dominar el conocimiento relativo al DO deben incrementarse en forma exponencial. Los expertos en DO tienen que dedicar más tiempo a actualizarse en esta área mediante lecturas y la asistencia a seminarios.
2. Los consultores deben adoptar una disciplina de actualización continua.
3. Los expertos en DO deben ampliar su especialización y conocer aspectos como: sistema de recompensas, diseño del trabajo, planeación de vida y carrera, sistemas socio técnico y administración del estrés.
4. Se debe considerar el DO no únicamente como herramienta o medio para contentar al personal, sino traducirlo en resultados específicos, como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.
5. Es importante que los administradores desempeñen un papel más activo en cuanto a su involucramiento en el DO.
6. Se impondrá la tendencia de aplicar el DO en cualquier tipo de organización, sea privada, pública, nacional o trasnacional.

7. Lo anterior significa que el experto en DO se deberá enfrentar a diversas culturas, maneras de pensar y diferentes tipos de organizaciones.

8. Se incrementará el número de equipos o despachos especializados en DO. Ni la organización ni el experto en DO se podrán sustraer a los rápidos cambios que se generan en el medio. El DO continuará mientras las empresas, los ejecutivos y el personal se convencen de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas con la ingeniería o las finanzas. (Montúfar, 2013, p.314).

Capítulo dos: Factores que intervienen en el desarrollo organizacional.

Factores importantes que intervienen en la organización para el proceso del desarrollo organizacional tales como: comunicación, liderazgo, motivación y cultura, en este sentido, es fundamental conocer los beneficios que trae a las organizaciones de éxito, ya que es esta la que origina políticas de integración y productividad del personal ya que es el activo más importante de la organización.

La cultura y los valores corporativos, el clima y cultura organizacional, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Hoy en día las organizaciones cambian su forma de influir en el personal ya que adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos para el logro de un objetivo que no es más que la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado.

2.1. Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". Por su parte, Gary Kreps (como se citó en Hernández 2011) sostiene que "[...] es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Y en opinión de Carlos Ramón Padilla, es "[...] la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir, idealmente, de la investigación, ya que mediante ella se conocerán los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández, 1999).

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

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

2.1.1. Concepto de comunicación.

Berelson (1952) define la comunicación “Como “la transmisión de información, ideas, emociones, y habilidades, a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos...”. Es decir, se emplea la comunicación para dar a conocer emociones, sentimientos, formas de pensar, situaciones; a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permiten dar a entender con quienes se rodean.

Se identifican dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, a saber, los que se centran en definir la comunicación como un proceso propiamente dicho y en la semiótica (ciencia del lenguaje no verbal), mientras que Fiske la define sencillamente como “la interacción social por medio de mensajes” (Hernández J. A., 2011, p. 190).

Éste es el concepto más conocido, y aún sostenido, por muchos expertos sobre la comunicación; es un proceso en el que intervienen dos partes: por un lado, hay un emisor, que tiene un mensaje para transmitir por medio de un canal que puede ser verbal, escrito o no verbal; por otro está un receptor que realiza varias funciones con ese mensaje: lo interpreta de acuerdo con su entorno, lo traduce y finalmente lo retransmite (retroalimentación).

Así, la comunicación, entendida como un proceso, es el traspaso de información, desde un emisor mediante un mensaje, a través de un canal hacia un receptor. Este proceso, a su vez, sigue el sentido inverso: el receptor se convierte en emisor, y así sucesivamente. Esta información, transmitida por medio de la comunicación, es recibida por el subconsciente y luego captada por el consciente, donde la percepción juega un papel importante. (Hernandez J. A., 2011, p. 190).

2.1.2. Proceso de comunicación.

Toda comunicación implica cuatro acciones y cinco componentes. Las cuatro acciones son codificar, enviar, recibir y decodificar. Los cinco componentes son emisor, mensaje, medio, ruido y receptor. Las acciones y los componentes se combinan para transferir significado del emisor al receptor. El emisor origina el mensaje al codificarlo, es decir, al construirlo.

El mensaje es el contenido de la comunicación. Después, el emisor transmite el mensaje a través de un medio. Éste es el método o el medio de transmisión, no es el mensaje en sí. Algunos ejemplos de medios son las palabras habladas, el video, los memorandos escritos, los faxes y los mensajes por correo electrónico.

El receptor recoge, o recibe, el mensaje al escucharlo, leerlo o verlo en un fax o una computadora. Luego, el receptor comienza a decodificar el mensaje, es decir, a interpretarlo.

En ocasiones, existen distracciones que interfieren con el mensaje; esas interferencias reciben el nombre de ruido. El ruido contribuye a la interpretación equivocada del mensaje original, y es sólo a través de la retroalimentación, o verificación del mensaje original, que los problemas de comunicación se ubican adecuadamente y se corrigen (Michael, 2006, p. 492).

2.1.2.1. Principios de la comunicación.

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

1. Es inevitable: un principio fundamental es que las personas no pueden dejar de comunicarse. La comunicación no verbal ofrece muchas pistas sobre nuestras actitudes. Hasta cuando se está ausentes se envían mensajes a los demás, por ello se debe pensar en los mensajes que, sin tener la intención, somos capaces de enviar.
2. Se manifiesta en dos niveles: cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes: por un lado, están los de contenido, que son los más evidentes y representan la información sobre el tema a discusión y, por otro, los de relaciones, menos evidentes, que representan señales que indican lo que una persona siente hacia la otra. Estos últimos incluyen actitudes como la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.
3. Es irreversible: todo proceso de comunicación lleva consigo una consecuencia. Sea para bien o para mal, se debe tomar en cuenta que las palabras y los hechos son guardados en la memoria de la gente, y aunque a veces éstos puedan ser perdonados nunca son olvidados.
4. Es un proceso: se debe entender siempre que la comunicación es un proceso y no un acto aislado. Muchas veces el significado de un mensaje depende de lo que haya ocurrido antes.

5. No es una panacea: ya se ha visto que la comunicación es un medio importante para evolucionar y conseguir lo que se desea, tanto en la vida como en el trabajo; sin embargo, no es un remedio para todo. Su éxito o fracaso dependerán de la calidad de la comunicación y no de la comunicación misma.

6. Es un reto para la ética: los conflictos entre lo que se considera correcto y lo práctico, se deben afrontar constantemente en el ámbito personal. En la actualidad, trabajar y comportarse en forma ética pone a prueba los principios de mucha gente. De ahí la importancia de lo que se hace y se dice, porque todo está expuesto y se inclina a ser juzgado e interpretado por los demás.

Según Hernandez (2011) “Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas; nos ayuda a crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que poseen la firme convicción de superar las adversidades” (p. 192).

2.1.2.2. La comunicación como un recurso.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas Robbins (2005) afirma que “Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción” (p.257).

Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones. (Robbins S. P., 2005, p. 257).

2.1.2.3. La comunicación como un valor.

La comunicación entendida como un fundamento, como un principio, puede también ser un factor clave en medio de la globalización y relatividad en que se mueven actualmente los negocios. Covey (2006) enfatiza el valor de la confianza que se gana conduciéndonos con principios en las relaciones de negocios: “Mientras más nos movemos hacia una interdependencia global entre las personas y las organizaciones, el valor de ganarse la confianza gracias a la forma en que nos comunicamos es un elemento crítico [...] La habilidad de construir, extender y restaurar la confianza con todas las personas clave, clientes, proveedores, jefes, compañeros de trabajo, es la competencia clave de liderazgo de la nueva economía global”.

El uso de la comunicación basada en principios como la veracidad, la sinceridad, la honestidad y el respeto es un fundamento que sostiene la credibilidad de las personas y las organizaciones.

Una comunicación errónea, falsa, con agendas ocultas, puede ocasionar serios problemas al interior de las organizaciones. Hernández (2011) indica “Pero la comunicación es un fenómeno eminentemente universal, ni siquiera es exclusivo de los seres humanos, así que es necesario abordarlo en torno del desarrollo organizacional” (p. 192).

2.1.3. Retos y oportunidades de la comunicación.

La comunicación siempre se establece por medio de un proceso bidireccional, es decir, se sustenta en la interacción continua de sus participantes. Cuando dos o más personas interactúan, comienzan a intercambiar información que les permite conocerse. En ese momento, cada una de ellas puede darse cuenta de que no toda la información procedente de su interlocutor es compatible con sus ideas, puntos de vista u opiniones, lo que evidentemente puede causar dificultades.

Si en una empresa se busca la cooperación de las personas por medio de un esfuerzo común dirigido hacia un objetivo organizacional, siempre será mejor enterarse de los problemas con la firme intención de enfrentarlos y superarlos; sobre todo si éstos obstaculizan el funcionamiento mismo de la organización y las relaciones laborales de sus integrantes. Esta idea es el punto de partida para emplear la comunicación bidireccional como puente indispensable en el desempeño organizacional; su uso permite reconocer los acuerdos y desacuerdos entre las personas dentro de la organización (Hernández J. A., 2011, p. 198).

2.1.4. Barreras de la comunicación.

Las barreras de comunicación que existen son 6:

1. Filtrado: la barrera del filtrado es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor. Por ejemplo, se filtra la información cuando una persona le dice a su gerente lo que éste quiere oír; o si los emisores condensan la información que se está comunicando hacia arriba a través de los niveles organizacionales, se filtra la información.

2. Emociones: la forma de sentir de un receptor al momento de recibir un mensaje influye en la manera en que lo interpreta. Las emociones extremas tienden a dificultar la comunicación efectiva. En dichos casos, a menudo se descartan los procesos racionales y objetivos de pensamiento y se sustituyen por juicios emocionales.

3. Sobrecarga de información: cierto gerente de marketing sale a un viaje de negocios de una semana a España, donde no tiene acceso a su correo electrónico y, a su retorno, se encuentra con 1000 mensajes. No es posible leer y responderlos todos y cada uno de los mensajes sin enfrentar una sobrecarga de información, la cual se presenta cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona. Los empleados de hoy a menudo se quejan de la sobrecarga de información. Las estadísticas muestran que el usuario promedio de correo electrónico de negocios dedica 107 minutos al día al correo electrónico, alrededor de 25 por ciento de un día de trabajo. Otras estadísticas muestran que los empleados envían y reciben un promedio de 150 mensajes de correo electrónico al día. Y el número mundial de mensajes de correo electrónico enviados diariamente se acerca a 97.3 mil millones.

Las exigencias de mantenerse al día con el correo electrónico, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas, el fax, las reuniones y la lectura profesional crean una avalancha de datos. ¿Qué sucede cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar? Tienden a ignorar, pasar por alto, olvidar o seleccionar la información. O bien, pueden dejar de comunicarse. En cualquiera de los casos, el resultado es información perdida y comunicación ineficiente.

4. Actitud defensiva: cuando las personas sienten que se les está amenazando, tienden a reaccionar de formas que dificultan la comunicación efectiva y reducen su habilidad de lograr un mutuo entendimiento. Se tornan defensivos, atacan verbalmente a otros, hacen comentarios sarcásticos, son extremadamente críticos o cuestionan las razones de los demás.

5. Lenguaje: tanto la autora y periodista conservadora Ann Coulter como el rapero Nelly hablan inglés, pero el lenguaje que cada uno utiliza es en gran medida diferente. Las palabras pueden significar cosas diferentes a personas diferentes. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que da a las palabras.

En una organización, los empleados vienen de orígenes diversos y tienen diferentes patrones de discurso. Aun los empleados que trabajan para la misma organización, pero en departamentos diferentes tienen diferente jerga, es decir, terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse entre ellos.

6. Cultura nacional: por razones tecnológicas y culturales, los chinos desapruaban el correo de voz. Esto ilustra que las diferencias en la comunicación pueden surgir a partir de la cultura nacional, así como de los diferentes lenguajes (Robbins S. P., 2010, p. 319).

2.1.4.1. Barreras personales.

Las barreras personales son interferencias en la comunicación que provienen, o son resultado, de involucrar las emociones, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado emocional de la persona al momento de recibirlo. También son resultado de una diferencia de valores, de educación, del grupo étnico, del género y de la posición socioeconómica.

Cuando hay diferencia de estatus, se puede esperar que aparezcan filtraciones, que se entienden como una selección parcial de la información a comunicar, “factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes. [...] Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo. [...] Los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas, situaciones que sobrevienen en el trabajo de igual manera que en la vida personal.

Es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica Hernández (2011) refiere “Las emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones. Además, se comunica la interpretación de la realidad, no la realidad misma [...] la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares” (p. 199).

2.1.4.2. Barreras físicas.

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación debidas al lugar o el entorno donde ocurre ésta. El ruido físico produce distracciones que opacan un mensaje verbal; asimismo, la distancia física entre las personas también representa una barrera física. La construcción y la disposición de los elementos físicos prevalecientes en el ambiente interfieren en algunos canales de comunicación y en la recepción de los mensajes.

Respecto a esto, Davis y Newstrom mencionan: “Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en que el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de estatus, plantas y decoración de los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes” (Hernández J. A., 2011, p. 199).

2.1.4.3. Barreras semánticas.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que éstas suelen contener varios significados. La elección del significado correcto dentro del contexto apropiado puede evitar un malentendido. Una barrera semántica puede dar origen a una barrera emocional. Cuando se interpreta un mensaje según supuestos personales se cae en las inferencias, y aunque prácticamente son inevitables, se debe estar consciente de que pueden llevar a conclusiones erróneas, por lo que frente a cualquier duda es mejor buscar más información. (Hernández J. A., 2011, p. 120).

2.2. Intervención de la cultura organizacional.

Una de las principales características del mundo de los negocios en nuestro tiempo es la globalización y, como consecuencia, la multidiversidad cultural. Esta es una situación con la que las organizaciones deben lidiar, pero también aprender a gestionar adecuadamente si quieren lograr sus objetivos. Los agentes involucrados deben considerar de manera importante los elementos que influyen en la organización debido a la naturaleza global de la empresa. Cuando las compañías requieren adecuar las diferentes culturas de la organización, es necesario que consideren la influencia que ejercen las personas de otros países en la cultura organizacional (Hernández J. A., 2011, p. 90). 31

2.2.1. Concepto de cultura.

Hernández (2011) indica “La palabra cultura proviene del latín *cultus* (“cultivado”) y *-ura* (“acción”, “resultado de una acción”) que significa “cultivo”, “agricultura” o “instrucción”. Con un sentido similar, este término pertenece a la familia *cotorce* (*cultivar*, *morar*) y *colows* (*colono*, *granjero*, *campesino*)” (p.91).

Chiavenato, (2009) afirma “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120).

2.2.2. Cultura organizacional.

Para estudiar la cultura organizacional, es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles. Tales aspectos son: las creencias, percepciones básicas que se concretan en las manifestaciones de las organizaciones a través de procedimientos; los organigramas; las tecnologías; la información; los ritos; las conductas; los hábitos; los comportamientos; la forma de expresión (oral y escrita); el clima; la velocidad, la cohesión grupal y la motivación. También incluye las formas de vestir, los edificios, la limpieza y la organización misma (Hernández J. A., 2011, p. 94).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos: grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles: grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo: grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento (Robbins S. P., 2013, p. 512-513).

En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social.

La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular. La cultura define las reglas del juego (Robbins S. P., 2013, p. 516).

2.2.3. Característica de la cultura organizacional.

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores. (Chiavenato, 2009, p. 126)

2.2.4. La cultura y el manejo de la organización.

Hernández (2011) afirma “Toda organización posee una cultura que la distingue e identifica, y que la orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar; al mismo tiempo, esa cultura rige las percepciones y la imagen que las personas se forman de ella.” (p.90). Se conoce como cultura organizacional al complejo conjunto de comportamientos comunes a los miembros de una organización.

La planificación cultural es el esfuerzo sistemático por crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos. La planificación cultural implica sobre todo dos problemas: la selección de los comportamientos deseados (los objetivos) y los métodos que se utilizarán para conseguir. La preocupación actual por la cultura organizacional es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento.

La variable cultura ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender otros aspectos, lo que genera, por tanto, una interdependencia muy alta. La cultura organizacional es un componente importante de la vida de una organización que afecta al desempeño y al comportamiento de manera positiva o negativa. Así, la cultura organizacional es vista como uno de los elementos predominantes que dan forma al ambiente interno de instituciones públicas y privadas (Hernández J. A., 2011, p. 92,94,95).

Los elementos de una cultura organizacional son: el paradigma, la misión y los valores de la organización, el sistema de control, el proceso de supervisión, la estructura de poder, quién toma las decisiones, los símbolos, los rituales y los mitos (Johnson, 1988). Lo que se está especificando son los comportamientos particulares de un grupo y las variables o contingencias que los controlan.

Esto es más claro cuando escuchamos que la cultura organizacional comprende los objetivos que en una organización se consideran importantes, las conductas que las personas consideran apropiadas para alcanzarlos y la forma en que ellas se regulan unas a otras.

Usualmente el ambiente social es producto de una compleja serie de hechos en los que el azar juega a veces un papel importante. Muchas costumbres tienen poca o ninguna relación con las circunstancias que les dieron origen. Sin embargo, en muchos grupos culturales se observan esfuerzos no azarosos por diseñar una cultura. En el control gubernamental, por lo general la promulgación de una ley establece nuevas prácticas culturales que reforzarán o castigarán ciertas conductas específicas. En este sentido, y en una escala más amplia, una constitución es una empresa similar (Skinner, 1953).

La planificación cultural es el esfuerzo sistemático por crear las condiciones necesarias para que ciertos comportamientos sean fortalecidos. La planificación cultural implica sobre todo dos problemas: la selección de los comportamientos deseados (los objetivos) y los métodos que se utilizarán para conseguirlos. Si bien los objetivos considerados importantes dependerán de las circunstancias del grupo que los formule, el trabajo del científico puede facilitar la valoración de prácticas culturales y, aún más, seleccionar un conjunto de procedimientos eficaces para conseguir dichos objetivos.

Así, como dice Delcore (2004), se reconoce actualmente que “[...] se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos, situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal entran la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados”. (Hernández J. A., 2011, p. 93).

2.2.5. Proceso de cambio en la cultura organizacional.

En principio el cambio en la cultura organizacional no es fácil. La esencia para lograr un cambio está en intentar, primero, que los grupos humanos estén de acuerdo con él. Para ello se propone emplear las siguientes fases:

Fase 1. Preparación: implica que el personal debe reconocer que hay problemas, sea entre los mismos integrantes de la empresa, con los clientes o en la estructura de la organización.

Fase 2. Diagnóstico: esta etapa se realiza con mayor facilidad cuando los integrantes de la organización la aceptan por convencimiento.

Fase 3. Institucionalización: debe ser aceptada por la mayoría de los miembros. Es necesario tomar en cuenta que el miedo o la inseguridad que pueden aparecer al principio del proceso de cambio en algunos integrantes de la organización son normales. Tener a los empleados de nuestro lado implica una disminución real del riesgo que todo cambio conlleva (Hernández J. A., 2011, p. 102,103).

Lo que es evidente es que no resulta posible cambiar la cultura organizacional en plazos medibles en meses, sino en años. Alles (2007) afirma “Las organizaciones que se propongan cambiar su cultura deberán tener en cuenta que el proceso es largo, requiere de la convicción y el apoyo de la máxima conducción, y difícilmente puedan encararlo sin ayuda externa” (p.61). 36

2.3. Liderazgo en las organizaciones.

Pocos fenómenos sociales son tan antiguos como el liderazgo. Y si bien todos reconocen su importancia, muy pocos están interesados en profundizar en su entendimiento y, menos aún en practicarlo de manera sistemática. La importancia del liderazgo ha sido reconocida durante el curso de la historia, desde Moisés hasta Gandhi o, más recientemente, Nelson Mandela.

El común denominador en todos los líderes ha sido que transformaron una sociedad. Para sus pueblos son un parte aguas histórico; es decir, hay un antes y un después de ellos. Mientras que el liderazgo como un tema social ha sido ciertamente muy estudiado, cómo llegar a ser un líder sigue siendo una pregunta poco abordada por los estudiosos, pues prefieren entrar en el análisis filosófico de si el líder “nace” o “se hace”.

Para ayudar a la gente a construir una verdadera conciencia respecto al liderazgo se necesita aceptar porque es un hecho comprobado ahora que cada persona posee talentos naturales que lo convierten en único y especial. Por ello se puede desarrollar el liderazgo como una competencia o fortaleza si se mezcla talento natural con otras características susceptibles de desarrollar y se aprovechan las circunstancias (Hernández J. A., 2011, p. 229).

2.3.1. Concepto de liderazgo

Robbins (2013) indica “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización” (p. 368). Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima.

En el centro de la estructura, el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

Los líderes exitosos son aquellos que:

1. Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
2. Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión.
3. Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.
4. Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
5. Poder anticipar y administrar el cambio (Hernández J. A., 2011, p. 80).

2.3.2. Naturaleza de Liderazgo

El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas.

Cuando no son eficaces, su influencia no sólo no contribuye, sino que a menudo evita que se alcancen las metas. un liderazgo eficaz incrementa la capacidad de una organización para enfrentar todos los retos contemporáneos que se exponen incluyendo la necesidad de obtener una ventaja competitiva, la necesidad de fomentar un comportamiento ético y la necesidad de administrar justa y equitativamente una fuerza laboral diversificada. Los líderes que ejercen influencia sobre los miembros de la organización para ayudarles a alcanzar esos objetivos aumentan las oportunidades de éxito de sus organizaciones. (Jones y George, 2010, p. 497).

2.3.3. Enfoques de liderazgo

1. Liderazgo carismático: el liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder [...]. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas.

2. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional: el liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores. Aquí las siguientes características de los líderes transformacionales:

- a) Se identifican como agentes de cambio.
- b) Son valientes.

- c) Creen en las personas.
- d) Están motivados por valores personales.
- e) Son eternos aprendices.
- f) Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
- g) Son visionarios.

3. Enfoque social cognitivo: la teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluidas sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento del líder. La aplicación del enfoque cognitivo social depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. En otras palabras, los seguidores se involucran activamente en el proceso y, junto con el líder, se concentran en sus propios comportamientos, contingencias ambientales (tanto antecedentes como consecuentes) y sus cogniciones, como la autoeficacia (Chiavenato, 2009, p. 363,364).

2.3.4. Modelos de contingencia del liderazgo

La simple posesión de ciertos rasgos o la realización de ciertas conductas no garantizan que un gerente será un líder eficaz en todas las situaciones que requieran de un liderazgo. Algunos gerentes que parecen poseer los rasgos “correctos” y practicar los comportamientos “correctos” resultan ser líderes ineficaces. Los gerentes dirigen en una amplia variedad de situaciones y organizaciones, y tienen varias clases de subordinados desempeñando diversas tareas en una amplia diversidad de contextos.

Los modelos de contingencia del liderazgo toman en cuenta la situación o el contexto en que se da el liderazgo. De acuerdo con los modelos de contingencia, el que un gerente sea un líder eficaz es resultado de la interacción entre la forma de ser del gerente, lo que hace y la situación en que ocurre el liderazgo. Los modelos de contingencia proponen que la eficacia de un líder con ciertos rasgos o que practica ciertos comportamientos depende o es contingente de la situación o contexto.

En esta sección analizamos tres destacados modelos de contingencia desarrollados para arrojar luz sobre lo que convierte a los gerentes en líderes eficaces: el modelo de contingencia de Fred Fiedler, la teoría ruta-meta de Robert House y el modelo de sustitutos del líder.

Modelo de contingencia de Fiedler.

Fred E. Fiedler fue uno de los primeros investigadores del liderazgo que reconoció que el liderazgo eficaz es contingente de, es decir, que depende de las características del líder y de la situación. El modelo de contingencia de Fiedler ayuda a explicar por qué un gerente puede ser un buen líder en una situación y un mal líder en otra; también sugiere qué clases de gerentes tienen mayores probabilidades de ser más eficaces en qué situaciones.

Teoría ruta-meta de House

En lo que él llamó teoría ruta-meta, el investigador del liderazgo Robert House se enfocó en aquello que pueden hacer los líderes para motivar a sus subordinados para que alcancen las metas del grupo y de la organización. La premisa de la teoría ruta-meta es que los líderes eficaces motivan a sus subordinados a alcanzar las metas: 1) identificando claramente los resultados que los subordinados esperan obtener en el sitio de trabajo, 2) recompensando a los subordinados con esos resultados si logran tener un alto desempeño y alcanzar las metas de trabajo y 3) especificando a los subordinados las rutas que llevan al logro de las metas de trabajo. La teoría ruta-meta es un modelo de contingencia porque propone que las medidas que deben tomar los gerentes para motivar a sus subordinados lo mismo dependen de la naturaleza de estos últimos que del tipo de trabajo que realizan.

El modelo de sustitutos del líder

El modelo de sustitutos del líder sugiere que a veces el liderazgo es innecesario porque ya existen sustitutos del liderazgo. Un sustituto del liderazgo es algo que actúa en vez de la influencia de un líder y vuelve innecesario el liderazgo. Este modelo sugiere que en ciertas condiciones los gerentes no tienen que desempeñar un papel de liderazgo, es decir, que a veces los miembros de una organización pueden tener un desempeño muy alto sin que un gerente tenga que influir en ellos. El modelo de sustitutos del líder es un modelo de contingencia porque sugiere que en ciertas situaciones el liderazgo no es necesario. (Robbins S. P., 2013, p. 373, 374).

2.4. Ética organizacional.

La ética organizacional está conformada por las prácticas e ideas rectoras a través de las cuales una compañía y sus gerentes contemplan su responsabilidad hacia sus grupos de interés. La ética personal de los fundadores y directores de una compañía son especialmente importantes para dar forma al código de ética de la compañía. La ética en general podría definirse, de forma simple, como una conducta razonable y justa, que se realiza de manera independiente a la obligación, a la obediencia, a las leyes y a las reglamentaciones.

Los gerentes o trabajadores tienen conductas inmorales si se sienten presionados por la situación en que están o por superiores inmorales. Típicamente, la gente enfrenta problemas éticos cuando tiene que balancear sus intereses personales contra los efectos que sus actos producen en otros.

Si los gerentes de alto nivel de la compañía son congruentes con los principios éticos de su credo corporativo, impiden que los empleados se desvíen del buen camino. Es más probable que los empleados incurran en actos inmorales si no hay un credo o si éste es desdeñado (Hernández J. A., 2011, p. 162).

2.4.1. La ética en las organizaciones

La gerencia de alto nivel cumple una función crucial en la determinación de la ética de una compañía. Por lo mismo, es muy importante que cuando se decidan nombramientos, el consejo administrativo indague la reputación y los antecedentes éticos de sus directivos. Es responsabilidad del consejo decidir si un posible director general posee la madurez, experiencia e integridad que se requieren para encabezar una compañía y confiarle el capital y la riqueza de una organización de la que depende el destino de todos sus grupos.

Muchas veces el mejor medio para predecir la conducta futura es la conducta pasada, pero el consejo administrativo tiene que estar en guardia contra personas deshonestas que se valen de medios inmorales para escalar a la cima del escalafón de las organizaciones.

Por esta razón es necesario que el consejo supervise continuamente la conducta de los altos ejecutivos. A comienzos de siglo XXI, este mayor escrutinio ha producido el despido de muchos directivos por infringir normas éticas relativas a asuntos como préstamos personales excesivos, opciones de compra de acciones, cuentas de gastos infladas e incluso conducta sexual inapropiada (Jones y George, 2010, p. 134)

Una buena actuación ética implica un buen desempeño profesional. Así, la ética empresarial es una exigencia a la persona para que realice bien sus labores, cualquiera que sea su trabajo (Hernández, 2008). Esa ética actúa de acuerdo con los principios mismos de la moral general. Por ello, los dueños de empresas deberían preocuparse por sus trabajadores (calidad de vida y buen ambiente laboral, remuneración adecuada, considerar el sentido de familia, otorgar incentivos y seguridad). Se ha visto que si a los empleados se les trata con dignidad y respeto, éstos estarán felices y motivados a producir con calidad. Ese estado de ánimo de felicidad es, en sí, una cuestión ética. (Hernández J. A., 2011, p. 163)

La diferencia entre un análisis basado en un individuo y otro basado en la organización, es que el primero centra su enfoque en los individuos (sujeto) y en su manera de comportarse (objeto) en términos de ética. El segundo tipo de análisis se centra en la empresa, en cuanto persona jurídica y con relación a su conducta. Si se considera a la ética como un área basada en individuos, carece de sentido afirmar que una empresa es poco ética; en cambio, las personas que la representan son las que originan las conductas en términos de legalidad, rectitud y moral.

2.4.2. El rol gerencial en la ética organizacional.

Los gerentes son un grupo de interés crucial porque son responsables de manejar el capital financiero y los recursos humanos de una compañía para mejorar su desempeño y, gracias a ello, incrementar el precio de sus acciones. Los gerentes tienen cierto derecho en la organización porque aportan sus capacidades, destrezas y experiencias. Tienen derecho a esperar un buen rendimiento o remuneración por invertir su capital humano en mejorar el desempeño de una compañía. Esta remuneración incluye un buen salario y prestaciones, la expectativa de ascender y hacer carrera, así como acceder a opciones de compra de acciones y bonos vinculados con el desempeño de la compañía.

Los gerentes son el grupo de interés con la responsabilidad de decidir qué metas debe perseguir la organización para beneficiar a todos los interesados y cómo utilizar de manera más eficiente los recursos para alcanzar esas metas. A menudo para tomar esas decisiones, los gerentes tienen que hacer malabares para velar por los intereses de diferentes grupos, incluyendo los propios. A veces sus decisiones son difíciles y exigen que defiendan valores éticos, cuando las decisiones que benefician a unos grupos (como los gerentes y accionistas) dañan a otros (como los trabajadores y la comunidad).

Las decisiones de despidos siempre son difíciles porque imponen una carga pesada a los trabajadores, sus familias y las comunidades locales, además de que la organización se queda sin las aportaciones de empleados valiosos. Cuando se toman estas decisiones (beneficiar a unos grupos a expensas de otros), la ética entra en juego (Jones y George, 2010, p. 115).

2.4.3. Responsabilidad social en las organizaciones.

La ética de una compañía es el resultado de diferencias en la ética social, organizacional, ocupacional e individual. Además, la ética de una compañía determina su postura o posición respecto a la responsabilidad social. Éste es el punto de vista que tienen gerentes y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los interesados y de la sociedad en general.

Las diferencias en la ética de las empresas llevan a las compañías a adoptar posiciones o puntos de vista muy diferentes sobre cuál sea su responsabilidad respecto a sus interesados. Muchas clases de decisiones exhiben las ideas de una compañía acerca de sus obligaciones para tomar decisiones empresariales que asuman su responsabilidad social.

La decisión de gastar dinero en capacitar y educar a los empleados (invertir en ellos) es una de tales decisiones; lo mismo ocurre con la decisión de reducir al mínimo o evitar los despidos cuando sea posible. La decisión de actuar rápidamente y advertir a los clientes cuando se vende por accidente un lote defectuoso es otra. (Jones y George, 2010, p. 135) 44

Capitulo tres: Proceso del desarrollo organizacional y el cambio 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.

El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante (Hernández J. A., 2011, p. 39).

Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores frecuentemente sienten que se puede mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar lo que se puede mejorar y cómo se puede llevar a cabo. El propósito de la consultoría del proceso es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un administrador, “a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso” con las que tiene que tratar. Éstas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación (Robbins S. P., s.f, p. 641)

3.1. Diagnóstico organizacional.

El primer paso en la administración del programa de DO es el diagnóstico organizacional el cual es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Para elaborar el diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar la comunicación de la organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor. (Hernandez J. A., 2011, p. 41).

El diagnóstico organizacional se divide en tres etapas principales:

1. Generación de información: la forma como se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - a. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual se subdivide en dos: los métodos usados para obtener información desde el cliente (por ejemplo, entrevistas y cuestionarios) y los empleados para obtenerla desde el consultor (observación).

b. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información:

a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

b. El almacenamiento apropiado de los datos.

c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

Hernández (2011) refiere “El análisis e interpretación de la información consiste en separar los elementos básicos de ésta y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación” (p.44).

3. Enfoques del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos enfoques principales: funcional y cultural. Cada uno tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas.

a. Diagnóstico funcional (su nombre se debe a su perspectiva funcionalista): examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación relacionadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Métodos y técnica: los métodos más usados en el enfoque funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

b. Diagnóstico cultural: es una sucesión de acciones, cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros, y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. El diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, se habla sobre todo de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

1. Técnicas cualitativas: observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, dramatización.
2. Técnicas cuantitativas aplicables: encuesta, la a información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa (Hernández J. A., 2011, p. 41,42,43, 44,45).

3.1.1. Tipos de diagnóstico.

1. Diagnóstico de direccionamiento: el diagnóstico de direccionamiento busca ayudar a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se ha orientado el negocio? Asimismo, pretende determinar hacia dónde se dirige la organización. Para lograr dar respuestas a estas interrogantes, el consultor del DO debe conformar un grupo de trabajo con las personas más representativas de cada uno de los departamentos y que estén identificadas con el futuro de la empresa. Este proceso busca que los mismos empleados encuentren las soluciones y que éstas sean aceptadas por el grupo, de forma que se garantice su implementación.
2. Diagnóstico de áreas funcionales: el propósito del diagnóstico de áreas funcionales es la evaluación específica de departamentos o funciones de la organización. Entre las áreas particularmente evaluadas está la de producción. Cuando el análisis se lleva a cabo ahí, su objetivo puede ser la elaboración de productos de mayor calidad, el mejoramiento de la productividad, la preparación de nuevos productos y la relocalización de las instalaciones. En este diagnóstico, los aspectos más evaluados son los siguientes: eficiencia y eficacia del uso de los recursos, imagen ante los clientes, aceptación del producto, necesidades del personal, capacitación, mejoras salariales, seguridad industrial, compromiso y asignación de recursos.
3. Diagnóstico financiero: el propósito de este diagnóstico consiste en identificar los problemas en el manejo de los recursos financieros y validar la información. Las observaciones son importantes en el diagnóstico porque facilitan el conocimiento de las cuentas por su contenido y detalle.

Este tipo de diagnóstico por lo común incluye el análisis del balance general, el estado de resultados, el estado de cambio de flujo de efectivo, el apalancamiento y los ajustes en la divisa. De este diagnóstico surgen respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál ha sido el manejo financiero de los recursos de la empresa? ¿Cuál ha sido el desempeño empresarial? ¿Los indicadores permiten predecir éxitos o fracasos?

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

3.1.2. Métodos para recolectar información en el diagnóstico.

Para recolectar información sobre cómo es el estado organizacional de una empresa o una institución, puede recurrirse a muchas fuentes, desde algunas muy directas, como una encuesta de clima o satisfacción laboral, hasta otras donde la información puede ser identificada a través de un análisis más sutil, tal como si la organización utiliza:

1. Observación directa: por ejemplo, asistiendo a reuniones gerenciales o de otro nivel (del Departamento de Ventas, de Marketing).
2. Cuestionarios: especialmente diseñados para obtener opiniones de los miembros de la organización. Por ejemplo: encuestas de satisfacción laboral, encuestas de opinión administradas a clientes.
3. Entrevistas: se puede preparar cuestionarios con preguntas (entrevista estructurada) para uniformar criterios. Igualmente, los jefes pueden obtener información a través de entrevistas informales con sus colaboradores.

4. Documentos escritos: utilizar la información disponible, desde los estados contables hasta las evaluaciones de desempeño o minutas de reuniones.
5. Los sistemas y procedimientos en uso en la organización. No es lo mismo si confecciona balances o no, y en el primer caso no es lo mismo si son auditados o no.
6. Las evaluaciones de competencias. Cuando se diseña un modelo de competencias se describen los comportamientos que la organización desea alcanzar tanto para sus directivos como para los restantes colaboradores. Al realizar evaluaciones de las competencias de las personas se puede determinar la brecha existente entre los resultados de las evaluaciones y el modelo o patrón diseñado.
7. El también conocido como focus groups se lleva a cabo por medio de una entrevista grupal en la que todas las personas entrevistadas se reúnen y mediante algunas “preguntas detonantes” emiten sus opiniones tanto a título individual por escrito, como a nivel grupal, intercambiando puntos de vista. Un principio básico del focus groups se basa en la psicología clínica que ha comprobado que las personas escuchan, hablan y se comunican con más facilidad cuando se encuentran en grupos. Es comúnmente aceptado que esta dinámica se lleve a cabo en una habitación amplia y cómoda que propicie la comunicación entre los integrantes, en grupos de seis a 10 participantes en sesiones de una o dos horas.

Cada uno de estos métodos sirve para presentar los hechos, no para hacer un diagnóstico de causas y efectos. Todos juntos pueden brindar una información completa del objeto de estudio: el comportamiento organizacional. (...) cuando la organización está sujeta bajo análisis cuenta con muchos colaboradores, se requiere un conjunto de personas para la realización del diagnóstico. Si no se diseñan herramientas de trabajo fiables, se corre el riesgo de que éste se vea teñido por la percepción que sobre los hechos introduzcan un número alto de observadores, con visiones diversas. (Alles, 2007, p. 88)

3.2. Plan de acción.

El segundo paso de la administración del proceso de DO consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener los puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional específicamente diseñado para abordar los aspectos en los ámbitos individuales, de grupo, dentro del grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos determinados.

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 (Hernández J. A., 2011, p. 45).

En muchas actividades de intervención hay dos metas: una de aprendizaje o educacional y otra que se refiere al desempeño de una tarea. Por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse a los problemas reales de las organizaciones decisivas para las necesidades de las mismas, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los miembros.

En el DO el gerente probablemente interactuaría con los empleados minoritarios con quienes tiene dificultades, pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas con una alta probabilidad de ser una “experiencia de éxito” para ellos también. Los programas de acción en el DO están vinculados de manera íntima con metas y objetivos explícitos. El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en forma estrecha a un programa de DO (Hernández J. A., 2011, p. 46). 51

3.3. Administración del desarrollo organizacional

El tercer paso del proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas: ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?, ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si, por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema (Hernández J. A., 2011, p. 47).

3.4. Programa de desarrollo organizacional

Un programa de desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante una estrategia (o plan de acción) también llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Esta estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir durante el proceso del DO, de acuerdo con los acontecimientos que se presenten.

La administración del programa de DO se compone de pasos lógicos por seguir de acuerdo con los acontecimientos. La clave fundamental para administrar adecuadamente radica en ejecutar bien cada fase. Burke (1988), presenta las fases que deben seguirse en los programas de DO:

1. La entrada: consiste de los siguientes pasos: el primer contacto entre el agente consultor y el representante de la organización, la investigación de la situación que estimuló al cliente a conseguir un agente consultor e indagar si ante el problema u oportunidad el cliente y el consultor pueden formar un buen equipo. El consultor investiga con el cliente potencial los aspectos más relevantes y profundos del problema de la organización. En este punto es probable que el agente consultor requiera de algunos ejemplos, para crearse una mejor idea de la naturaleza del problema y de su dinámica.

2. Elaborar un contrato: es para establecer las expectativas de ambas partes, acordar tiempos, honorarios, recursos, energía y resultados esperados por ambas partes. Es necesario dejar claros los aspectos más formales de la remuneración del contrato para bien de ambas partes. Es recomendable preparar un contrato separado para cada junta, presentar un borrador y discutirlo desde el principio.
3. El diagnóstico: es la fase donde se establecen los hechos que se presentan en la organización para obtener una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios y recopilación de datos.
4. La retroalimentación: consiste en analizar la información que proporciona el cliente para comprender, aclarar y precisar lo que se está obteniendo. Se debe partir de que los datos e información son propiedad del cliente.
5. La planificación del cambio: involucra que los clientes decidan los pasos por seguir para la acción, de acuerdo con la información recolectada. Se exploran y se establecen opciones; se seleccionan los planes de acción.
6. La intervención: se refiere a la puesta en práctica de las acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
7. La evaluación: es la determinación de los efectos del programa. Éstos pueden calificarse con base en los siguientes cuestionamientos: ¿tuvo éxito?, ¿qué cambios ocurrieron?, ¿estamos satisfechos con los resultados? Estas fases aparentemente son directas y lógicas, sin embargo, en la práctica con frecuencia se revuelven y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Cada fase debe ejecutarse con cuidado y precisión. Estas fases de la administración del programa de DO sirven como un mapa sobre cómo llegar a determinado lugar (Hernández J. A., 2011, p. 54).

3.5. Técnicas de desarrollo organizacional.

Los agentes de cambio utilizan técnicas de DO para hacer cosecha de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Las técnicas se utilizan para mejorar la eficacia de las personas, las relaciones entre dos o tres personas, el funcionamiento de grupos, las relaciones entre grupos o la eficacia de la organización como una totalidad (Chiavenato, 2006, p. 331).

3.5.1. Técnica de intervención para los individuos.

La técnica principal de DO para las personas es la capacitación de la sensibilidad. Es una modalidad de dinámica de grupo destinada a reeducar la conducta humana y mejorar las relaciones sociales. Se realiza por medio de grupos llamados "T-groups" (grupos de capacitación que reciben nombres como learning groups, grupos de encuentro, grupos auto analíticos), que tienen alrededor de 10 participantes y un psicólogo los orienta en un laboratorio (aulas o áreas aisladas) con la finalidad de incrementar su sensibilidad en sus habilidades para relacionarse en forma interpersonal. En varias reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su conducta en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y reciben asesoría de un psicólogo.

El resultado será mayor creatividad (menor temor de los otros y menos posición defensiva), menor hostilidad en relación con los otros (debido a la mejor comprensión de los demás) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre la conducta en el trabajo. La capacitación de la sensibilidad se proyecta para desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta en relación con los demás por medio de la práctica y de la experiencia; por esa razón es experimental.

Se aplica de arriba hacia abajo; empieza en la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos. Uno de los problemas de su aplicación es el retomo del individuo a la situación normal de trabajo, cuando la autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los otros individuos que aún no pasaron por el mismo tipo de capacitación. Su eficacia es innegable en la mejoría de la competencia individual e interpersonal, disminución de la ansiedad y reducción del conflicto intergrupal (Chiavenato, 2006, p. 332).

3.5.2. Técnica de intervención para una y más personas.

Es el DO bilateral o de relaciones interpersonales. El análisis transaccional (AT) es la técnica más conocida y tiene como objetivo el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Es una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues analiza las transacciones y el contenido de las comunicaciones entre las personas.

Ella enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de comunicación (los llamados "juegos" en los cuales el significado de los mensajes se oscurece). El objetivo es hacer que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para tomarlas más abiertas y honestas y dar una nueva dirección a sus mensajes (Chiavenato, 2006, p. 333).

3.5.3. Técnicas de intervención para equipos o grupos.

Las dos principales técnicas de DO para equipos o grupos son la consultoría de procedimientos y el desarrollo de equipos.

1. Consultoría de procedimientos: o consultoría de procesos, es una técnica que utiliza equipos coordinados por un consultor interno o externo. El consultor promueve intervenciones en los equipos para hacerlas más sensibles a sus procesos internos de establecer metas y objetivos, participación, de sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo o equipo, a cambiar los medios con los cuales

ellos trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades de solución de problemas que ellos necesitan para poder incrementar su eficacia.

2. Desarrollo de equipos: es una técnica de alteración conductista en la cual grupos de personas de varios niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un consultor y se critican mutuamente; buscan un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, eliminándose así las barreras interpersonales de comunicación a través de la aclaración y comprensión de sus causas.

Cada equipo auto evalúa su desempeño y conducta a través de determinadas variables. El trabajo en equipo elimina las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición sana a la creatividad y a la innovación.

El objetivo es crear y desarrollar equipos sin diferencias jerárquicas y sin los intereses específicos de cada departamento de los cuales se originan los participantes. Otro objetivo es diagnosticar las barreras para el desempeño eficaz del equipo, fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso de trabajo del grupo. Muchas organizaciones no satisfechas con el desarrollo de equipos realizan una etapa más avanzada: el empowerment o fortalecimiento de equipos. Se trata de dar más énfasis, fuerza, libertad y valor a los equipos (Chiavenato, 2006, p. 335).

3.5.4. Técnicas de intervención para relaciones intergrupales.

La principal técnica de DO para las relaciones inter-grupales es la técnica de las reuniones de confrontación. Reuniones de confrontación constituyen una técnica de alteración conductista a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercera parte), como moderador. Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo y hostilidad) pueden tratarse a través de juntas de confrontaciones, en las cuales cada grupo se autoevalúa, así como evalúa la conducta del otro, como si se pusiera frente a un espejo.

En las juntas, cada grupo presenta al otro los resultados de sus evaluaciones y es interrogado sobre sus percepciones. Posteriormente se sigue a una discusión, inicialmente muy intensa y acalorada, con una tendencia a una posición de comprensión y de entendimiento recíprocos en cuanto a la conducta de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación sin emociones, pondera las críticas, orienta la discusión para la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales (Chiavenato, 2006, p. 335-336).

3.5.5. Técnica de intervención para la organización como un todo.

La principal técnica de DO para toda la organización es retroalimentación de datos. Retroalimentación de datos o feedback de datos, o aun técnica de levantamiento y suministro de informaciones es una técnica de cambio de conducta que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos el individuo recibe, tanto mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

La retroalimentación de datos proporciona aprendizaje de nuevos datos sobre la propia persona, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización los cuales no siempre se toman en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" la forma en la cual la persona, el grupo o la organización es percibida o visualizada por las demás personas, grupos u organizaciones (Chiavenato, 2006, p. 338).

3.5.6. Intervenciones tecnoestructurales

Las intervenciones tecnoestructurales 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 tecnoestructurales 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. (Montúfar, 2013, p. 137)

3.5.7. Intervenciones en administraciones de recursos humanos.

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. El desarrollo organizacional ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio. (Montúfar, 2013, p. 138)

3.6. ¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Hernández (20011) afirma “Se define el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.” (p128). En su relación con cualquier entorno, el hombre actúa según patrones determinados por su formación y educación.

Se entiende por cambio la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino. Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite (Hernandez J. A., 2011, p. 129).

3.7. Proceso de cambio

Kurt Lewin afirma que los cambios ocurren en tres etapas:

1. Descongelación. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.

2. Cambio. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
3. Recongelación. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 416)

3.8. Modelos de cambio organizacional

Se han desarrollado teorías que pretenden explicar el proceso e importancia del cambio organizacional. Estas teorías son tres: el modelo de planeación, de Lippitt, Watson y Westley; el modelo de cambio planeado, de Faria Mello, y el modelo de cambio planeado, de Robbins (Hernández J. A., 2011, p. 131).

3.8.1. El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley

El modelo de Lippitt, Watson y Westley se adecua a las necesidades de cada organización. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción.

El modelo de estos autores plantea siete etapas por las que pasa el proceso de cambio. A continuación, se explica cada paso de este modelo.

1. Exploración: consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de 'descongelamiento' de Lewin). Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. Entrada: es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

3. Diagnóstico: es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. Planeación: consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. Acción: es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y evaluación: se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de “volver a congelar” de Lewin).
7. Terminación: significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador (Hernández J. A., 2011, p. 132,133).

3.8.2. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.

De Faria Mello presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede ser considerada como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes firmar algún contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial.

Por su parte, De Faria Mello dice que: “[...] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada”, ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Puede decirse que es una “exploración” entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor (Hernández J. A., 2011, p. 133).

3.8.3. Modelo de cambio planeado de Robbins.

1. Las fuerzas promotoras: pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.

2. Los agentes del cambio organizacional: “el cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente” (Pfeffer, 1978). El cambio es, probablemente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detentan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará. Ahora bien, este cambio se racionalizará para revestirlo de legitimidad y para resaltar su supuesta contribución a la mejora de la eficacia organizativa (Hernández J. A., 2011, p. 136).

3.8.4. Modelo de investigación-acción:

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.

3.9. Tácticas del cambio organizacional.

Cuando se decide realizar el cambio, la siguiente etapa del proceso será determinar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos. Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente, el agente promotor del cambio debe decidir el nivel de implicación del personal afectado. Así, se han identificado cuatro posibles tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio (Nutt, 1986):

1. Táctica de coerción: la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación.
2. Táctica de intervención: el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y trata de explicar al personal las razones que lo justifican, con la intención de convencerlos para que lo acepten.
3. Táctica de participación: el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Se identifica a los miembros de la organización que pudieran influir en los demás y se deja a ellos la decisión de cambiar.
4. Táctica de persuasión: el agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo. Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre directamente en ellas. El poder de convicción se logra, así, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente (Hernandez J. A., 2011, p.136).

3.10. Tipos de cambio organizacional.

1. Cambios de acuerdo con su magnitud: se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes necesitan escoger entre tratar el cambio en dos formas: en forma incremental y lineal (son las modificaciones realizadas con base en un orden establecido) y en forma fundamental y diagnóstica (son los cambios aplicados en forma simultánea).

2. Cambios de acuerdo con el tiempo requerido: ¿cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio? En realidad, no hay una respuesta concreta, ya que depende de muchos factores. Esto se debe a que puede haber modificaciones que ocurran muy rápido, dada la disposición de los involucrados, pero otras podrían tardar más por la enorme resistencia que suscite su implementación.

3. Cambio de tipo cultural. Scott y Jaffe (1993), sostienen que el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de “cómo eran las cosas” y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre. Asimismo, señalan que las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.

Lo anterior se refuerza si se parte de la idea de Jaffe Scott (1993, p. 36) de que “las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad” (Hernandez J. A., 2011, p. 140,141).

3.11. Resistencia al cambio.

Martha Alles (2007) afirma “La resistencia al cambio consiste en la conducta de un empleado tendiente a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima” (p.118). La resistencia es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas alturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta forma la respuesta de los individuos ante determinadas situaciones.

Rodríguez Mancilla (1996) sostiene que la resistencia al cambio puede tener varios orígenes, entre los que pueden citarse los siguientes: la necesidad de seguridad que, como se sabe, Maslow consideró básica, y que se relaciona por la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido; la idea de que los intereses particulares pueden verse amenazados por los cambios; la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio; la inercia que sostiene un equis ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo; apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza de las modificaciones, así como de sus beneficios y objetivo, como también falta de recursos que dificultan su instrumentación y, por último, una predisposición de la gente, o de algunas áreas de la organización, hacia la innovación.

Existen diversas tácticas para vencer la resistencia al cambio. Entre ellas se mencionan:

1. Intensificar la comunicación con los empleados para mostrarles las razones del cambio.
2. Negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio.
3. Manipular la información para que las consecuencias del cambio aparezcan convenientes.
4. Ganarse a los líderes del grupo asignándoles un papel clave en el proceso de decisión del cambio.

5. Romper la resistencia amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación (Hernandez J. A., 2011, p. 142,143).

3.12. Estrategia al cambio.

Las estrategias de cambio son maniobras para obtener el éxito. Así, cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción con ese fin puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para las necesidades propias de la empresa, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan grandes contingencias, independientemente del estado en que se encuentre.

Los expertos sugieren algunas condiciones que pueden facilitar la transición y recomiendan que la alta dirección las estimule para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito. Bell y Burnham (1996) sostienen que las condiciones para el cambio son producidas por el ambiente económico y la cultura corporativa. Esas condiciones son:

1. Las presiones a las que está sujeta la organización por el cambio (externa, interna o ambas). Existe la creencia generalizada de la necesidad de cambio, la alta gerencia se da cuenta de que la organización ya no puede seguir bajo las mismas condiciones y comienza a presentar propuestas para movilizarla.
2. La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del esfuerzo. Ésta es una condición realmente imprescindible, ya que, si se carece de la buena disposición de los encargados de guiar la organización, será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.
3. Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización. No puede entrarse en un área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de modificar a toda una entidad, sino que el involucramiento, sea paulatino o simultáneo, debe extenderse a los mandos medios e inferiores.

4. La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito, o descartarse si ocurre lo contrario. Se trata de inspirar un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehúyan tales innovaciones (Hernandez J. A., 2011, p. 143).

Conclusiones

Lo planteado anteriormente define las generalidades que respaldan el proceso del desarrollo organizacional para lograr la eficacia de la organización y el bienestar de las personas con el fin de determinar cada aspecto organizacional para el manejo de las empresas ya que se pretende en todo momento alcanzar el éxito.

Identificado los elementos organizacionales que influyen directamente en el desarrollo organizacional; se dice que es fundamental el conocimiento y manejo de la comunicación, la cultura, el liderazgo y la ética en las organizaciones ya que por medio de estos elementos se logra crear un buen ambiente que se enfoque hacia el desarrollo organizacional y así cumplir las metas y objetivos empresariales.

Explicado las fases y/o etapas del proceso del desarrollo organizacional y los modelos a seguir del cambio organizacional, que son de vital importancia para su estudio, así que a través de estas se puede obtener un eficiente desarrollo organizacional y que las empresas deberían de adoptar para mantenerse en competencia dentro del mercado.

En el documento, se ha presentado los aspectos teóricos que fundamentan el proceso del desarrollo organizacional, con el propósito de hacer énfasis y estudio de cada aspecto que conlleva al desarrollo organizacional. Entre ellos abordar también el cambio organizacional, porque las organizaciones realizan transformaciones con el fin de mantenerse en competitividad y alcanzar de esta manera su propio desarrollo.

Bibliografía

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organización #1*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández Palomino, J. A. (2011). *Desarrollo Organizacional. Primera edición*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Hernandez, J. A. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latino Americano*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Jorge A. Hernández Palomino, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional. Primera edición*. Ciudad de Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Michael, A. H. (2006). *Administración*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones Cuarta Edición*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración. Octava edición*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración Décima Edición*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación .
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (s.f). *Comportamiento Organizacional*.