



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema
Organización

Subtema
Tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional

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

Autores

Br(a). María Alexandra Ruiz Balmaceda.
Br(a). Mónica Mitchel Martínez Avilés.
Br(a). Josué Román Guerrero Morales.

Tutora: Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, noviembre 2018

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos de seminario	3
Capítulo uno: Cultura organizacional	4
1.1 Antecedentes de la cultura organizacional	4
1.2 Conceptos de la cultura organizacional	6
1.3 Característica de la cultura organizacional	8
1.3.1 Aprendida	8
1.3.2 Interacción	9
1.3.3 Recompensas	9
1.3.4 Personal	10
1.3.5 Identitaria	10
1.3.6 Difícil de cambiar	10
1.3.7 Implícita	11
1.3.8 Distintiva	11
1.3.9 Integral	12
1.3.10 Subculturas	12
1.4 Funciones de la cultura organizacional	12
1.5 Ventajas y desventajas de la cultura organizacional	14
1.6 Importancia de la cultura organizacional	15

1.7 Elementos de la cultura organizacional	16
1.7.1 Valores	17
1.7.2 Ritos y ceremonias	17
1.7.3 Tabúes	17
1.7.4 Héroes	18
1.7.5 Normas	18
1.7.6 Comunicación	18
1.7.7 Lenguajes	18
1.7.8 Símbolos materiales	18
1.8 Tipos de cultura organizacional	19
1.8.1 Sistema 1: Autoritario coercitivo	19
1.8.2 Sistema 2: Autoritario benevolente	20
1.8.3 Sistema 3: Consultivo	21
1.8.4 Sistema 4: Participativo	21
1.9 Dimensiones de la cultura organizacional	23
1.9.1 La historia	23
1.9.2 La sociedad	24
1.9.3 El habla, lengua y lenguaje	25
1.9.4 El proyecto formal de empresa	26
1.9.5 El sistema de producción de bienes materiales	26
1.9.6 El sistema de producción de bienes inmateriales	27
1.9.7 El sistema de producción de bienes sociales	28
1.9.8 Las relaciones interpersonales	28
1.9.9 Relaciones de parentesco	29
1.9.10 Relaciones de poder	30
1.9.11 Liderazgo y estilos de dirección	30
1.9.12 Las subculturas	31
1.9.13 La identidad	32
Capítulo dos: Clima organizacional	33
2.1 Definición, origen y antecedentes	33

2.2 Tipo de clima organizacional	36
2.2.1 Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador	36
2.2.2 Clima de tipo autoritario: Autoritarismo paternalista	36
2.2.3 Clima de tipo participativo: Consultivo	37
2.2.4 Clima de tipo participativo: Participación en grupo	37
2.3 Características del clima organizacional	37
2.4 Funciones del clima organizacional	43
2.5 Importancia del clima organizacional	44
2.6 Componentes del clima organizacional	45
2.7 Dimensión del clima organizacional	45
2.8 Modelos del clima organizacional	47
2.8.1 Modelo explicativo del clima organizacional	47
2.8.2 Modelos intervención del clima organizacional	48
2.9 Competencias individuales y grupales	49
2.10 Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima laboral	49
2.11 Factores que determinan la cultura organizacional	50
2.11.1 Cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional	50
2.11.2 El mercado condiciona el clima organizacional	51
2.11.3 La marca y el producto también condiciona el clima laboral	52
2.11.4 Lo que hemos sido condiciona el clima	52
2.11.5 La tecnología	52
2.12 Beneficios del clima organizacional	53
Capítulo Tres: Desarrollo organizacional	55
3.1 Antecedentes históricos del desarrollo organizacional	55
3.2 Orígenes del desarrollo organizacional	57
3.3 Definiciones del desarrollo organizacional	58

3.4	Conceptuación del desarrollo organizacional	60
3.5	Objetivos básicos del desarrollo organizacional	61
3.6	Características del desarrollo organizacional	63
3.7	Importancia y necesidad del desarrollo organizacional	64
3.8	Comportamiento organizacional	64
3.9	Fundamentos del comportamiento organizacional	66
3.10	Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional	68
3.10.1	Cambio planificado	68
3.10.2	Teoría de los sistemas	69
3.10.3	Sistema	69
3.10.4	Participación y delegación de la autoridad	70
3.10.5	Trabajo en equipos	70
3.10.6	Estructuras paralelas de aprendizaje	71
3.10.7	Estrategia normativa – reeducativa del cambio	71
	Conclusiones	73
	Bibliografía	74

Dedicatoria

A Dios por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto, porque ha permitido que culminemos nuestra carrera que ha sido de tanto esfuerzo y habernos dado salud, ser el manantial de vida y darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. “Que dios tenga misericordia y nos bendiga; que su rostro nos sonría con favor”. Salmo 67.

A mis padres José William Ruiz y Carmen María Balmaceda Ruiz, por estar conmigo a pesar de nuestra distancia física, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este sueño alcanzado.

A mis hermanos José Wilfredo Ruiz y Jefferson Josué Ruiz por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias por sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A nuestra tutora Estela Quintero pilar fundamental con su amplia experiencia y conocimientos me orientaron al correcto desarrollo porque a través de su enseñanza y su conocimiento pudimos concluir este trabajo documental con buenos beneficios y aprendizaje.

Br(a). María Alexandra Ruiz Balmaceda. _____

Dedicatoria

A Dios por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto, porque ha permitido que culminemos nuestra carrera que ha sido de tanto esfuerzo y habernos dado salud, ser el manantial de vida y darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. “Que dios tenga misericordia y nos bendiga; que su rostro nos sonría con favor”. Salmo 67.

A nuestros padres y familia. Por apoyarnos en todo momento, por su consejo, sus valores, por la motivación constante, que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por sus comprensión, cariño y amor.

A nuestra tutora Estela Quintero porque a través de su enseñanza y su conocimiento pudimos concluir este trabajo documental con buenos beneficios y aprendizaje.

Br(a). Mónica Mitchel Martínez Avilés. _____

Dedicatoria

A Dios porque me permitió cursar cada uno de estos cinco años, fue mi principal proveedor de todo lo que necesité, el que me dio las fuerzas y motivación para nunca rendirme y me brindó la sabiduría para entender todos los conocimientos recibidos.

A mi mamá Nohemí Morales Castro quien es una de mis inspiraciones para superarme día a día, la que me ha instruido en cada una de mis experiencias educativas y profesionales, ella es mi confidente, mi consejera y la mejor de las madres, le agradezco su apoyo incondicional y que nunca me dejó solo.

A mi papá Carlos Román Guerrero Araica quien es mi otra inspiración en mi proceso de superación, el que siempre ha estado ahí sin importar lo tarde que fuese para llegar por mí en donde estuviese, siempre me ha aconsejado y nunca dejó de financiarme para mis gastos; tengo al mejor de los padres con defectos, pero el mejor.

A mi esposa Josseling Nereyda Vanegas Masis y mi hijo Dylan Josué Guerrero Vanegas mis otras dos inspiraciones que serán los primeros beneficiados de mi nuevo logro.

A mis amados hermanos que serán los próximos en alcanzar sus metas y que sin importar las dificultades hemos estado unidos como una gran familia.

A mis queridos maestros sin excepción alguna, que aportaron sus conocimientos para que hoy seamos administradores de empresas y que soportaron nuestros errores, pero siempre estuvieron presentes en nuestro aprendizaje.

A mi tía Jaqueline Morales Castro (qepd) a la que no tengo presente físicamente pero que si lo estuviese se sentiría muy orgullosa por lo que su sobrino ha logrado y quien en varias ocasiones estuvieron presentes sus consejos.

Br(a). Josué Román Guerrero Morales. _____

Agradecimiento

Primeramente, a Dios sobre todas las cosas, por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto por cada detalle y momento a él por ser la base, cada día en el que me permitió despertar no solo con vida, sino que también me permitió continuar con salud, fuerzas y empeño, para que, con cada avance durante la vida, cada experiencia y momento en la vida, fuera solo un momento de aprendizaje, un momento mediante el cual crecí como persona.

A nuestros padres y familia por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación contante, que nos ha permitido ser persona de bien, pero más que nada, por su comprensión, cariño y amor.

A nuestros profesores por darnos la enseñanza necesaria por su dedicación y tiempo y por transmitirnos sus conocimientos y sus aprendizajes, para poder avanzar en esta etapa de nuestra vida.

A mi novio quien ha sido de gran ayuda en estos 2 últimos años de mi carrera, quien conoce mis defectos y virtudes, por apoyarme.

Y finalmente a nuestra tutora Estela Quintero porque a través de su asesoría logramos terminar el trabajo de investigación documental de seminario de graduación exitosamente en tiempo y forma; gracias por su paciencia dedicación que tuvo con nosotras en este periodo de tiempo. Para cada una de nosotras ha sido un privilegio y bendición poder contar con su guía, apoyo y tiempo que nos brindó para realizarnos como profesionales.

Br(a). María Alexandra Ruiz Balmaceda. _____

Agradecimiento

Primeramente, a Dios sobre todas las cosas, por guiarnos y dirigirnos en el camino correcto, porque ha permitido que culminemos nuestra carrera que ha sido de tanto esfuerzo, por darnos la fortaleza para poder realizar nuestro trabajo documental. “Por qué Jehová es bueno y por siempre es su misericordia con todas las generaciones.”

A nuestros padres y familia por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación contante, que nos ha permitido ser persona de bien, pero más que nada, por su comprensión, cariño y amor.

A nuestros profesores por darnos la enseñanza necesaria por su dedicación y tiempo y por transmitirnos sus conocimientos y sus aprendizajes, para poder avanzar en esta etapa de nuestra vida.

Y finalmente a nuestra tutora Estela Quintero porque a través de su asesoría logramos terminar el trabajo de investigación documental de seminario de graduación exitosamente en tiempo y forma; gracias por su paciencia dedicación que tuvo con nosotras en este periodo de tiempo. Para cada una de nosotras ha sido un privilegio y bendición poder contar con su guía, apoyo y tiempo que nos brindó para realizarnos como profesionales.

Br(a). Mónica Mitchel Martínez Avilés. _____

Agradecimiento

Agradezco a Dios porque me permitió cursar cada uno de estos cinco años, fue mi principal proveedor de todo lo que necesité, el que me dio las fuerzas y motivación para nunca rendirme y me brindó la sabiduría para entender todos los conocimientos recibidos.

A mi mamá Nohemí Morales Castro quien es una de mis inspiraciones para superarme día a día, la que me ha instruido en cada una de mis experiencias educativas y profesionales, ella es mi confidente, mi consejera y la mejor de las madres, le agradezco su apoyo incondicional y que nunca me dejó solo.

A mi papá Carlos Román Guerrero Araica quien es mi otra inspiración en mi proceso de superación, el que siempre ha estado ahí sin importar lo tarde que fuese para llegar por mí en donde estuviese, siempre me ha aconsejado y nunca dejó de financiarme para mis gastos; tengo al mejor de los padres con defectos, pero el mejor.

A mi esposa Josseling Nereyda Masis Vanegas quien ha sido de gran ayuda en estos 3 últimos años de mi carrera, quien conoce mis defectos y virtudes, mi amiga y consejera, la que sin importar los problemas ha estado ahí para apoyarme.

A mis queridos maestros sin excepción alguna, que aportaron sus conocimientos para que hoy seamos administradores de empresas.

A mi tía Jaqueline Morales Castro (qepd) a la que no tengo presente físicamente pero que si lo estuviese se sentiría muy orgullosa por lo que su sobrino ha logrado y quien en varias ocasiones estuvieron presentes sus consejos.

Y a muchos más a quienes no puedo mencionar por lo corto de esta página pero que dentro de mi corazón les agradezco porque de alguna u otra manera han sido de gran ayuda para mí.

Br(a). Josué Román Guerrero Morales. _____

Valoración del docente



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VALORACION DOCENTE

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

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

Por lo tanto, el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **MARÍA ALEXANDRA RUIZ BALMACEDA, CARNET #13-20607-4, MÓNICA MITCHEL MARTÍNEZ AVILES, CARNET # 13-20316-0 Y JOSUÉ ROMÁN GUERRERO MORALES, CARNET # 13-21032-0**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“TRES ASPECTOS ORGANIZACIONALES: CULTURA, CLIMA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**, obteniendo **la calificación de 50 puntos**; para los respectivos bachilleres.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 25 días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

El presente seminario de graduación desarrolla teóricamente los tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional dentro de una compañía. Esto nos permitirá comprender de manera clara y precisa cómo se puede mejorar el ambiente organizacional tomando como base estos tres aspectos ya mencionados a la hora que se necesiten en una organización.

Para este trabajo documental se citaron fuentes de información como libros, libros digitales y páginas web de los cuales se realizaron lecturas analíticas para extraer la información más importante y que coincidiera con nuestro trabajo documental.

En el primer capítulo nos encontramos con que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en cualquier contexto. Esto se determina ya que las organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio y adaptación, y no encerrarse en el marco de sus límites formales.

En el segundo capítulo refiere al clima organizacional y el papel que desempeña en una organización. Es importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, puesto que puede proporcionar una mayor calidad en sus productos y servicios.

En el tercer capítulo se expone que el desarrollo organizacional es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Introducción

El presente trabajo documental que lleva por título tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional tiene como principal objetivo, analizar cada uno de estos tres elementos para su mejor comprensión y que nos permita la correcta aplicación de los mismos.

La importancia de estudiar este tema, es que al conocer en qué consisten cada uno de estos aspectos, se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente y reduce los costos e incrementa la productividad.

Actualmente las empresas necesitan tener el conocimiento para crear un ambiente propicio que les brinde a los colaboradores desempeñar sus funciones eficientemente y que los procesos organizacionales se apliquen correctamente según los objetivos fijados por la compañía.

Mientras transcurre el desarrollo del trabajo, se irán explicando los aspectos organizacionales de los cuales depende el éxito de este trabajo documental y con el que se quiere transmitir toda esta información de importancia relevante.

Dicho trabajo está constituido por tres capítulos que explican de forma sencilla la importancia de que las compañías posean una buena estructura organizacional para la consecución de sus objetivos.

Justificación

Una organización, no es organización si no cuenta con el elemento más importante: el personal o el talento humano que es el que le da vida a la organización y a los cumplimientos de las tareas.

El presente trabajo trata sobre los tres aspectos organizacionales cultura, clima y desarrollo organizacional, esta investigación tiene como finalidad dar a conocer la importancia de la cultura y el clima organizacional dentro de las organizaciones en el desempeño laboral de los trabajadores y cuáles son los factores que intervienen dentro de este proceso y cuáles son los aportes que motivan a los empleados para que se desempeñen de manera eficiente.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a la característica y calidad de la cultura organizacional.

Conocer la cultura de la organización es importante esto nos permite ver el potencial de los trabajadores y los aspectos como el de la eficacia, la cultura debe ser desarrollada para lograr el equilibrio mejorar el clima de trabajo.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples retos: retos de crecimiento, de esta manera los individuos buscan satisfacción por medio de un trabajo, por tal razón se hablará acerca de los beneficios que se pueden obtener a través del desarrollo organizacional dentro de una empresa.

El trabajo busca a exponer al lector la importancia del desarrollo organizacional como factor del éxito dentro de las organizaciones, a través de un entendimiento de su característica y métodos los cuales deben adecuarse en cada organización.

Es aquí que en virtud lo antes mencionado realizamos el siguiente trabajo de investigación que servirá para que las personas interesadas tengan conocimientos significativo real sobre la situación que prevalece entre los empleados.

Objetivos de seminario

Objetivo general

Desarrollar los aspectos más importantes de la cultura, clima y desarrollo organizacional fortaleciendo las bases teóricas de las ciencias administrativas.

Objetivos específico

1. Explicar aspectos claves de la cultura organizacional para una mejor comprensión de la metodología empresarial.
2. Identificar las principales características del clima organizacional que aporte mejora al ambiente de la organización.
3. Definir la importancia del desarrollo organizacional para el logro de los objetivos de una empresa.

Capítulo uno: Cultura organizacional

Esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones.

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos, hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de adaptarse a dichos cambios.

1.1 Antecedentes de la cultura organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

(de Aldaz , Elena Granell; Garaway, David; Malpica, Claudia) Define el término como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas." (p.115)

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1989) Presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p.418)

(Garcia, 1997) Definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p.256)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

En el transcurso de la historia, se ha comprobado que cualquier empresa puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, los conocimientos y la creatividad necesarios para superar los retos que se le presentan. El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de

solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. (Pariente F., 2001, pág. 245)

En un entorno cambiante como el que se presenta hoy en día en el mundo de los negocios, es necesario manejar estrategias que permitan enfrentar los retos del medio en forma planeada. El desarrollo organizacional (D.O) apoya estas estrategias e impulsa la competitividad y permanencia de las organizaciones.

1.2 Conceptos de la cultura organizacional

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de gestión y estudios organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

A continuación, presentamos distintas definiciones de cultura organizacional:

1. La cultura 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. (Beckhard, 1996, pág. 192)
2. La cultura 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. (Warren G., 1973, pág. 103)

3. (Schmuck, 1971) La cultura organizacional es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos. (p.150)
4. La cultura 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.
5. La cultura organizacional se basa en incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.
6. (Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Weihrich, Heinz;, 1987) La cultura organizacional es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles. (p.68)
7. La cultura organizacional es “un proceso para mejorar procesos”, es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.
8. La cultura organizacional es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
9. La cultura organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Robertson, Peter J.; Porras, Jerry I., 1993, pág. 14)

10. La cultura organizacional es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización. (Cummings, Thomas G.; Worley, Christopher G., 1993, pág. 500)
11. (Warner Burke, 1994) La cultura organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (p.154)
12. (French y Bell, 2000). La cultura organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.
13. (Chiavenato, 1999) La cultura organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.

1.3 Característica de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene las siguientes características:

1.3.1 Aprendida

Nadie entra en una empresa sabiendo exactamente cómo funciona todo allí, pero después de un tiempo puede quedar claro qué cosas están bien vistas y son apreciadas mientras que también quedan claros los aspectos peor recibidos por compañeros y superiores.

A raíz de la propia experiencia dentro de la empresa una persona puede hacerse una idea clara de cuál es la cultura de la empresa y adaptarse a ella.

Algunas personas aprenden a realizar comportamientos a través de cualquiera de los premios o las consecuencias negativas que siguen su comportamiento. Cuando una conducta es recompensada, se repite y la asociación con el tiempo se convierte en parte de la cultura. Un simple gracias a un ejecutivo por el trabajo realizado de una manera especial, los moldes de la cultura.

1.3.2 Interacción

La forma de aprender dicha cultura es únicamente bajo la interacción con otros trabajadores de la compañía. Sin esta interacción no hay forma de saber qué está bien dentro de la empresa y qué hay que evitar.

Esta cultura de la empresa no depende de una sola persona, sino que es algo global que incluye a todos los trabajadores, por lo que si aumenta el número de interacciones se podrá percibir de manera más global.

Empleados aprenden la cultura mediante la interacción con los demás empleados. La mayoría de los comportamientos y las recompensas en las organizaciones involucrar a otros empleados. El aspirante experimenta un sentido de su cultura, y su ajuste dentro de su cultura, durante el proceso de entrevista. Una opinión inicial de su cultura puede ser formada ya en la primera llamada telefónica desde el departamento de Recursos Humanos.

1.3.3 Recompensas

El establecimiento de la cultura de la organización está íntimamente relacionado con el sistema de recompensas dentro de la empresa. Cada empleado tiene unas necesidades y deseos diferentes y es consciente de qué tipo de comportamientos van a obtener recompensas para cubrir esas necesidades. Estas recompensas pueden ser afectivas, económicas, personales o de otro tipo dependiendo de la situación.

Los empleados tienen muchos deseos y necesidades diferentes. A veces los empleados valoran recompensas que no están asociados con los comportamientos deseados por los administradores de la empresa en general.

Esto es a menudo cómo se forman subculturas, como la gente recibe premios sociales de compañeros de trabajo o tienen sus necesidades más importantes se reunieron en sus departamentos o equipos de proyectos.

1.3.4 Personal

La cultura dependerá exclusivamente de las personas de la compañía. No hay un organismo que dicte una serie de normas o recomendaciones, sino que estas se van creando con el paso del tiempo y las experiencias personales. Cada persona de la compañía contribuye a su manera a la creación y mantenimiento de esta cultura.

1.3.5 Identitaria

Los empleados deben sentirse identificados de alguna manera con la cultura de la organización y deben compartir una serie de valores o creencias similares a las establecidas. Si no sucede de esa manera, el trabajador acabará sin encajar dentro de la cultura propia de la empresa, lo que creará cierto rechazo por parte de otros trabajadores y desembocando en problemas de grupo.

1.3.6 Díficil de cambiar

Como depende de las personas, si estas no cambian su forma de actuar es complicado que la cultura organizacional vaya a variar. Además, las empresas acostumbran a atraer y contratar a personas que se puedan adaptar correctamente a su cultura, y tienen sistemas de valores o creencias similares, por lo que se suele

perpetuar en el tiempo sin grandes cambios. Cuando se producen cambios son pequeños y requieren tiempo.

El cambio cultural requiere que la gente cambie su comportamiento. A menudo es difícil para la gente a olvidar su vieja manera de hacer las cosas, y para comenzar a realizar los nuevos comportamientos de forma coherente. La persistencia, la disciplina, la participación de los empleados, la bondad y la comprensión, el trabajo de organización para el desarrollo y la capacitación puede ayudar a cambiar una cultura.

1.3.7 Implícita

Dentro de la organización no hay un organismo encargado de establecer la cultura y vigilar su cumplimiento, sino que son los propios trabajadores los que de manera implícita la establecen y la cumplen.

Además, se trata de elementos que, aunque se quisieran plasmar en papel resultaría muy complicado puesto que son respuestas a situaciones concretas dentro de la empresa que cada persona tiene ya interiorizada y hace de manera inconsciente.

1.3.8 Distintiva

Cada empresa tiene una cultura propia ya que esta depende únicamente de las personas que integran la plantilla. Como no hay dos empresas con las mismas personas, es imposible que haya dos compañías con exactamente la misma cultura. Además, no se puede establecer niveles comparativos de culturas mejores y peores puesto que cada una está adaptada a una organización.

1.3.9 Integral

Aunque no se sea consciente, la cultura dentro de una empresa está integrada en todos los elementos que la forman. Se manifiesta en todos los lugares, elementos y situaciones que puedan ocurrir dentro de la organización. Además, es consistente entre los distintos elementos que la forman.

Una persona sola no puede crear una cultura. Los empleados deben tratar de cambiar la dirección, el ambiente de trabajo, la forma de trabajo se realiza, o la manera en la que se toman las decisiones dentro de las normas generales del lugar de trabajo. El cambio cultural es un proceso de dar y recibir por todos los miembros de una organización. La formalización de la dirección estratégica, desarrollo de sistemas, y las medidas que establecen deben ser propiedad del grupo responsable de ellos. De lo contrario, los empleados no les pertenecen.

1.3.10 Subculturas

Normalmente dentro de una organización hay una cultura dominante, sin embargo, dentro de algunos departamentos o en algunos grupos de trabajadores se pueden encontrar subculturas. El problema llega cuando en una organización hay varias subculturas diferentes y ninguna cultura dominante o común a todos los trabajadores.

1.4 Funciones de la cultura organizacional

Si la cultura organizacional empresarial es implementada satisfactoriamente se podrían tener una retroalimentación de aprendizaje de la dinámica organizacional, incrementando la comunicación e interacción entre los empleados, disminuyendo la brecha entre el mando alto y los colaboradores de la organización y por ende mejorando la confrontación ante la manera de cómo la empresa aborda las diferencias entre creencias, sentimientos o valores con el fin de eliminar los

obstáculos de una interacción efectiva; además incrementa la responsabilidad donde se define quien es responsable de que y por quien, generando una energía y optimismo creciente, participando en el alcance de los objetivos generales de la organización.

La cultura organizacional define límites, pautas o normas que generan un valor agregado de identidad a los miembros que tienen claro que hacen parte de una compañía, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

1. Vinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente en una función que normalmente, sea una función operativa, entienda como contribuye a los resultados de la organización y así obtener un compromiso con los resultados de la empresa.
2. Des-Obstaculización: Convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía.
3. Compromiso: Las necesidades sociales de los empleados están siendo atendidas por su trabajo (respeto, reconocimiento, ascenso de puesto de trabajo), y así mismo se está gozando de una satisfacción de la tarea cumplida, incrementando el espíritu de trabajo y de compromiso para con la compañía.
4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Laborar en un ambiente donde haya un ambiente cómodo y con la gente con que interactúa en su día a día.
5. Consideración: Políticas de beneficios más flexibles para que los colaboradores encuentren un equilibrio entre sus demandas como profesional o como individuo.
6. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

7. Recompensa: Reconocimiento por hacer bien su trabajo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El reconocimiento puede ser monetario o de reconocimiento social.
8. Cordialidad: La pertenencia de grupos sociales amistosos e informales, en el grupo de trabajo.
9. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
10. Transparencia: Proceso de comunicación abierta accesible y transparente para la compañía y los empleados.

1.5 Ventajas y desventajas de la cultura organizacional

Una cultura organizacional cumple con las siguientes ventajas:

Crear unidad interna y ayudar a la organización a adaptarse al entorno. Desde la perspectiva de la unidad interna la cultura organizacional tiene un marco normativo que sirve como guía de un comportamiento consistente dentro de la organización, al grado que la cultura proporciona a los empleados un sentido corporativo y las reglas de conducta apropiadas que puede ser muy poderoso para determinar el comportamiento grupal alentando el desempeño organizacional.

Proporciona un sistema de valores con el cual se opera y promueve una fuerte identificación de los empleados con la visión, misión y metas estratégicas de la organización.

La cultura organizacional también posee las siguientes desventajas:

1. Representa una barrera contra el cambio: Cuando el ambiente atraviesa cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada, por ello la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable.

Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

2. Es una barrera hacia la diversidad: La dirección busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la organización. Al

mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que éstos empleados traen al lugar de trabajo.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente puede aportar. Estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyen en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse.

3. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad.
4. Efectos sobre la comunicación: La repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es muy grande. La satisfacción en el trabajo de los empleados, así como su identificación hacia la empresa afecta a la comunicación organizacional de diferentes formas.

De manera positiva, cuando existe una integración entre los miembros de una organización, la comunicación es abierta y los mensajes son claros y consistentes, aprendidos por todos los empleados, lo que se verá reflejado en una imagen corporativa eficiente, tanto a su interior como hacia el exterior.

Afecta de manera negativa, cuando esas barreras propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización y dando mayor importancia a rumores que surgen desde el interior de la empresa, generando confusiones que pueden afectar gravemente el crecimiento de cualquier organización.

1.6 Importancia de la cultura organizacional

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional.

Tener presente la cultura en la organización empresarial es fundamental. Según Tony Robbins, escritor y orador motivacional estadounidense, la cultura

empresarial puede ser fuerte o débil. Las compañías con una cultura organizacional fuerte se caracterizan por tener unos valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por la consecución de la misión y los objetivos empresariales marcados por la compañía.

Sin embargo, una empresa que tiene una cultura débil supone: un personal desmotivado y poco implicado, con falta de libertad y confianza para tomar decisiones, una gerencia poco interesada por su plantilla, carencia de métodos de estimulación, falta de incentivos, baja productividad empresarial, etc.

Es decir, la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho de que sus empleados y demás grupos de interés (tales como clientes), deben sentirse identificados con ella, deben verse reflejados y sentir como suyo el éxito de la compañía. Porque una empresa con unos valores débiles y poco definidos, dificulta que sus empleados puedan sentirse interesados por su funcionamiento y evolución.

Por tanto, es misión de los fundadores y de la dirección de la compañía, transmitir con tiempo a todos los miembros que forman parte de la misma y realizar toda una serie de actividades que fomenten, activen y desarrollen dicha cultura organizacional. ¿Cómo? A través de premios e incentivos, organización de seminarios y cursos de formación varios, etc. Todo ello con el fin de fortalecer los valores y creencias empresariales, trabajando por el desarrollo de una filosofía organizacional fuerte.

1.7 Elementos de la cultura organizacional

Son el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

1.7.1 Valores

A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo.

1.7.2 Ritos y ceremonias

Son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc.

1. Ritos de pasaje
2. Ritos de degradación
3. Ritos de refuerzo
4. Ritos de renovación
5. Ritos de reducción de conflictos
6. Ritos de integración
7. Historias y mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente.

Los mitos son muy similares, no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

1.7.3 Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

1.7.4 Héroes

Es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

1.7.5 Normas

Fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y lo que no son.

1.7.6 Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

1.7.7 Lenguajes

Los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

1.7.8 Símbolos materiales

Elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.

1.8 Tipos de cultura organizacional

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización.

Como resultado de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales:

1.8.1 Sistema 1: Autoritario coercitivo

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

1. Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
2. Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
3. Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.

4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

1.8.2 Sistema 2: Autoritario benevolente

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

1. Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
3. Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
4. Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

1.8.3 Sistema 3: Consultivo

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.

Se caracteriza por:

1. Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
2. Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
3. Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

1.8.4 Sistema 4: Participativo

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.

Sus características son:

1. Proceso de decisión: Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

2. Sistema de comunicaciones: Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
3. Relaciones interpersonales: El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
4. Sistema de recompensas y sanciones: Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas. Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado.

Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema.

Además de la composición de los grupos de trabajo y de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Además de elaborar cuestionarios para identificar las características y el perfil de la organización, Likert también evaluó el comportamiento humano. Existen variables causales, como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas.

Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, las comunicaciones, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuestas que son las variables de los resultados.

Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tienen una marcada influencia en las variables del resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización sólo en términos de productividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas.

1.9 Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones de análisis de la cultura organizacional es producto de una amplia trayectoria investigativa, que plantea un modelo de trece dimensiones validadas e implementadas en organizaciones por espacio de 10 años. Se basa en los componentes o dimensiones de la cultura organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria, es decir, teniendo en cuenta los aportes de las diferentes perspectivas teóricas estudiadas y los diferentes modelos y esquemas de análisis de la cultura organizacional analizados.

En cierta manera se propone un modelo o ideal tipo, en sentido Weberiano, de tal manera que los estudiosos de la cultura en los microcosmos organizacionales puedan construir sus propios marcos de observación y análisis de la cultura de una organización productora de bienes y servicios.

1.9.1 La historia

La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional.

Trátase de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los aspectos relacionados con su historia y su evolución para detallar cómo se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio. Dentro de sus componentes podemos analizar: fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización. Todo acerca del fundador y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.

Thevenet (1992, p.63), “actualmente los estudios sobre la historia de la empresa se multiplican. Los grupos empresariales de ámbito mundial han creado equipos especializados en la investigación de sus archivos”. Esta diversidad de estudios realizados por las mismas empresas para conservar la huella de su historia, refleja un sentido de autocomplacencia o una tendencia retrospectiva, con retorno al pasado y espíritu conservador.

Toda organización dispone de importante riqueza simbólica gracias a su historia. Thevenet (1986, p.64) señala que “los rituales, los símbolos, las formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia. Por lo tanto, la historia se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas”. La historia es el material básico con que cuenta una comunidad para discutir el mejoramiento de la calidad de vida, sobre su desarrollo y crecimiento, sobre las estrategias y decisiones de la empresa, sobre las actividades realizadas y los modos de gestión.

1.9.2 La sociedad

Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. La cultura de la sociedad tiene su influencia por dos vías, la primera, las restricciones que impone a la acción organizacional, y la segunda, por vía de los miembros de la organización, que llegan a ella con una carga cultural que va a incidir en lo que resulta siendo la realidad social de la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos

generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local.

La cultura externa se considera como cultura externa, la cultura nacional, regional y local que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa.

Mitos: La definición de mitos para Reitter et Ramanantsoa (1985) es “una palabra sin autor”, es decir, una expresión producto de la verbalización, el relato, la narración, la historia; también puede ser un producto del símbolo representativo de la realidad de un grupo social.

Para Durand (1982) el mito es un sistema dinámico de símbolos, arquetipos y esquemas que, bajo generación de un esquema, tiende a convertirse en relato. El mito es un esbozo de racionalización que utiliza el discurso en el cual los símbolos se expresan con palabras y los arquetipos en ideas. En este contexto, los mitos reflejan simbologías organizacionales basadas en palabras, discursos, ideas o aspectos de la vida diaria, convirtiéndose en relatos que describen hechos o acciones humanas representativas para la organización.

De esta manera los mitos en la empresa hacen relación a las palabras, discursos y actividades originados por los fundadores, quienes se manifestaron dejando huella en la colectividad de la empresa y que a través del tiempo han perdurado en la mentalidad y la conciencia de los trabajadores, adquiriendo sentido y significado.

1.9.3 El habla, lengua y lenguaje

Se refiere a los fenómenos bio-psico-sociales de lengua, habla, palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros; fenómenos propios de la naturaleza humana que conforman el lenguaje y por consiguiente la comunicación de los directivos y lenguaje de los obreros.

Haciendo un análisis del habla en la vida empresarial, Aktouf (1986) identifica sistemas lingüísticos coexistentes en las organizaciones como el habla de la

jerarquía, donde se construye un dialecto propio por parte de todos aquellos que constituyen la jerarquía, haciendo alusión al estilo; el habla de los obreros, que es directa, libre de floreos y no busca efectos ni convenciones de estilo.

1.9.4 El proyecto formal de empresa

Involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son Misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

Con el fin de dar un aspecto concreto a la “gestión cultural”, de hacerla más accesible para transmitirla mejor, se inventó el proyecto de empresa. Encarnación última y vehículo de la cultura al servicio de los logros el proyecto de empresa es un documento escrito, formalizado, visible que marca una referencia permanente para la empresa.

(Thevenet, 1986). Comprende las finalidades (humana, de producción, económica, nacional), los imperativos y el sistema de valores de la organización. Gracias a éste la organización espera enfrentar sus problemas, movilizar a su personal y constituir una referencia. En otros términos, el proyecto expresa la cultura de la empresa y la dirección que se quiere dar a su evolución. El proyecto de empresa se materializa en la formulación de la misión, visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización.

1.9.5 El sistema de producción de bienes materiales

Hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos. Los bienes materiales son el

producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, de la cual está en permanente contacto.

Esta relación con el medio ambiente es dinámica y no estática, en realidad es dialéctica. Dice Vallée (1985) que en principio esta relación se traducirá en actividades de subsistencia.

En este contexto, el Sistema de Producción de Bienes Materiales se refiere a los diversos procesos de transformación de materiales y recursos (en la relación de los seres humanos y sus herramientas) en bienes y servicios, donde la intervención del ser humano constituye una manifestación de su cultura con que las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas de otros seres humanos (usuarios y consumidores).

De esta manera, las funciones de fabricación y elaboración de productos y prestación de servicios, constituyen actividades y/o procesos sistemáticos de relaciones sociales originadas en las organizaciones.

1.9.6 El sistema de producción de bienes inmateriales

Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, los mitos, entre otros aspectos. El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. Durand (1985) dice que el símbolo es producto de fenómenos bio-síquicos a causa de las influencias que ejerce el ambiente. De ahí que los gestos, los sentimientos, los pensamientos y las acciones se relacionan con el medio ambiente para delimitar los símbolos.

1.9.7 El sistema de producción de bienes sociales

Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos y grupos deportivos y musicales.

Dice que las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen solo en tanto ellos son miembros de un grupo social determinado, y nunca de manera “objetiva”; estas relaciones sociales giran en torno a los sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división del trabajo, según criterios de diferenciación social.

1.9.8 Las relaciones interpersonales

Identifica los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individuales/colectivo, universal/particular, masculino/femenino, relaciones neutrales contra afectiva, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre.

Las relaciones interpersonales se constituyen en el punto de partida para el análisis concreto de los grupos primarios en la organización, debido a que son agrupaciones que buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones personales y por ende de la cultura organizacional para alcanzar la identidad en la organización.

En el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan según status, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos

sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales.

1.9.9 Relaciones de parentesco

Se trata de identificar los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales. De esta manera se busca estudiar tendencias sociales que configuran las características de parentesco, relacionadas con la endogamia y la exogamia, la descendencia o la filiación, el incesto, linaje, clan, línea, residencia y familia, conformando aspectos dominantes en la sociedad como sociales, políticos y económicos, que influyen en la cultura de una determinada colectividad organizacional.

Dado que los negocios reales de la vida se llevan a cabo en grupos o sociedades tales como los vecinos de la familia, la comunidad el grupo de juego y los grupos de trabajo, la regulación de la afiliación está condicionada por el desarrollo de la economía de una población que crea un flujo de personas entre los grupos y asegura que cada uno tiene el número suficiente del tipo de miembros adecuados para su funcionamiento (Beals, 1971). En muchos casos se da que sistemas culturales por lo demás independientes pueden poner tanto énfasis en el reclutamiento de miembros del exterior, como en el nacimiento de nuevos integrantes dentro del mismo grupo.

1.9.10 Relaciones de poder

Identifica los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprende los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación. El contexto del poder en las organizaciones se ha convertido en un dominio importante en el análisis de las mismas. Para Weber (1946, p.180) el poder es la habilidad de los grupos o individuos “para cumplir su voluntad en una acción común aún contra la resistencia de otros que están participando en esa acción”. Mientras Marx decía que en el capitalismo el poder está fundamentado en las relaciones económicas, Weber coincidía en parte esta perspectiva, pero alegaba que provenía de otras fuentes como el rol social, la fuerza física, las cualidades personales, etc.

Parsons (1956) asocia la toma de decisiones como un fenómeno del poder en las organizaciones, y “como sistema social total, lo considera un elemento explicativo del sistema político de la sociedad” (Ibarra. y Montaña, 1987, p.96). Al respecto se refiere al poder como “La capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones mediante unidades de un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones están legitimadas por su relación con las metas colectivas y donde, en caso de negativa, se presume que su cumplimiento será impuesto por medio de sanciones situacionales negativas.” (Parsons, 1956, p.74)

1.9.11 Liderazgo y estilos de dirección

Se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.

El liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la eficacia organizacional, más cuando lo relacionamos con la cultura

organizacional donde se requiere una coherencia o equilibrio en la aplicación de estos fenómenos empresariales. Esta eficacia está directamente relacionada por la influencia de la orientación al mercado, situación que exige un análisis detallado del liderazgo en las organizaciones.

Bennis (1984, p.15) en su estudio sobre el liderazgo encontró que los líderes tienen cuatro rasgos comunes: Tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores podían identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.

1.9.12 Las subculturas

Comprende la identificación de variables comunes y homogéneas a los grupos que conforman la organización.

Identificada la organización como sistema cultural, se aborda el contexto de la cultura organizacional. En consecuencia, “el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas individuales, sociales, culturales y organizacionales, lo que ha permitido que el concepto de cultura adquiriera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad” (Amado, 1986).

Para Morgan (1991) la influencia de la cultura es raramente uniforme; una empresa está conformada por un conjunto de subculturas cuyos desarrollos corresponden según Thevenet (1992) a los grupos sociales que la componen. Las subculturas no son forzosamente coherentes entre sí ni con mayor razón con la imagen de la cultura que la empresa irradia. Como variables para reagrupar a los asalariados de una misma empresa, según sus percepciones de la realidad Thevenet (1992, p.21) propone: “Una historia común: También se forman grupos de personas que han tenido un papel común en determinados hechos.”

1.9.13 La identidad

Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este contexto la identidad puede ser: global, nacional, regional, local e individual.

Para saber si la empresa tiene cultura o si ella es una cultura, se debe conocer los significados de cultura como variable (o producto de una organización que responde a una lógica económica) y cultura como metáfora (según la cual la empresa representa una red de significación y dentro del marco del sistema de producción). Toda cultura en si es un proceso cultural, porque es una comunidad quien la da y otra quien la define. En este sentido, la identidad colectiva es el fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos de estrategia de identidad colectiva e individual, es parte de las políticas de la empresa, está en permanente construcción, y la socialización y la memoria son muy importantes.

Así, el término más corriente y el objeto más estudiado en la actualidad es el de cultura de la empresa como sinónimo de identidad. García de la Torre (2000) señala que la noción de identidad en las organizaciones nos remite a tabúes tales como poder e imaginario que hoy todavía no sabríamos aceptar. Es necesario incluir una dimensión en el concepto de la Cultura: los actores y sus mecanismos psíquicos. De esta manera la cultura es solo un significante de la identidad.

El propósito de la cultura organizacional lo constituye la identidad, por cuanto se construye a través de un proceso de interacción social en el tiempo y el espacio, contextualizado, que va a diferenciar una empresa de otra, siendo la identidad la dimensión más representativa de las organizaciones en la sociedad.

Capítulo dos: Clima organizacional

Las empresas deben de estudiar su propio clima organización; analizar cómo influyen los estilos de liderazgos, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, el clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación realizada por diversos estudios de que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas.

2.1 Definición, origen y antecedentes

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían (de Aldaz , Elena Granell; Garaway, David; Malpica, Claudia, 1997).

Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de

la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones, así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización por los trabajadores, es un estado de adaptación, está estrechamente ligado a la motivación. Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización el clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

El concepto de motivación a nivel individual conduce al clima organizacional a nivel de las organizaciones esto se puede definir como un estado de adaptación, tal adaptación no se refiere a un estado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y seguridad si no también la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. (Chiavenato, 2007, pág. 58)

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro así describimos las características mentalmente sanas; Sentirse bien consigo mismo. Sentirse bien con respecto a los demás. Ser capaces de enfrentar por sí misma la exigencia de la vida.

El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación que involucra a la organización. Las investigaciones sobre el clima están más ligadas a mediciones precisas de variables (también llamadas isobaras en el lenguaje meteorológico), aunque esto no deba ser

una regla infranqueable, ya que la investigación social, como se sabe, es flexible y se vale de todas las herramientas con que se cuenta, pudiendo en casos apelar a otro tipo de técnicas de corte más cualitativo. Lo cierto es que a pesar de ello no puede faltar el modelo y la medición precisa de sus dimensiones. (Novoa, 2000, pág. 6)

Clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2 Tipo de clima organizacional

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

2.2.1 Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.2.2 Clima de tipo autoritario: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.2.3 Clima de tipo participativo: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, La política y las decisiones de toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.4 Clima de tipo participativo: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

(Chiavenato, 2007, pág. 86)

2.3 Características del clima organizacional

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

La característica del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre los comportamientos, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización por ejemplo en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección.

Características del concepto de clima organizacional.

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales
2. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
4. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

1. Estructura: La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo. Es la percepción que tiene los miembros de las reglas de procedimientos, trámites a que se ven enfrentado en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autonómicas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.
3. Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la

organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

4. **Desafío:** Sentimiento que tienen miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa cuando hay un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

6. **Cooperación:** “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.” (Goncalvez; 1997)

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia del apoyo mutuo parte de los directivos y de los empleados.

7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca de las normas de rendimiento de la organización cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en

cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

8. Conflictos: Es el grado en que aceptan los conflictos los superiores y subordinado entre ellos enfrentando los problemas y solucionándolos.

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (Goncalvez; 1997)

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Como ya se ha dicho las influencias producidas por el clima en principio no afectan a los valores que involucra a la cultura organizacional, pero es sabido que la permanencia de un tipo de clima durante un tiempo considerable puede generar una cultura de la organización, modificando progresivamente los valores de las personas.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación realizada por diversos estudios de que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas que filtran la realidad como un verdadero lente y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional, entre otros aspectos claves para el funcionamiento organizacional. Este enfoque permite obtener, mediante la aplicación de un cuestionario, una mirada representativa de las percepciones y sentimientos vinculados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, dispositivo que se puede mejorar incorporando al diseño algunas estrategias cualitativas.

Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado.

Una de las dimensiones que mide el clima se relaciona con el desarrollo humano, esto es, capacitación y perfeccionamiento en el quehacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización.

Si se tiene en cuenta que estas dificultades influyen en el comportamiento de las personas en cuestión y en el éxito y productividad de una empresa, se hará necesaria una intervención y análisis del clima en tal empresa.

2.4 Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta especial para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tenga los empleados al realizar sus actividades, mejorar las comunicaciones entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien el trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es de igual importancia es la identidad donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de este y creen un espacio muy agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral a continuación se muestran las funciones:

1. Desvinculación: Lograr que un grupo que no está vinculado con la tarea que realice se comprometa.
2. Obstaculización: Lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
3. Espíritu: Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Alejamiento: Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
5. Énfasis de la producción: Se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.
6. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización y para motivar con ejemplo.
7. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

8. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
9. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

2.5 Importancia del clima organizacional

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella un factor fundamental para lograr el buen funcionamiento de una empresa, es el clima organizacional, el cual abarca las relaciones entre los integrantes de la compañía, las cuales definen el ambiente laboral en el que se desempeñarán. (Anonimo, 2015)

Es importante que el clima sea agradable porque entonces habrá mayor satisfacción, rendimiento laboral, elaboración de nuevas ideas, mejores resultados, menor rotación de empleados y menos absentismo laboral, logrando que la imagen de la empresa sea mejor cada día, tanto interna como externamente. (Vive tu empresa, 2003)

La importancia de mantener un buen clima organizacional en la empresa es clara normalmente, el primer paso para la mejoría del clima es hacer una investigación para entender lo que es percibido por las personas que comparten el ambiente pues esta relación se basa en la percepción de los operarios. (Eadbock, 2006)

Para concluir, una empresa competitiva no es aquella que mira principalmente hacia el mercado, sino la que primero está orientada hacia su capital humano invertir en medios que ayuden a la felicidad, es invertir en rentabilidad empresarial trabajo en equipo. (Flameanalytics, 2000)

2.6 Componentes del clima organizacional

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

2.7 Dimensión del clima organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa

midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

1. Flexibilidad: En un clima positivo, se aceptan las nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias. El enfoque de la gerencia está en hacer que las mejores personas se junten para realizar un trabajo, más que en establecer largas líneas de autoridad.

Para mejorar esta dimensión, se debe reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.

2. Responsabilidad: Los empleados tienden a estar más motivados cuando se les permite cumplir sus tareas sin buscar constantemente la aprobación de su gerente.

Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados. También deben ser alentados para asumir riesgos calculados sin miedo a ser culpados.

3. Estándares: En los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño. Los gerentes deben establecer objetivos desafiantes pero realistas, ofrecer feedback o retroalimentación en forma regular y asegurarse de que las medidas de desempeño sean adecuadas y claras. Los empleados deben recibir en forma individual amplias oportunidades de formar parte en el proceso de definición y planificación de objetivos.

Para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario que los gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas. El sistema de promoción debe ayudar a los mejores individuos a subir a la cima y las recompensas ofrecidas deben ser directamente proporcionales con la calidad del aporte de los empleados. Las

oportunidades de desarrollo deben utilizarse tanto para recompensar como para mejorar el desempeño.

4. Claridad: Las personas raramente dan lo mejor cuando no están seguras de lo que se espera de ellas. Es importante asegurarse de que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización. Las políticas, los procedimientos y las líneas de autoridad también deben ser claros.
5. Compromiso del equipo: Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. En la mayoría de los roles, ellas deben ser capaces de cooperar e interactuar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo. Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos. (Gómez y Cols, 2001)

2.8 Modelos del clima organizacional

2.8.1 Modelo explicativo del clima organizacional

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007). Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y

por supuesto de la productividad de la organización. Litwin y Stringer (en Goncalves 2011) proponen el siguiente modelo de clima organizacional.

Goncalves (2000). Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

2.8.2 Modelos intervención del clima organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas.

(Ramos Moreno, 2012)

2.9 Competencias individuales y grupales

Desde que McClellan (1973) aludiera explícitamente al término competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

1. **Motivos:** Entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: La necesidad de un logro.
2. **Rasgos de carácter:** Predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado. Ejemplo de ello son: La confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.
3. **Concepto sobre uno mismo:** Lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.
4. **Capacidades cognitivas y de conducta:** Pueden ser ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

2.10 Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima laboral

Olaz (2009). La aportación de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven.

Se esperaría entonces, que este modelo de gestión por competencias favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que

al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.

2.11 Factores que determinan la cultura organizacional

Las empresas tienen su ADN, su forma de ser, su carácter y temperamento. Es obvio que, dependiendo de sus características más intrínsecas, los resultados serán unos u otros.

La cultura organizacional es algo así como el conjunto de normas escritas y no escritas, sensaciones, clima laboral existente y forma de trabajar de una empresa. La cultura determina ampliamente el cómo se sienten las personas que trabajan en el proyecto y por lo tanto cómo serán sus resultados.

La cultura viene determinada por muchos factores, el primero de ellos tendría que ver con el liderazgo.

2.11.1 Cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional

El líder de una organización induce una serie de comportamientos, buenas o malas prácticas, sensaciones y emociones en las personas. Aunque no lo quiera, el líder condiciona el clima laboral con su comportamiento.

1. Un líder muy afiliativo creará un clima laboral positivo.
2. Un líder muy autoritario creará un clima laboral negativo en el que el miedo y la crítica son comunes.

También depende de lo alejado que esté el líder del resto de la plantilla, y del colchón de mandos intermedios que existan entre uno y otro. En algunas empresas grandes el presidente es muy autoritario, pero a la plantilla no llega tal presión,

porque esta se consigue diluir (en muchas ocasiones estratégicamente) en los mandos intermedios y directivos. Es algo así, como “que la presión llegue a todo el mundo menos a la base que atiende al cliente”. Algunas empresas incluso lo consiguen con cierto éxito.

Pero por lo general, el “cómo” sea el líder, determina el “cómo” va a ser el clima laboral, y también los resultados.

En algunos sectores con poco valor añadido, es más “permisible” tener líderes autoritarios, porque las personas no tienen que pensar demasiado, se trabaja con perfiles menos cualificados y las personas son consideradas “meros objetos”, desgraciadamente.

En empresas que aportan mucho valor añadido a través de sus productos, tecnologías o mercados en los que operan, este tipo de líderes no tienen mucha cabida. Las empresas con líderes que crean climas negativos y que al mismo tiempo tienen soluciones con mucho valor añadido, pagan las consecuencias en forma de una alta rotación de personal y desmotivación, comprometiendo el éxito del proyecto.

El tipo de líder condiciona la cultura de liderazgo y esta condiciona a la cultura de todo el conjunto de la empresa.

2.11.2 El mercado condiciona el clima organizacional

El mercado también condiciona, queramos o no, el clima laboral. Aunque evidentemente esto no debe ser una excusa para ninguna empresa bajo la premisa de “cómo estamos en un mercado así, nuestro clima es”.

No es lo mismo trabajar en la agricultura que en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas. En una empresa se espera un tipo de clima diferente al de la otra. Cuando no existe mucha cualificación profesional en ese mercado, es más fácil que el clima laboral sea más directivo, tenso e incluso autoritario, desgraciadamente.

Cualquier persona trabaja mejor y puede dar lo mejor de sí misma en un clima laboral positivo y motivador.

El mercado también condiciona, porque no es igual de motivador un mercado bajista que pronto desaparecerá, que un mercado que crece exponencialmente.

2.11.3 La marca y el producto también condiciona el clima laboral

Pocas palabras para definir esto. No es lo mismo trabajar para una empresa que fabrica marcos de fotos, que están próximos a desaparecer, que trabajar para una empresa que hace fotografía en 3D. En cada una de estas empresas se espera una cultura y clima distintos.

2.11.4 Lo que hemos sido condiciona el clima

Es evidente que nuestra historia deja una impronta en cada uno de nosotros. Nuestras empresas se ven fuertemente condicionadas por todo lo que vivieron, así como por los líderes que tuvieron.

En ocasiones, en las sucesiones familiares (padre-hijo) con distinta mentalidad, se puede ver como el “cómo éramos”, condiciona al “cómo queremos ser”. Y, por lo tanto, cuesta bastante hacer una transformación organizacional.

2.11.5 La tecnología

Factores tan aparentemente inocuos como la tecnología pueden ser determinantes para definir el clima laboral de una empresa. El exceso de burocracia y el no aprovechamiento de las posibilidades de la tecnología son desmotivadores auténticos para las personas.

Conozco una empresa de tamaño medio-grande que todavía funciona a nivel de gestión con hojas de Excel (su líder tiene mucho miedo a perder el control, y de hecho ¡lo está consiguiendo!). Imagina la locura de todo el personal cada vez que el jefe pedía un informe. Todo esto se puede realizar a golpe de clic con una gran cantidad de plataformas que conocemos hoy en día.

La cuestión es que el clima laboral está condicionado por tantos factores que no podrían ser enumerados fácilmente, aquí queremos exponer algunos de ellos. Otros serían el equipo de trabajo y personas que trabajan en la empresa.

¿Se puede cambiar el clima organizacional? Claro, esa es la buena noticia, sólo que dependiendo de cómo sea el actual y el deseado os costará más trabajo, más esfuerzo y también más inversión de tiempo y recursos.

No creemos en las soluciones fáciles para cambiar el clima laboral. Los programas de formación no sirven para estos temas, requieren de soluciones mucho más completas y adaptadas a la medida de cada cliente, enfocando la solución desde distintas ópticas.

2.12 Beneficios del clima organizacional

Durante mucho tiempo ha existido la falsa creencia de que el trabajador era una herramienta más que debía cumplir sus funciones para lograr la meta de la empresa. No se tenía en cuenta que al igual que la maquinaria necesita unos cuidados y un mantenimiento adecuado, los empleados, que son personas ante todo, también. Las empresas creían que el dinero y el salario bastaban para ello, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad en una empresa y uno de los pilares es un clima laboral adecuado.

¿Por qué importa un buen clima laboral? Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral agradable que permita:

1. Un ambiente cómodo: La ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
2. Incremento del interés: El ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos.
3. Satisfacción laboral: La comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
4. Evitar el absentismo laboral: La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
5. Mejorar la productividad laboral: Un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.
6. Beneficios de un buen clima laboral: Las ventajas de un buen clima organizacional en una empresa son múltiples, por eso es importante medir el clima laboral cada cierto tiempo.
7. El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.
8. Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.
9. Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros
10. La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los equipos será efectiva.

Capítulo Tres: Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general.

3.1 Antecedentes históricos del desarrollo organizacional

Analistas sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. (Horsnstein; , Bunker; , Burke; , Gindes; , Lewicki;, 2012)

En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Se considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa (Warren, 2012)

De la aplicación de la metodología de "investigación de acción" el surgimiento y proceso del nuevo arte del desarrollo organizacional, se vieron influenciados,

también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber: teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kart Lewin.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (OD) y su equivalente "Organizational Development", ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (DO), no se sabe en realidad quien la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como "cambio de organización", "cambio de organización planeado", "mejoría organizacional", "efectividad organizacional" y "renovación de la organización"- se han utilizado más o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

En Brasil dentro de la conceptualización caracterizada los trabajos sobre el desarrollo organizacional tuvieron como precursores a Pierre Weill, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzar y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar.

Con el transcurso de los años el desarrollo organizacional ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60.

En síntesis, la novedad traída por los nuevos descubrimientos del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

3.2 Orígenes del desarrollo organizacional

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del desarrollo organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

1. La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
2. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
3. La creación del national Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
4. La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el

Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

5. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
6. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
7. Inicialmente el desarrollo organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
8. Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

3.3 Definiciones del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que (Beckhard, 1996) define el D.O como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los

procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"

Para (Warren G., 1973), el D.O es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Investigadores visualizaron al D.O como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa" (, Blake; , Mouton, 1977)

A su vez, (Gordon , 2005) caracteriza el D.O como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

El D.O es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización". (Horsnstein; , Bunker; , Burke; , Gindes; , Lewicki;, 2012)

(Friedlander, Frank; Brown, L. Dave, 2007) Presentan al D.O como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con (Schmuck, 1971) el D.O se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, (Warren G., 1973), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que el D.O se puede definir de la siguiente manera: "es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

3.4 Conceptuación del desarrollo organizacional

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral más adecuados para la explicación de la definición anterior (o características) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

1. El D.O debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. Visión global de la empresa enfoque de sistemas abiertos compatibilización con las condiciones de medio externo contrato consciente y responsable de los directivos desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.
2. El desarrollo organizacional requiere valores realísticamente humanísticos adaptación, evolución y/o renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.
3. El desarrollo organizacional no es (no debe ser) un curso de capacitación y soluciones de emergencia para un momento de crisis sondeo o investigación de opiniones, solamente para información intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales iniciativa sin continuidad en el tiempo un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin

compromiso de los ejecutivos responsables una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones. Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos un medio de hacer que todos queden contentos algo que termine siempre en un "final feliz".

3.5 Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del D.O deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O son principalmente los siguientes:

1. Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
2. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
3. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
4. Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
5. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
6. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
7. Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
8. Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

9. Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
10. Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
11. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
12. Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
13. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
14. Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
15. Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
16. Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
17. Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
18. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
19. Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
20. Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

3.6 Características del desarrollo organizacional

La propia definición de D.O presupone características como las siguientes:

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el D.O utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el D.O no solo analiza los problemas en teoría, sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el D.O se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el D.O suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones auto correctivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el D.O no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del D.O es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999, pág. 594)

3.7 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

La importancia que se le da al D.O se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el D.O abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

3.8 Comportamiento organizacional

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

1. Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
2. Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

3. Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

1. Variables del nivel individual: que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
2. Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

3.9 Fundamentos del comportamiento organizacional

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el movimiento (que se refiere a que hay que estar conscientes

de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios interés buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento

de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

3.10 Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional

El D.O ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el D.O tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el D.O:

3.10.1 Cambio planificado

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar".

Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último, tenemos el modelo de Burke - Litwinque plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del D.O. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

3.10.2 Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del D.O. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo.

3.10.3 Sistema

Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la "homeostasis".

3.10.4 Participación y delegación de la autoridad

Esto se fundamenta en participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas.

Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

3.10.5 Trabajo en equipos

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que vayan más allá de los que un individuo sólo puede producir.

Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para

entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas.

Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

3.10.6 Estructuras paralelas de aprendizaje

Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

3.10.7 Estrategia normativa – reeducativa del cambio

Una de los aspectos que estudia el D.O es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el D.O y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir una cambio.

Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del D.O como lo son entender que el D.O es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de D.O es que es un método científico de

solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del D.O y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El D.O es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del D.O no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

Conclusiones

Después de toda la investigación hemos podido concluir que la cultura, clima y desarrollo organizacional son de vital importancia para toda empresa; de esto depende la eficacia y eficiencia de las mismas, estos aspectos reúnen todo el ser de la organización y a todos los que en ella laboran, revelan lo que las personas hacen en su trabajo, contiene información sobre los valores, principios, y metas de cada una de las organizaciones, además que identifican los principales problemas de comunicación entre los colaboradores y aportan una serie de posibles soluciones que benefician el correcto manejo de toda organización.

Hemos podido concluir que la cultura organizacional es de relevada importancia para todas las organizaciones, de este dependería la eficiencia y productividad de las mismas, si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales se debe a que la cultura se lo permite.

De acuerdo con lo investigado el conocimiento del clima organizacional, nos permite determinar las conductas, actitudes y el comportamiento de los empleados, de tal manera que se pueda observar el cambio planificado y la imagen que proyecta la organización.

El desarrollo organizacional es de vital importancia para una organización porque durante este proceso es donde se determina el éxito o fracaso de la misma, debido a que este proceso busca adaptar la organización a los esfuerzos individuales o grupales de los recursos humanos permitiendo el logro de los objetivos.

Al tener claro los tres aspectos organizacionales, se determina la gran necesidad de aplicar estos aspectos a la organización si se desea alcanzar las metas organizacionales, debido a que cada uno de estos aspectos afectan positivamente a la organización, siempre y cuando se desarrollen correctamente.

Bibliografía

- Beckhard, R. (1996). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Mexico: MC Graw Hill.
- Blake, & Mouton. (6 de Julio de 1977). *Books*. (E. U. América, Ed.) Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de [https://books.google.com.ni/books?id=aKxEAAAAYAAJ&pg=PA67&dq=Blake+y+Mouton+\(1969\)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZ2MfvmZ3fAhWFdt8KHRmuAK8Q6AEIQDAD](https://books.google.com.ni/books?id=aKxEAAAAYAAJ&pg=PA67&dq=Blake+y+Mouton+(1969)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZ2MfvmZ3fAhWFdt8KHRmuAK8Q6AEIQDAD)
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). D.C., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). McGrawHill. Recuperado el 22 de Octubre de 2018
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGrawHill.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1993). *Desarrollo y cambio organizacional*. West Publishing Company.
- de Aldaz , Elena Granell; Garaway, David; Malpicia, Claudia. (1997). *Exito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela: IESA.
- Eadbock. (2006). Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <https://es.eadbox.com/clima-organizacional/>
- EURNED. (2015). Recuperado el 12 de Ocube de 2018, de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Flameanalytics. (2000). Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <https://flameanalytics.com/artistas-invitados/la-importancia-del-clima-laboral-para-las-empresas/>

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Books*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de [https://books.google.com.ni/books?id=YlebEiBx-swC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=French+y+Bell+\(1973\)&source=bl&ots=aCUqxnnld&sig=4mckFq7Wa2x7hJ558p0DpQeudNc&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjQycOVIJ3fAhUGwlkKHRFmBI0Q6AEwBHoECAUQAQ#v=onepage&q=French%20y%20Bell%20\(1973\)](https://books.google.com.ni/books?id=YlebEiBx-swC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=French+y+Bell+(1973)&source=bl&ots=aCUqxnnld&sig=4mckFq7Wa2x7hJ558p0DpQeudNc&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjQycOVIJ3fAhUGwlkKHRFmBI0Q6AEwBHoECAUQAQ#v=onepage&q=French%20y%20Bell%20(1973))

Friedlander, F., & Brown, L. D. (2007). *Books*. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de [https://books.google.com.ni/books?id=xjKMgA94MdoC&pg=PA313&dq=Friedlander+y+Brown+\(1974\)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibnrMnN53fAhWFjFkKHU9rCroQ6AEIMDAB#v=onepage&q=Friedlander%20y%20Brown%20\(1974\)&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=xjKMgA94MdoC&pg=PA313&dq=Friedlander+y+Brown+(1974)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibnrMnN53fAhWFjFkKHU9rCroQ6AEIMDAB#v=onepage&q=Friedlander%20y%20Brown%20(1974)&f=false)

Garcia, S. J. (1997). *Casa del libro*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <https://www.casadellibro.com/libro-psicologia-de-la-atencion/9788477385127/569779>

Gordon , L. (2005). Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de [https://books.google.com.ni/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA31&dq=Gordon+Lippitt+\(1969\)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1psfVm53fAhXNm-AKHdiSCYMQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Gordon%20Lippitt%20\(1969\)&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA31&dq=Gordon+Lippitt+(1969)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1psfVm53fAhXNm-AKHdiSCYMQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Gordon%20Lippitt%20(1969)&f=false)

Horsnstein; , Bunker; , Burke; , Gindes; , Lewicki;. (26 de Mayo de 2012). *Blogspot*. (D. P. David, Productor) Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>

- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Wehrich, Heinz;. (1987). *Elementos de administración*. México: McGrawHill.
- Novoa, D. A. (2000). *UNORTE*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Pariente F., J. L. (2001). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *UNAD - Portal*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robertson, P. J., & Porras, J. I. (1993). *Dinámicas de cambio organizacional planificado*. Stanford University.
- Schmuck, R. A. (1971). *Desarrollo de la organización en las escuelas* (Ilustrada ed.). Universidad de California, Estados Unidos: National Press Books.
- Vive tu empresa*. (2003). Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://www.vivetuempresa.com/la-importancia-del-clima-organizacional/>
- Warner Burke, W. (1994). *Desarrollo de la organización: un proceso de aprendizaje y cambio*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Warren G., B. (1973). *World Cat*. (F. E. Interamericano, Ed.) Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de <http://www.worldcat.org/title/desarrollo-organizacional-su-naturaleza-sus-origenes-y-perspectivas/oclc/644714345>
- Warren, B. B. (23 de Octubre de 2012). *Tareas Universitarias*. Recuperado el 14 de Octubre de 2018, de <https://tareasuniversitarias.com/aportacion-de-warren-b-bennis-a-la-teoria-del-desarrollo-organizacional.html>