

Desarrollo organizacional

MARIO ENRIQUE PINTO CRISTIANI

Red Tercer Milenio

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MARIO ENRIQUE PINTO CRISTIANI

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Mario Enrique Pinto Cristiani

Desarrollo organizacional

ISBN 978-607-733-067-7

Primera edición: 2012

Revisión editorial: Eduardo Durán Valdivieso

DIRECTORIO

José Luis García Luna Martínez
Director General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora Corporativa de Operaciones

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Alejandro Pérez Ruiz
Director Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	6
Mapa conceptual	7
UNIDAD 1. Los cambios y la organización	8
Mapa conceptual	9
Introducción	10
1.1 Concepto de organización	11
Actividad de aprendizaje	12
1.2 Concepto de cultura organizacional	12
Actividad de aprendizaje	13
1.3 Concepto de cambio	13
Actividad de aprendizaje	14
1.4 Concepto de desarrollo	14
Actividad de aprendizaje	15
1.5 Fases de la organización	15
Actividad de aprendizaje	15
1.6 Críticas a la estructura convencional	16
Actividad de aprendizaje	16
Autoevaluación	17
Unidad 2.Orígenes del desarrollo organizacional	19
Mapa conceptual	20
Introducción	21
2.1. Antecedentes del desarrollo organizacional	22
Actividad de aprendizaje	23
2.2. Concepto y objetivos del desarrollo organizacional	23
Actividad de aprendizaje	24
2.3 Valores y supuestos del desarrollo organizacional	24
Actividad de aprendizaje	26
2.4 Aplicaciones del desarrollo organizacional	26
Actividad de aprendizaje	27
2.5 Proceso del desarrollo organizacional	27
Actividad de aprendizaje	28

Autoevaluación	29
Unidad 3. Modelos del desarrollo organizacional	31
Mapa conceptual	32
Introducción	33
3.1 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales	34
Actividad de aprendizaje	37
3.2 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento	37
Actividad de aprendizaje	38
3.3 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento	39
Actividad de aprendizaje	41
Autoevaluación	42
Unidad 4. Investigación y análisis organizacional	44
Mapa conceptual	45
Introducción	46
4.1 Sintomatología de la organización	47
Actividades de aprendizaje	48
4.2 Investigación de acción	48
Actividad de aprendizaje	49
4.3 Diagnóstico del desarrollo organizacional como ciclo de actividad	49
Actividad de aprendizaje	50
4.4 Diagnóstico del desarrollo organizacional a través del equilibrio de sistemas	50
Actividad de aprendizaje	51
4.5 Diagnóstico del desarrollo organizacional por diferenciación e integración	51
Actividad de aprendizaje	52
Autoevaluación	53
Unidad 5. Resistencia al cambio	55
Mapa conceptual	56
Introducción	57

5.1 Descongelamiento	58
5.2 Entrenamiento de la sensibilidad	59
5.3 Intervención del cambio	60
5.4 Manipulación y recongelamiento	61
Actividad de aprendizaje	62
Autoevaluación	63
Unidad 6. Planeación	64
Mapa conceptual	65
Introducción	66
6.1. Las fuerzas del cambio	67
6.2 El agente del cambio	67
6.3 Agente de un plan de acción	68
Actividad de aprendizaje	69
Autoevaluación	70
Unidad 7. Ejecución	72
Mapa conceptual	73
Introducción	74
7.1 Liderazgo y administración	75
7.2 El cambio de conducta	76
7.3 Técnicas del desarrollo Organizacional	77
7.4 Desarrollo de equipos y grupo	78
7.5 Estrategias	79
Actividades de aprendizaje	80
Autoevaluación	81
Unidad 8. Apreciación crítica del desarrollo organizacional	83
Mapa conceptual	84
Introducción	85
8.1. Análisis del desarrollo organizacional	86
8.2 Análisis de resultados mediatos e inmediatos del desarrollo organizacional	87
Actividades de aprendizaje	88
Autoevaluación	89

Bibliografía

90

Glosario

91

INTRODUCCIÓN

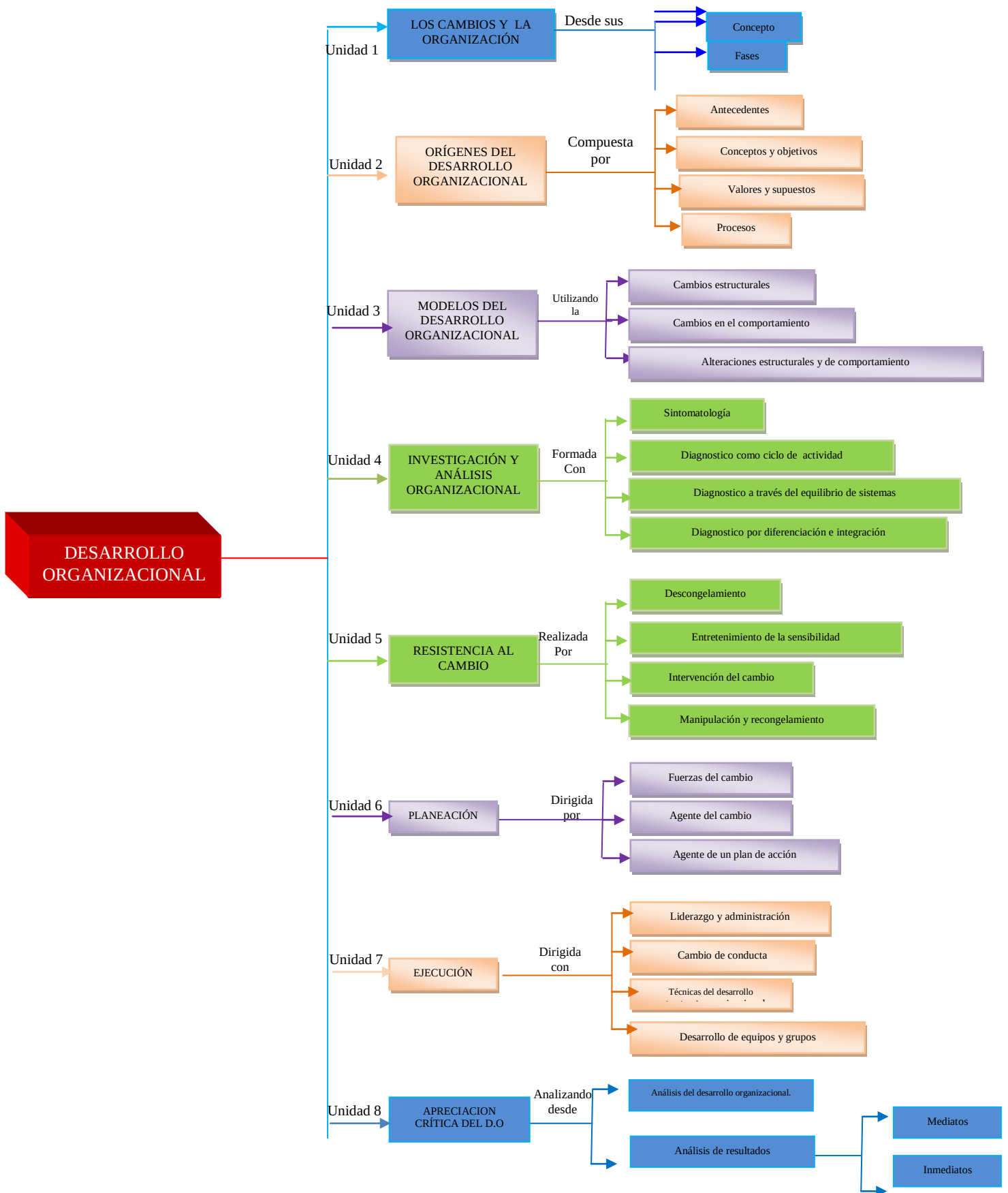
Las empresas han evolucionado a través de la historia; primero, su organización era muy incipiente y tenían un concepto muy precario de la administración, luego, con el paso del tiempo y con la aportación de diversos personajes fue obteniendo más auge hasta lo que hoy conocemos como una organización con sus principios, misión, visión, valores y objetivos.

Es de suma importancia mencionar los diversos conceptos que se integran en la organización así como sus fases, proceso del desarrollo organizacional, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y hacer análisis de los distintos modelos del desarrollo organizacional e identificar las ventajas y desventajas de cada uno para visualizar cuál es el más conveniente para aplicar en una organización.

En este libro se analizará la sintomatología de una organización, se verá el tipo de investigación organizacional que se debe llevar a cabo para proporcionar un diagnóstico correcto, señalando los beneficios de los cambios y el porqué de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores; se observarán los diferentes modelos para la aceptación de las transformaciones en sus diferentes fases o procesos, así como las estrategias para poder trabajar en equipo.

El libro también incluye actividades de aprendizaje para reforzar el conocimiento adquirido, así como una autoevaluación al final de cada unidad.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

Analizar el concepto de organización, así como la importancia que tiene dentro de la sociedad.

TEMARIO

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

1.2 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3 CONCEPTO DE CAMBIO

1.4 CONCEPTO DE DESARROLLO

1.5 FASES DE LA ORGANIZACIÓN

1.6 CRÍTICAS A LA ESTRUCTURA CONVENCIONAL

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En la organización se deben respetar las jerarquías, funciones y obligaciones, induciendo al personal para que desarrolle las actividades, y se obtenga un mejor aprovechamiento de sus habilidades para un excelente desempeño, donde se logren vencer los cambios al adaptarse a ellos, así como el fomento de la modificación estructural y cultural.

El alumno identificará los conceptos de organización, cultura, cambio y desarrollo, para comprender su aplicación práctica y ofrecer una crítica de la estructura convencional.

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos.

Sergio Hernández y Rodríguez nos dice: “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo.”¹

Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas.

Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece.

Para que los tres elementos de la organización operen de manera coordinada, es necesario, que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados, cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas.

¹Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 587.

Como ejemplo de organizaciones se mencionan los siguientes: las escuelas, los hospitales, las iglesias, las prisiones, entre otros.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Efectúa un mapa conceptual con el tema de organización.
2. Realizar un análisis del concepto de organización.

1.2 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan en unos y otros, y definen qué significa ser miembro de una sociedad. “La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización”.²

Dentro de una organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común.

Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento.

En la organización, los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un periodo. Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.

La cultura establece o delimita el devenir de la compañía, ya que conlleva la conducta que los trabajadores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales. Por tanto, el comportamiento que reflejan los individuos en las organizaciones puede ser eficiente, cuando los empleados comparten ciertos valores que guían su actuar.

² Gibson I. James, *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*, p 33.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Por medio de una investigación documental, realizar del concepto de cultura organizacional, un mapa mental.

1.3 CONCEPTO DE CAMBIO

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

Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad de la misma; es decir, ésta es la medida con la cual una organización logra sus objetivos.

Los cambios pueden abarcar a cualquier segmento organizacional, y típicamente incluyen la modificación de las líneas de la autoridad en la organización, los niveles de responsabilidad de los diversos miembros y las líneas establecidas de comunicación organizacional.

“En la actualidad todo cambia, por tanto, en la organización se realizan cambios de sistemas, tecnológicos y humanos. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente cambiante.”³

Por tanto, una organización debe reconocer cuándo aceptar los cambios, así como aprender a administrarlos y, sobre todo, saber identificar e inducir al personal para aceptar el cambio, tanto en niveles gerenciales, como en los operativos.

Sin bien es cierto que si se propician cambios en las empresas, no hay que eliminar de forma drástica los métodos anteriores con los que se venía operando sino hacerlo de manera paulatina, para que el personal se adapte y acepte tales modificaciones.

³ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*. p. 589.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Describir el concepto de cambio, y cómo enfrentan las personas el cambio así como la empresa, realiza un análisis.
2. En empresas de tu localidad, ubica a las que hayan provocado un cambio en la organización, realiza entrevistas para presentar un informe de éstas.

1.4 CONCEPTO DE DESARROLLO

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

Un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados.

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas.

En ese sentido, precisamente, el desarrollo organizacional fue diseñado para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones. La empresa que no logra un desarrollo pleno se queda rezagada en el mercado, en el cual hay muchos competidores que también buscan alcanzar un desenvolvimiento que les permita posicionarse y desplazar a las organizaciones que se interpongan.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realizar un mapa conceptual del concepto de desarrollo organizacional.
2. En empresas de tu localidad localiza cual ha generado el desarrollo organizacional.

1.5 FASES DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Las fases de la organización son las siguientes:

- Jerarquías. Fija la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- Funciones. Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En ese sentido, las personas deben laborar en equipos de trabajo para conseguir tanto las metas individuales como las organizacionales.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura, dividiendo los papeles principales, así como estableciendo la jerarquía en la empresa; en esto también debe tomarse en cuenta la comunicación como factor importante que debe prevalecer, la autoridad de una persona para dirigir, y la toma de decisiones para laborar.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realizar un análisis crítico de las fases de la organización, ofrezca una conclusión.

1.6 CRÍTICAS A LA ESTRUCTURA CONVENCIONAL

Cuando se hace referencia a las críticas de la estructura convencional del desarrollo organizacional, se está hablando de sus limitantes, es decir; hasta dónde puede llegar el desarrollo organizacional y qué tan efectivo suele ser en su implantación en las organizaciones. A continuación mencionaremos algunas de ellas.

Una de sus principales críticas al desarrollo organizacional, es la preponderancia que éste le da a la educación emocional, pues se le otorga una mayor atención a la reacción y comportamiento de las personas, que a sus habilidades laborales. Esto trae el riesgo de que se convierta en una cuestión terapéutica y se pierde el sentido en el desarrollo de las habilidades que son necesarias y que repercuten en el desempeño de las funciones.

Otra de las críticas al desarrollo organizacional, es el hecho de que, en ocasiones, es utilizado para favorecer el interés de ciertas personas. Por lo tanto, se le da prioridad a mejorar o favorecer sólo algunos aspectos o la imagen externa, que a atender las situaciones internas, las cuales son las primordiales. Si al interior de la organización no se está bien, cómo se puede exigir o intentar ofrecer una imagen externa favorable.

Una de las limitantes del desarrollo organizacional es que los altos directivos siempre esperan contar con resultados inmediatos y medibles en números, sin tener en cuenta que hay objetivos a largo plazo y que tienen cierta complejidad alcanzarlos; en ocasiones se presiona de manera desmedida a los subordinados para conseguir tales objetivos, y esto provoca el descuido de ciertas áreas o de otros objetivos que suelen ser más importantes.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.- Realizar una investigación documental de los conceptos de las críticas a la estructura convencional, realizar un mapa conceptual.

AUTOEVALUACIÓN

De las siguientes opciones conteste la correcta:

1.- Está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

- a) Desarrollo organizacional
- b) Cultura organizacional
- c) Cambio organizacional

2.- Es la compleja mezcla de conductas relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajen unos con otros por ser miembro de una sociedad.

- a) Cultura
- b) Cambio
- c) Poder

3.- Es el proceso que se sigue para modificar una organización...

- a) Cultura organizacional
- b) El cambio organizacional
- c) Desarrollo organizacional

4.- Se dice que es una estructura bien definida en la cual se plantean metas y objetivos.

- a) Sistema
- b) Jerarquías
- c) Organización

5. Fase de la organización que se refiere a la determinación de cómo deben dividirse las actividades.

- a) Especialización
- b) Funciones
- c) División del trabajo

RESPUESTAS

1.-a

2.-a

3.-b

4.-c

5.-b

UNIDAD 2

ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Analizar el origen del desarrollo organizacional.

TEMARIO

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

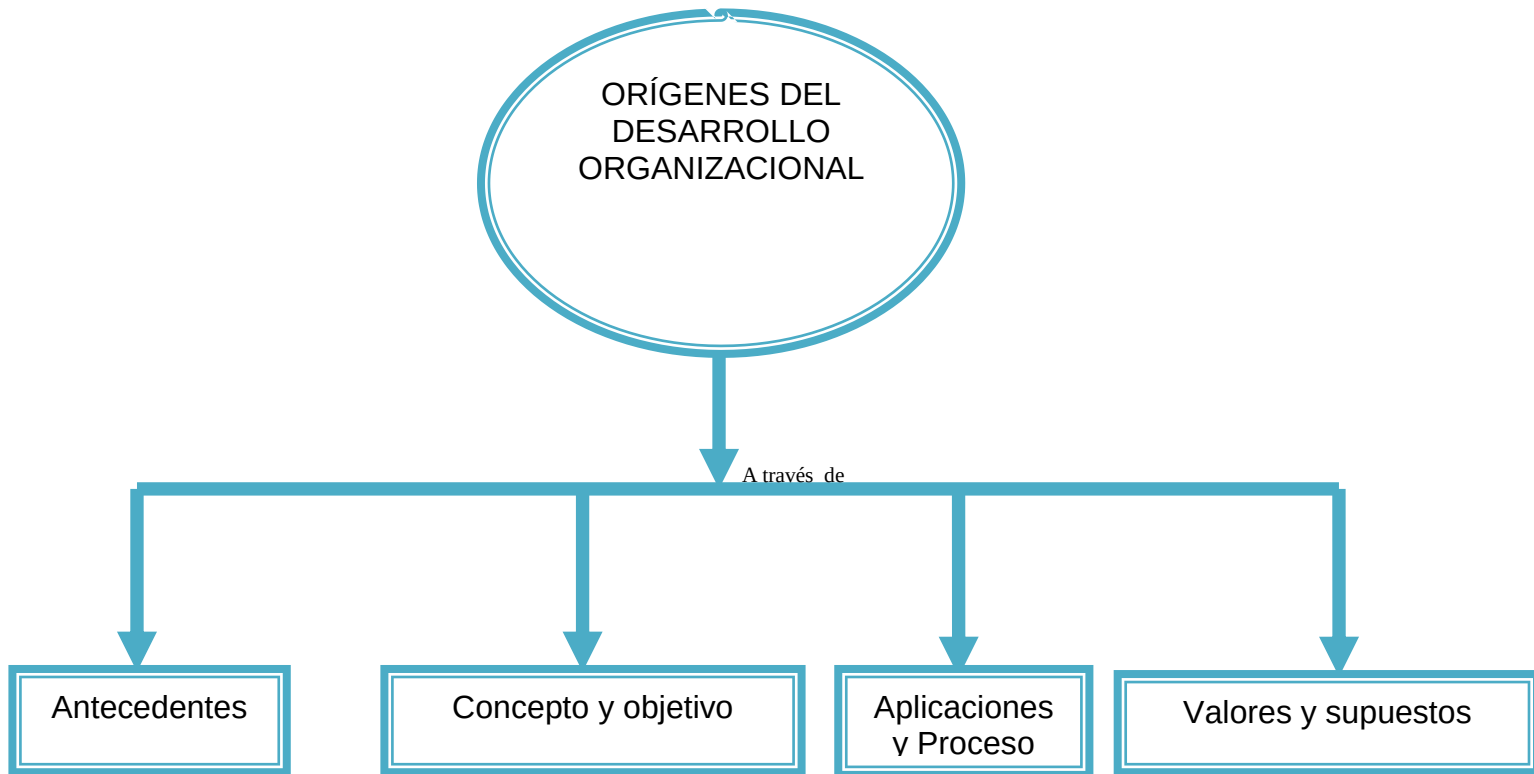
2.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.3. VALORES Y SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.4 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.5 PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender.

En esta Unidad, el alumno conocerá los antecedentes del desarrollo organizacional, así como sus conceptos y objetivos para aplicarlos en la organización, respetando los valores y entendiendo su proceso para llevarlo a cabo en la vida real.

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, si no para el de las empresas. Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales.

“El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”.⁴

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.

Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender.

⁴ Ferrer Pérez Luis, *Desarrollo organizacional*, p. 13.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un análisis de la historia del desarrollo organizacional destacando a los precursores más importantes.

2.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El autor Richard Beckhard menciona que es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.”⁵

En ese sentido, surge aquí una pregunta clave: ¿Qué significa el esfuerzo planificado?

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

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

- a) Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- b) Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.

⁵ *Ibidem.*, p. 15.

- c) Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
- d) La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

“Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico.”⁶

Esta prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso de cada uno de los procesos que existen en la organización y de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrado se encuentra el individuo en su respectiva área; esto permitirá ofrecer un panorama y juicio general de la empresa. Entre las pruebas de diagnóstico más conocidas se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un mapa mental del concepto y objetivos del desarrollo organizacional.

2.3 VALORES Y SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los valores más significativos del desarrollo organizacional son los siguientes:

Participación plena: es necesario el involucramiento de todas las partes que conforman a la organización, cabe destacar que resulta importante tal integración, pues la mayoría de las personas tienden a resistirse a los cambios.

Confrontación: los problemas que surjan durante el transcurrir de la empresa, deben ser confrontados de forma abierta.

Seguridad: esto permite crear un clima de armonía y apoyo.

⁶ *Ibidem.*, p. 17-18.

Respeto por los demás: el factor humano es el más importante componente de la organización, por lo que debe ser tratado con dignidad.

“La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto”⁷. Recordemos que uno de los aspectos importantes para los recursos humanos, es el de pertenecer a un grupo. Por tanto, debe sentirse parte de la organización y con la capacidad de lograr los objetivos planteados, asimismo, la organización debe de aprovechar la creatividad e iniciativa de sus empleados, pues son ellos los que realizan las actividades.

El desarrollo organizacional parte de ciertos supuestos, tanto de los individuos como de las empresas, y la relación tan estrecha que existe entre ambas partes, a continuación se mencionan tales supuestos:

De los individuos: la mayor parte de las personas busca trascender y desarrollarse, le interesa contribuir no importándole si es de forma mínima, y por supuesto que tiene la capacidad y habilidad para lograrlo.

De los grupos: los individuos desean, quieren y buscan ser aceptados al menos dentro de un grupo, y generalmente en más de uno con la intención de colaborar. Uno de los aspectos de mayor referencia de los individuos es el trabajo, la mayoría quiere incrementar su eficiencia ayudados por los compañeros; además, las personas buscan resolver problemas y, en ocasiones, hasta buscan llamar la atención.

Los individuos en las organizaciones: lo que acontece en la empresa afecta o influye en las personas, inclusive las diezma en el quehacer de sus funciones; asimismo, y en esa medida, lo que sucede dentro de cada grupo de colaboradores, repercute en toda la organización y en el logro de los objetivos, por ello, personas y empresa están estrechamente ligados.

Para lograr las bases del desarrollo organizacional, éste debe sustentarse en cambios planeados, compensaciones adecuadas, entrenamiento y capacitación de los recursos humanos, así como una correcta división de actividades en los departamentos de la empresa con el fin de enfrentar los retos que surjan.

⁷ *Ibídem*, pp. 19-20.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un mapa mental de los valores y supuestos del desarrollo organizacional.

2.4 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La aplicación del desarrollo organizacional se da principalmente cuando existen necesidades reales de cambio, las modificaciones se requieren en cualquier organización para avanzar y no estancarse. Es difícil aceptar los cambios, y para ello se aplica el desarrollo organizacional.

En ese sentido, las siguientes son algunas de las causas en las cuales se puede aplicar el desarrollo organizacional:

Cuando exista la necesidad de cambiar aspectos culturales: el fin de tal intervención es aprovechar y compaginar en uno solo todo el potencial derivado de las diferentes formas de ser y pensar de los colaboradores, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Cuando se requiere cambiar las estructuras organizacionales: se aplica con el fin de enriquecer cada unas de las partes que conforman a la empresa.

Cuando sea necesario mejorar la colaboración entre grupos: la aplicación aquí busca optimizar el vínculo estrecho que debe existir entre cada una las unidades administrativas aunque éstas tengan funciones, pues siempre existirá una relación entre todas.

Ahora bien, para logra el éxito en la implantación del desarrollo organizacional, se requiere que se den las siguientes condiciones: 1) que la organización esté bajo cierta presión interna o externa para conseguir los cambio requeridos, 2) contar con la orientación de un consultor externo, 3) tomar en cuenta la creatividad de los empleados en la resolución de los problemas, 4) no hacer a un lado a la gente al momento de innovar las actividades o productos de la compañía.

En relación con el punto dos, se puede comentar a modo de ejemplo, lo siguiente: en cualquier organización, la alta gerencia suele trazar ciertos objetivos y metas, pero en ocasiones éstos no se cumplen, cuando esto

sucede, los directivos enfrentan conflicto y es entonces que piden la ayuda de un consultor.

El consultor debe ser alguien que no pertenezca a la organización, una persona que por su lejanía con la empresa, no tenga dificultad para tomar decisiones, ofrecer acciones de mejora y lograr la recopilación de información fidedigna sin que exista un conflicto de intereses.

Es conveniente que cuando este consultor compare y analice la información, ésta sea la correcta, debe buscar el apoyo con la alta gerencia para corroborar tales datos e información obtenida y así emitir un diagnóstico adecuado.

Resulta fundamental el aprovechamiento de la experiencia de los consultores externos, sus sugerencias y recomendaciones no se deben desechar; la alta gerencia tiene que estar atenta a estas recomendaciones, porque serán de vital importancia para el futuro de la organización, además, éstas se deben implantar y darles el debido seguimiento con el fin de ver si realmente a nivel operativo se están aplicando de la manera correcta, y si existiera una modificación, que ésta se aplique en el momento y lugar preciso.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.-Realizar una ficha de trabajo de las aplicaciones del desarrollo organizacional.

2.5 PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico.
“Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son

básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales”.⁸

- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

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

Orientación al problema: Consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.

Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.-Realizar en una cuartilla un análisis del proceso del desarrollo organizacional.

⁸ *Ibidem*, pp. 26,27.

AUTOEVALUACIÓN

De las siguientes opciones conteste la correcta

1. Es el elemento más activo en la empresa y, desde luego el más importante.
 - a) Recurso humano
 - b) Recurso de sistemas
 - c) Recurso humano

2. Se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno.
 - a) Desarrollo organizacional
 - b) Cultura organizacional

3. Cambio organizacional
El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la _____ y _____ de la organización.
 - a) Tradición y autoridad
 - b) Cultura y estructura
 - c) Autoridad y cultura

4. Los orígenes del desarrollo organizacional fueron en
 - a) 1957
 - b) 1975
 - c) 1978

5. Se deben tomar en cuenta para aplicar el desarrollo organizacional en una empresa.
 - a) Valores
 - b) Normas
 - c) Políticas

RESPUESTAS

1. c
2. a
3. b
4. a
- 5.-a

UNIDAD 3

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Comprender la aplicación de los modelos.

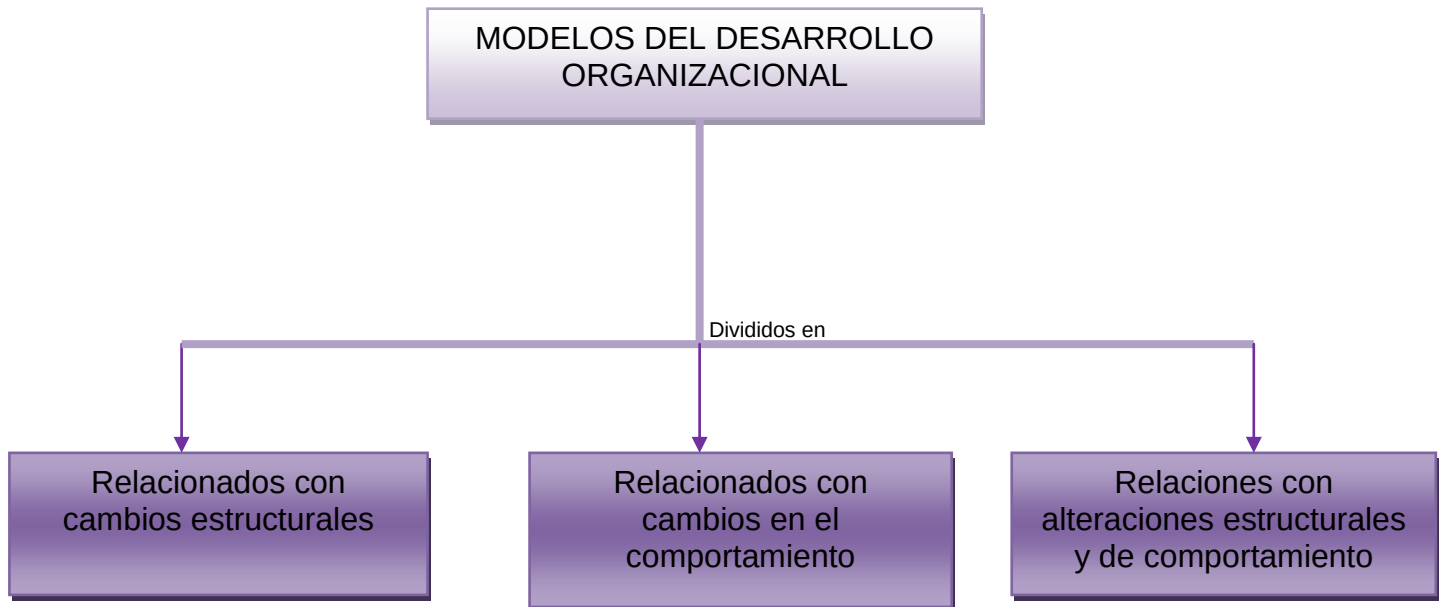
TEMARIO

3.1 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES

3.2 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO

3.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Para introducir un cambio organizacional, las personas deben conocer que existen fallas dentro de la organización y querer cambiar. Para ello, la alta gerencia ha de apoyar con capacitación y entrenamiento; debe, además, existir coordinación integral en los niveles jerárquicos y todas las partes interesadas en realizar el cambio.

En esta unidad el alumno identificará los diversos modelos a aplicar en la organización para llevar a cabo cambios estructurales, identificará las ventajas y desventajas de éstos; también conocerá los diversos cambios de comportamiento que se suscitan en el factor humano al introducir el cambio.

3.1 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

Entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- *Reunión del equipo de diagnóstico del gerente:* el equipo de análisis hace una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la organización. Este equipo suele reunirse con un consultor externo, un colaborador de staff o varios para los diversos departamentos. El equipo de trabajo está constituido por todos los niveles de la organización.

El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar. Para ello, se debe recopilar la información utilizando diversos instrumentos, como el cuestionario o la entrevista, y así considerar la información obtenida y adaptarla a las metas de cambio y a las estrategias de acción. El equipo del gerente puede convertirse en un motivador hacia los demás individuos para lograr el desarrollo organizacional.

Las tareas más usuales son las siguientes: apoyo al gerente general en el diagnóstico de funcionamiento de la organización, así como cubrir la necesidad de una evaluación periódica con la que se puedan producir los cambios necesarios.

Entre los beneficios que se obtienen están los siguientes: aprovechar las oportunidades de cambio, induciendo a una evaluación continua en busca de mejoras. Este grupo, no obstante, también tiene límites, sólo puede ser un apoyo hacia el gerente para inducir el cambio organizacional, pues el equipo en sí no puede tomar decisiones, esto le corresponde a la alta dirección. Se recomienda realizar reuniones periódicas para observar lo ocurrido antes, durante y al final del proceso planeado de cambio.

- *Confrontación para establecer metas:* los integrantes de la organización se reúnen para fijar las metas para el cambio, esto se realiza en dos fases: recopilación de la información y fijación de metas.

La primera etapa inicia con la descripción de la reunión. Donde los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos conformados por un número variable de individuos según el tamaño de la organización, luego, se proporciona a los integrantes el tiempo que se juzgue necesario para enlistar los cambios, en donde se consideran los beneficios personales y organizacionales. Se debe buscar que los cambios estén vinculados con las relaciones gerenciales, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizacionales, entre otras.

Para que, como equipo de trabajo, se fijen las metas, todos los grupos y participantes, clasifican los cambios propuestos en categorías, se integran por subgrupo de trabajo los integrantes de cada departamento, es decir, el subgrupo anterior se reclasifica para volver a trabajar en el departamento correspondiente.

Se buscan cuáles son los cambios más adecuados por departamento y cuáles serán las estrategias a implantar en el mismo, también, se escoge cuáles cambios que la alta gerencia debe asignarles prioridad. Por cierto, no se debe olvidar que algunas

personas no logran acudir a tale reunión, por ello, se les deben comunicar los acuerdos pactados.

Posteriormente, para escuchar el reporte final, los integrantes de la organización se reúnen para mostrar los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. Debe, por cierto, darse seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado.

La ventaja de este modelo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúnen todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva.

Como limitantes de este proceso o modelo puede mencionarse lo siguiente: existencia de conflictos entre los que integran la reunión, y el riesgo de que no hayan acuerdos para realizar cambios; que la gerencia no esté comprometida con los objetivos de la reunión y puede no haber la suficiente confianza entre los que asisten a la reunión.

Una idónea es que los asistentes a la reunión sean personas realmente comprometidas y conozcan bien los objetivos, que hay un clima de confianza y sinceridad entre ellas para lograr acuerdos, se debe, además, aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y ellos son quienes idean cómo hacerlas más creativas e innovadoras para la organización. Es relevante ofrecer seguimiento a las reuniones para verificar los avances.

- *Laboratorios de Sensitivity y Training:* se integran grupos de doce personas junto con el staff, para trabajar en las tardes por tres o cinco días, aprendiendo de sus experiencias, entendiendo la interacción del equipo y los sentimientos. Este modelo tiene características únicas, pues los integrantes del staff no guían como de costumbre, sólo son facilitadores, así, los integrantes pueden ser examinados y aprender de ellos; se puede evaluar, también, nuevas conductas o si el clima que existe en el grupo es de confianza y sinceridad, entre otros.

El uso de este método tiene la particularidad de servir como una capacitación básica que busca cómo integrar a los empleados de los diversos departamentos para que conozcan cómo se trabaja con la interdependencia, cómo se puede conseguir crecimiento personal y organizacional.

Los beneficios de éste método son el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, de las relaciones formales e informales, el desarrollo de habilidades y lo relacionado con aprenden a aprender.

Entre las limitantes, se debe considerar que “el aprendizaje debe ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización”.⁹ Además, hay que establecer quién debe asistir: las personas que ocupan posiciones clave, las que lo desean o las que están listas para el crecimiento personal. Se debe fijar, también, quiénes no deben asistir: las personas con problemas psicológicos, las que están en psicoterapia y las que no quieren cambiar.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una síntesis de cada uno de los métodos explicados en el tema de modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en la estructura.

3.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupal y el role playing, este último, el cual abordaremos en esta unidad, es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el *role playing*

⁹ Ferrer Pérez luis, *Desarrollo organizacional*, p.113.

En el método o modelo de role playing, “nosotros actuamos como en un escenario”.¹⁰ Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

Por otro lado, una de las limitantes del método es lograr poseer el tiempo necesario para ejecutarlo.

En cambio, entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas.

Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil pero es muy intenso.

Los usos más frecuentes de este método son cuando existen desacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y para conocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de la vida diaria en la organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar un cuadro sinóptico del modelo referido para los cambios en el comportamiento

¹⁰ *Ibidem.* p.150.

3.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente.

El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de *Grid Gerencial*, se “conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo.”¹¹

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la “rejilla administrativa” desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraban la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés.

Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

1. Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.
2. Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización.
3. Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.

¹¹ Hernández y Rodríguez, Sergio, *La administración: pensamiento, estrategia y vanguardia*, p. 265.

4. Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal).
5. Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.

Por otro lado, se tiene el modelo 3d o de Reddin, en el cual “la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo”.¹² Con la metodología W.J. Reddin se realiza un *proceso de efectividad* en cada departamento de la organización así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad.

Por medio del *proceso de efectividad* se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la *efectividad organizacional*.

Por qué funciona el método Reddin: los beneficios de su aplicación se reflejan en impactos medibles como los siguientes:

- □ Velocidad de cambio en los resultados.

¹² Gibson I. James, *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, p.23.

- ☐Aumento en la flexibilidad de la organización.
- ☐☐☐Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- ☐Oportunidad estratégica.

Además, permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una ficha de trabajo de cada uno de los métodos relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

AUTOEVALUACIÓN

De las siguientes opciones, conteste la correcta:

1. Los cambios son inicialmente generados por
 - a) La clase media
 - b) La alta gerencia
 - c) Los operadores

2. Se conoce como la matriz de dos ejes uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos.
 - a) Grid gerencial,
 - b) El modelo 3d
 - c) Escuchar

3. Teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo donde los cambios son inicialmente generados por
 - a) Grid gerencial,
 - b) El modelo 3d
 - c) Escuchar

4. En este método nosotros actuamos como en un escenario.
 - a) Escuchar
 - b) Role playing
 - c) Retroalimentación positiva

5. Autor que desarrolló la técnica conocida como rejilla administrativa.
 - a) Fayol
 - b) Robbins
 - c) Robert Black

RESPUESTAS

1.-b

2.-a

3.-b

4.-b

5.-c

UNIDAD 4

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Analizar los problemas de la organización y reconocer su origen para poder aplicar soluciones correctas.

TEMARIO

4.1 SINTOMATOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

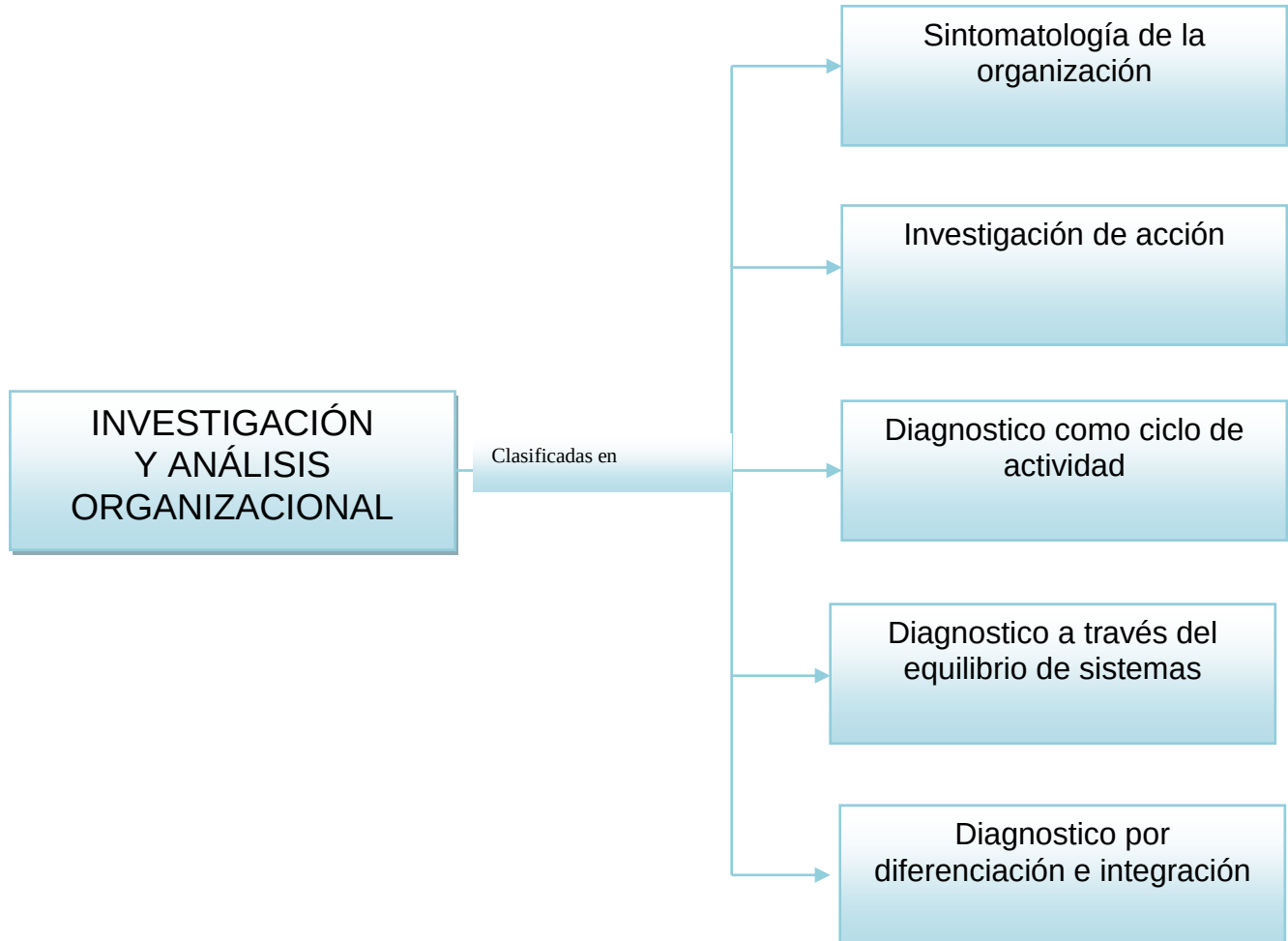
4.2 INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN

4.3 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CICLO DE VIDA

4.4 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

4.5 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Ante los conflictos organizacionales es necesario conocer el origen de éstos y poner en práctica la solución correcta en el lugar correcto, con la persona indicada, para lograr que la organización se desempeñe con éxito.

En la presente unidad el alumno identificará la sintomatología de la organización, conocerá qué es la investigación de acción y cómo ésta puede surtir efecto al implantarla. Asimismo, se abordarán tres tipos de diagnósticos del desarrollo organizacional.

4.1 SINTOMATOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Es necesario, antes de dar una solución, conocer el origen de una problemática para ofrecer alternativas de arreglo, se debe, también, tener en cuenta a la persona adecuada que la pueda llevar a cabo, y evaluar las necesidades del conflicto que se tengan. A continuación se presentan los principales problemas o síntomas que exhibe una organización con conflicto y sin conflicto.

➤ Organización conflictiva.

El personal no se siente parte integrante de la organización, no hay involucramiento, el colaborador se da cuenta de que las cosas no se están haciendo como se planeó y no hacen nada para evitar el fracaso. No existe sinceridad en el trato con las personas, “los gerentes se sienten solos cuándo tratan de hacer las cosas”.¹³

El status es importante, antes que la solución, se suele inculpar de manera injustificada; en relación con el aprendizaje, éste es verdaderamente difícil, ya que los empleados están acostumbrados a trabajar de cierta forma, y el hecho de hacerlo diferente provoca resistencia al cambio; luego, los conflictos son ocultados, no hay retroalimentación, la gente se refugia en las políticas y reglamentos de la organización para solucionar problemas, además, se suelen basar en los lemas de “no puedo hacer nada”, “no es mi responsabilidad”, “la tradición es ante todo”.

➤ Organización sin conflicto.

Los objetivos son compartidos con todos los integrantes de la organización, existe la libertad para señalar dificultades para futuras soluciones, no hay preocupación por el estatus para resolver conflictos, se toman en cuenta las habilidades, aptitudes, actitudes; la opinión de los empleados es tomada en cuenta, existe cooperación y trabajo con interdependencia, así como hechos relacionados con aprender a aprender los nuevos conocimientos, la creatividad de los colaboradores es tomada en cuenta, se basa en el lema “es mi responsabilidad salvar la situación”.

¹³ Ferrer Pérez, Luis, *Desarrollo organizacional*, pp. 33-35.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realizar una síntesis de la sintomatología de las organizaciones.

4.2 INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN

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

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

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

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

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

La información de acción conlleva varias fases, a saber: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación y planeación de la acción.

La planeación de acción conjunta y la evaluación del grupo conduce a una nueva manera de ver las cosas, esto trae consigo un enriquecimiento de ideas y una actitud más positiva para la determinación de metas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un ensayo de lo entendido en el tema investigación de acción.

4.3 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CICLO DE ACTIVIDAD

El diagnóstico del desarrollo organizacional como ciclo de actividad, consiste en la ayuda otorgada al individuo y a la organización para actuar sobre el potencial y las capacidades que la misma entidad y los individuos pueden generar en el desempeño de sus funciones, en lugar de inducirlas o de obligar a la realización de las actividades.

Desde luego, el problema mayor e inicial que enfrenta cualquier diagnóstico, es identificar con precisión dónde se encuentra el área en conflicto.

El desarrollo organizacional se suele centrar de modo general, en el esfuerzo de los grupos formales e informales, pero es necesario que se dé importancia a los grupos informales, ya que de éstos, muchas veces, depende la cultura organizacional.

Trabajar en el desarrollo organizacional significa que se tienen que modificar la cultura, los sistemas formales e informales; tomando en consideración que la cultura es un patrón de conductas, normas, sentimientos y creencias aceptados por los miembros de la organización, y que establece la conducta personal. En ese sentido, para realizar un diagnóstico organizacional deben tomarse en consideración ciertos factores, a saber:

- a) Los puntos fuertes y débiles de la organización.
- b) Las fuerzas de resistencia y cambio dentro o fuera de la organización.
- c) La forma en que opera como sistema.
- d) Los criterios apropiados para lograr la salud organizacional.

La construcción de un modelo de la empresa que se desea tener (con una estructura, tecnología, organización, cultura, etc.), facilita identificar la interdependencia de los sistemas (al observar su funcionamiento) y es así como el individuo puede lograr una auto identificación, pues la imagen de la empresa es el reflejo de ellos.

Por eso es importante realizar un mapa de diagnóstico en el cual se incluyan la naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización, ofreciendo una lista informal, la cual sirva de apoyo en la determinación del diagnóstico.

El personal de la organización debe colaborar y también debe ser parte en la solución o detección de conflictos, ya que en los niveles operativos es donde con mayor frecuencia se dan las discrepancias, y es en ese punto donde a la alta gerencia suele tener dificultad para identificar los problemas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.-Realizar una ficha de trabajo del diagnóstico como ciclo de actividad.

4.4 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL EQUILIBRIO DE SISTEMAS

Hacer un diagnóstico a través del equilibrio de sistemas, es analizar la relación mutua que existe en todos los sistemas que integran a la organización. La modificación de un sistema traerá consigo el replanteo de otro sistema, es decir, todos tendrán que reajustarse para poder cumplir ciertos objetivos, pero es importante resaltar que para dar este paso, alta gerencia deberá buscará un equilibrio para no desajustarse y, al mismo tiempo, debe sensibilizar a su personal para que también ellos encuentren un equilibrio con el fin de cumplir con las metas trazadas. “Se supone que la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente para cumplir los objetivos organizacionales.”¹⁴

Al moverse cualquiera de los tres componentes mencionados, se realiza una serie de cambios que llegan a afectarlos; por ejemplo: la tecnología es

¹⁴ Ferrer Pérez, Luis, *Desarrollo organizacional*, pp. 45-46.

cambiante y esto trae consigo que la estructura de la organización tenga que adaptarse a ella; asimismo, la cultura (que son las formas de ser de los individuos) tendrá que adaptarse y acoplarse para lograr una nueva interacción.

Existen varios puntos a tomar en cuenta para el equilibrio de sistemas:

- Si la misión de la organización cambia, los tres sistemas se ven afectados.
- Los cambios en los sistemas pueden generar cambios en otro sistema.
- Existe resistencia al cambio relacionado con los tres aspectos citados.
- El nuevo equilibrio deberá ser apoyado por la misión institucional y las necesidades individuales.
- Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un cuadro sinóptico del diagnóstico a través del equilibrio de sistemas.

4.5 DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Este tipo de diagnóstico por diferenciación e integración se refiere a analizar a la organización desde una subunidad al todo como del todo a sus partes, es decir, se identificarán las carencias desde cada una de las áreas de la empresa al igual que sus virtudes, y de ahí hasta los niveles con mayor jerarquía.

Se trabajará primero con sus carencias, ver en qué se está fallando o quiénes están fallando y se corregirá, para que de ahí empiece la integración hacia todos los niveles; cabe destacar que un equipo de trabajo no integrado, no funciona de la mejor forma deseada, así que el diagnóstico iniciará desde las diferencias corregidas hasta el involucramiento e integración de todos los niveles.

Hay que recordar que cuando una empresa inicia, no existe una gran cantidad de problemas, pero éstos se verán según vaya creciendo y buscando su especialización para alcanzar resultados esperados.

“Diferentes tipos de organizaciones tienden a funcionar mejor con distintas clases mixtas de especialización y centralización.”¹⁵

Los reglamentos generales para planear adecuadamente el trabajo, pueden ser inapropiados en ciertas organizaciones, motivo por el cual algunos gerentes funcionan correctamente en la organización, y cuando deciden transferir la forma de trabajo, simplemente no da resultado.

Cuando una organización busca la especialización debe de tomar en cuenta que nada de lo anterior servirá, es necesario que aunque la organización tenga diversos departamentos, todos deben integrarse como un sistema de trabajo, logrando la interdependencia, induciendo la actualización de acuerdo con las necesidades de la organización para alcanzar un nivel competitivo.

Los diversos departamentos en una organización deben trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, cada departamento tiene sus propios objetivos y metas, pero no significa que no compartan los mismos ideales de la organización. La especialización de cada área de trabajo se da para que cada individuo conozca sus actividades y aprenda a cumplirlas de la mejor manera y contribuya al éxito de todo el equipo de trabajo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1.-Realizar un análisis a través del diagnóstico por diferenciación e integración.

¹⁵ Ibídem, P. 47-48

AUTOEVALUACIÓN

DE LAS SIGUIENTES OPCIONES ELIJA LA CORRECTA

- a) Se define como un método o procedimiento para poder aprender todo lo relacionado con lo cambios de la empresa.
Especialización
- b) jerarquización
- c) investigación de acción
2. la investigación es de vital importancia por la:
- a) Aceptación de grupos
- b) Resistencia al cambio
- c) Recopilación de datos
3. El desarrollo organizacional se centra en el esfuerzo de los:
- a) Grupos
- b) Individuos
- c) Directivos
4. Se supone que los sistemas como la tecnología, la estructura y la_____ están relacionadas mutuamente
- a)Cambio
- b)Cultura
- c)Desarrollo
5. Aspecto externo de la organización que tiende a cambiar debido a los avances de la ciencia.
- a) Política
- b) Competencia
- c) Tecnología

RESPUESTAS

1.-c

2.-c

3.-a

4.-b

5.-c

UNIDAD 5

RESISTENCIA AL CAMBIO

OBJETIVO

El alumno conocerá las diversas situaciones que presentan los trabajadores ante los cambios en la organización.

TEMARIO

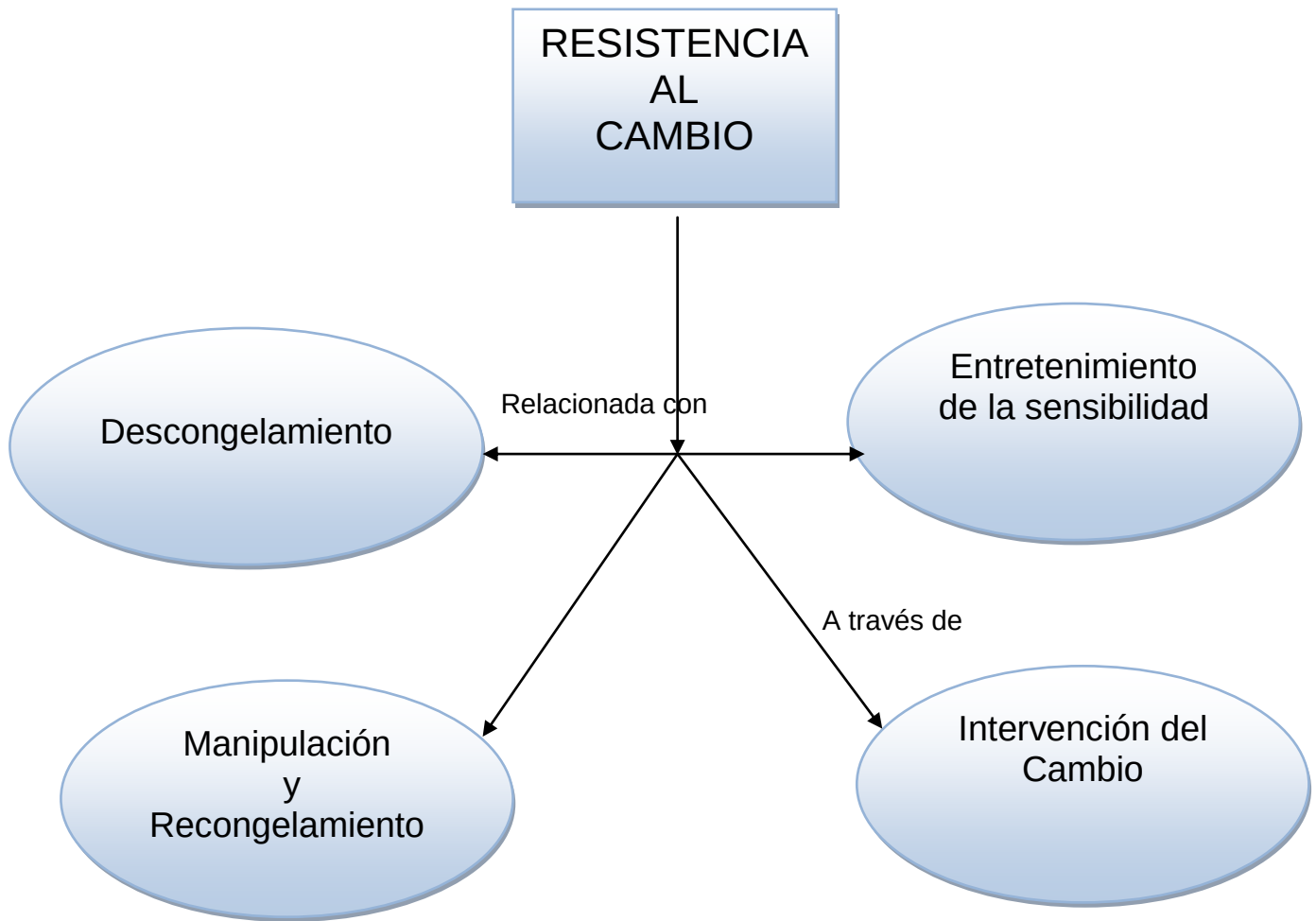
5.1 DESCONGELAMIENTO

5.2 ENTRENAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD

5.3 INTERVENCIÓN DEL CAMBIO

5.4 MANIPULACIÓN Y RECONGELAMIENTO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En una organización se van a presentar modificaciones estructurales, cambios en los procesos e incluso en la metodología para realizar las actividades, es por eso que de manera integral todos los empleados deben estar consientes de tal situación.

Los avances tecnológicos, la globalización económica y la competitividad tan marcada en el mercado son hechos que influyen a cualquier estructura organizacional. Sin embargo, la mayoría de las empresas que desean cambiar su estructura y sistemas, tienen grandes problemas con los empleados; los cuales se resisten a tal cambio. Esta resistencia conlleva que los cambios sean lentos y, muchas veces, arrojen pocos resultados.

En esta quinta unidad el alumno analizará los diversos aspectos del comportamiento humano en los cambios que se dan en su área de trabajo e identificará sus reacciones formulando sugerencias para que pueda adaptarse e integrarse a los equipos de trabajo.

5.1 DESCONGELAMIENTO

Primero, hay que ver qué se entiende por el concepto de descongelamiento, y para esto Stephen P. Robbins, lo define así: “Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos”.¹⁶

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse, su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización, resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que se comprenda y acepte que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Para que la gente se decida a iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el estado actual y, en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el estado deseado que logren con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente o una persona que tome el liderazgo, utiliza algunos de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento o las aspiraciones de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, se sugieren tres estrategias: la *invalidación*, la *inducción de culpa* y la *creación de la seguridad psicológica*. La invalidación supone que la gente no buscará un cambio, únicamente intentará cambiar cuando se de cuenta, o cuando alguien le diga que está actuando mal y que no está bien; la situación de culpa o angustia consiste en concientizar al individuo de que él es el único responsable respecto a que las cosas no andan bien y nadie más, y con ello procure mejorar. La seguridad psicológica, se refiere a que la gente aprenda que reconocer su culpa no implica perderá su autoestima.

Una fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económico, esto trae consigo que los trabajadores laboren de manera tensa y repercuta en su desempeño.

¹⁶ Robbins P. Stephen, *Comportamiento organizacional*, p. 564.

Los cambios reemplazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre, los empleados de las organizaciones manifiestan tal estado cuando se quiere implementar un nuevo sistema en sus áreas de trabajo; según expertos en la materia, se afirma que la implementación de nuevos sistemas en una organización debe darse de modo parcial con el fin de que el trabajador vaya aceptándolos poco a poco pero de forma segura.

Algunos jefes o supervisores quieren implementar nuevas formas de trabajo de manera drástica y repentina, sin avisar o pedir consenso alguno, esto trae consigo retrasos en la producción o simplemente rechazo de los subordinados a los nuevos métodos, cabe destacar que deben tomarse en cuenta los modelos anteriores para no desecharlos de manera radical.

5.2 ENTRENAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD

Según Robbins, el entrenamiento en sensibilización es “un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructurales de grupo”.¹⁷

En el entrenamiento de la sensibilidad, el grupo es orientado hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación de la actividad realizada, más que al recibir lecciones.

Los objetivos de los grupos es aumentar la conciencia de los sujetos sobre su propia conducta y cómo los demás los ven, agrandar su sensibilidad al comportamiento de los demás y aumentar el conocimiento de los procesos de los grupos.

Entre los objetivos concretos que se buscan lograr, está el aumento de la facultad de establecer una empatía con los otros, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la sinceridad, ampliar la tolerancia a las discrepancias individuales y fortalecer las destrezas para la solución de conflictos.

La persona que lidera el grupo encargado de la sensibilización, crea la oportunidad para que los subordinados expresen sus ideas y sentimientos, esas ideas son libres y abiertas y sacan a discusión el tema que se quiera, por ejemplo, lo que resulta controversial de los participantes o lo relacionado con los procesos interactivos.

El lado positivo de la sensibilización de los grupos es que mejora la comunicación a corto plazo, incrementa la disposición de una persona a hacer

¹⁷ *Ibidem.*, p. 567.

uso de la participación, no obstante, la técnica no llega a conclusiones definitivas y la técnica no enumera ciertos riesgos psicológicos.

Si los subordinados no saben cómo son vistos por los demás, en un grupo se pueden suscitar percepciones de uno mismo, más reales; también, se puede llegar hasta a etiquetar a la persona, es decir, crear una imagen errónea de ella. Las personas deben integrarse y conocerse, esto producirá una mejor mezcla entre el individuo y la organización, que al final de cuenta es lo que se desea en una empresa, un ambiente armonioso de trabajo en el que se cumplan los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto que el elemento humano es el más importante dentro de una organización, también es común que las personas a la cuales se ha de entrenar y sensibilizar en relación con los cambios, se muestren reacias a ellos.

En ese sentido, se les tiene que decir qué tan importante es su involucramiento y, hacer que se adecúen a esos cambios y, que sobre todo, se adapten a esa situación; cabe destacar que los nuevos métodos y procesos no se deben implementar de manera rápida o brusca, sino de manera lenta y segura, el fin es que el subordinado no reaccione de modo negativo y se adapte a los cambios en una organización.

5.3 INTERVENCIÓN DEL CAMBIO

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades.

A continuación se mencionan algunas fuentes de resistencia individual al cambio:

- Hábitos: la vida es bastante compleja y no se necesita usar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que a diario se deben tomar. Para enfrentar esa complejidad, nos hacemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando se enfrenta a un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada da origen a una resistencia, es por eso que se presentan problemas en la organización y a veces no se sabe solucionar tal hecho, por tal motivo. el individuo se tiene que adaptar a los cambios.

- Seguridad: las personas con más seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo, ya que se han acostumbrado a trabajar de una manera y no aceptan tan fácil los cambios, aunque éstos les den ciertos beneficios como el ahorro de tiempo y recursos.
- Factores económicos: los cambios en las tareas o en las actividades cotidianas de las personas, despiertan miedos de carácter económico, en algunas ocasiones, los empleados se preocupa de no ser capaces de desempeñar las actividades conforme a los estándares previos, especialmente cuando su pago está ligado a la productividad.
- Miedo a lo desconocido: los empleados de las organizaciones tienen miedo de enfrentar cosas nuevas, antes de que se conozca que llegará un método nuevo a sus áreas de trabajo, ya están pensando en lo peor. Hay que cambiar lo conocido por lo desconocido y el miedo o incertidumbre que lo acompañan.

5.4 MANIPULACIÓN Y RECONGELAMIENTO

Para Robbins la manipulación son los “intentos de ejercer una influencia encubierta”,¹⁸ así, distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, esconder la información indeseada y crear rumores falsos para que los empleados acepten el cambio, son ejemplos de manipulación. El individuo como persona tiene una dignidad y es anti ético cuando se le pretende o se le quiere manipular con el fin de obtener un beneficio.

Por otra parte, Robbins dice que el recongelamiento es “la estabilización de un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas”.¹⁹

Asimismo, sostiene que establecer cambios duraderos tiene que ver con empezar por “abrir las cerraduras” o descongelar el sistema actual, lo que traería una especie de confrontación o un proceso de reeducación.

El mismo autor indica que el avance conductual viene siendo un cambio deseado, como en el proceso que puede llevar una reorganización. Y recalca que todo cambio implica, por algún tiempo, un esfuerzo adicional para aprender

¹⁸ *Ibidem.*, p. 563.

¹⁹ *Ibidem.*, p. 564.

a desenvolverse de manera adecuada en la nueva situación, lo cual produce una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

En ese sentido, los cambios exitosos requieren la descongelación del status quo,²⁰ la modificación a un nuevo estado y luego volver a congelar el cambio para hacerlo permanente.

El descongelamiento ocurre cuando existe el desequilibrio en el sistema para modificar su estado. El recongelamiento se da cuando el cambio se convierte en una nueva situación y se congelan las nuevas conductas.

El refuerzo de la conducta es trascendental cuando los individuos se integran al cambio, es decir, inculcar cierta disciplina y compromiso hacia el logro de los objetivos. Las técnicas de retroalimentación y crítica constructiva refuerzan la nueva conducta.

Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan, por el contrario, permanezcan y se conviertan en un hábito. El empuje de la alta gerencia es de vital importancia en esta etapa y el hecho de contar con tal apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1. Realizar un análisis de una cuartilla sobre el porqué de la resistencia al cambio por parte de los individuos en las organizaciones.
2. Incluir anexo al análisis con una conclusión breve.

²⁰ El status quo puede considerarse como un estado de equilibrio. Y para escapar de tal estado, es necesario descongelar.

AUTOEVALUACIÓN

De las siguientes opciones, elija la correcta:

1. Son los esfuerzos de cambio para superar las presiones de la resistencia de los individuos.
A) Manipulación
B) Recongelamiento
C) Descongelamiento
2. El entrenamiento en sensibilización es un método para cambiar el:
A) Carácter
B) Liderazgo
C) Comportamiento
3. Son intentos de ejercer una influencia encubierta.
A) Manipulación
B) Recongelamiento
C) Descongelamiento
4. Es la estabilización de un cambio mediante el equilibrio de fuerzas impulsoras.
A) Manipulación
B) Recongelamiento
C) Descongelamiento
5. El descongelamiento se da cuando existe un _____ en el sistema.
A) Equilibrio
B) Desequilibrio
C) conflicto

RESPUESTAS

- 1) c
- 2) c
- 3) a
- 4) b
- 5) b

UNIDAD 6

PLANEACIÓN

OBJETIVO

El alumno identificará las distintas fuerzas que ayudan al cambio, las impulsivas y las restrictivas, además analizará las funciones del agente del cambio como impulsor de desarrollo y motivación.

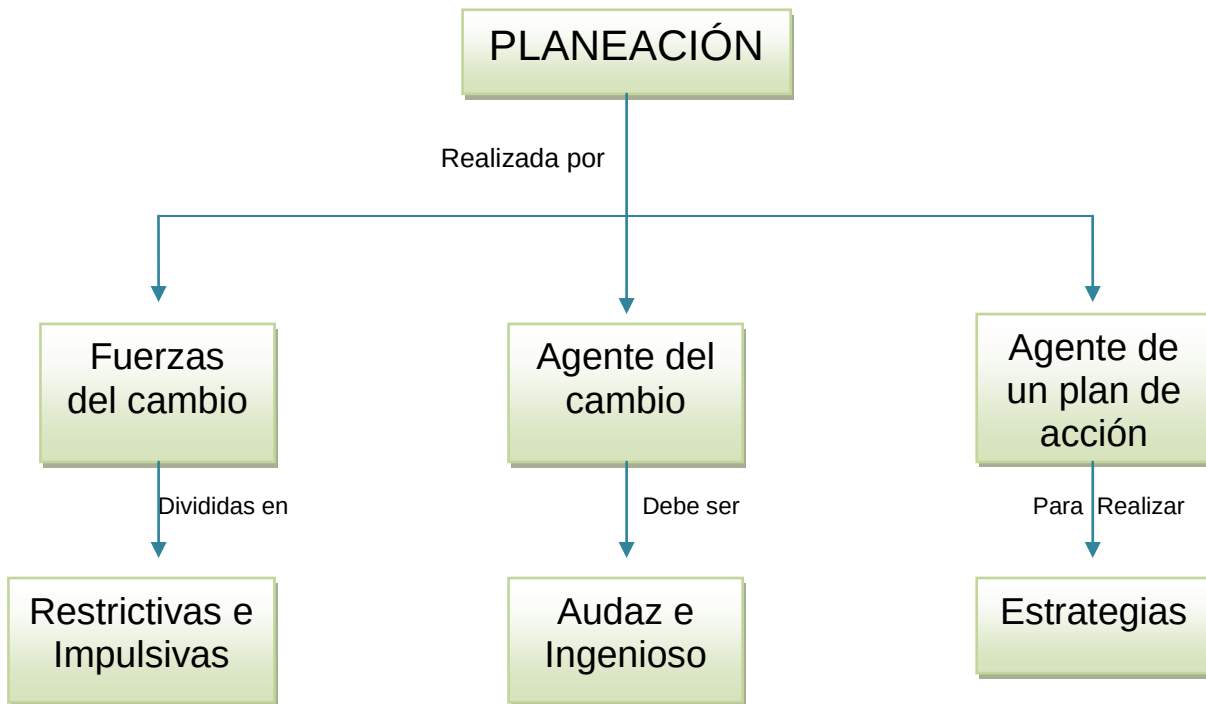
TEMARIO

6.1 LAS FUERZAS DEL CAMBIO

6.2 EL AGENTE DEL CAMBIO

6.3 AGENTE DE UN PLAN DE ACCIÓN

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no pueden escaparse de los cambios, es por eso que se debe saber enfrentarlos.

Las distintas fuerzas impulsoras del cambio nos permiten conocer más a fondo ese proceso, en el cual el factor humano está demasiado involucrado, es decir, el individuo debe adaptarse a los cambios que se presenten en la organización. Y para ello, debe existir un agente mediador entre los cambios, el cual suele caracterizarse por ser una persona conciliadora, pues es la encargada de sensibilizar a los miembros de la organización y les hace ver que los cambios benefician su entorno.

En el mundo actual, de creciente competencia, los retrocesos son el peor enemigo. Para avanzar y ser competitivos es necesario adaptarse a las nuevas necesidades y retos que plantean los mercados tan exigentes de hoy.

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

El alumno identificará en esta unidad las diversas fuerzas del cambio, y las características de la persona que debe encargarse de promover los cambios.

6.1 LAS FUERZAS DEL CAMBIO

Kurt Lewin, psicólogo polaco quien investigó las correlaciones de las fuerzas intergrupales y las formas de ser del individuo, afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto, el consultor tiene que trabajar en analizar y disminuir las fuerzas restrictivas, antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas.

Robbins, por su parte, dice “que las fuerzas impulsoras son las que alejan la conducta en el estado de equilibrio, y las fuerzas restrictivas estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio”.²¹

Un agente promotor del cambio es una persona capaz de aceptar, interiorizar y promover el cambio. La alta gerencia debería ser capaz de actuar como tal, de lo contrario el cambio en los procesos que se intentan implementar en la empresa o bien no tiene éxito, o bien se introduce de forma ríspida por conducto de los despidos o del sufrimiento innecesario.

El agente de cambio debe tener una característica muy importante: liderazgo, con el cual dirija, motive, pero sobre todo, de ejemplo de actitud y compromiso.

La falta de esperanza tiene dos posibles causas: no creer que el cambio valga la pena y no confiar en que uno pueda ser capaz de realizarlo. Para superar esta carencia, debe reforzarse la autoestima, la cual es la fuerza que impulsa la voluntad. Además, el autoconocimiento es imprescindible, pues permite reflexionar sobre, la carencia de perspectiva y la impaciencia.

6.2 EL AGENTE DEL CAMBIO

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

²¹ Stephen p. Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 564.

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

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

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

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

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

6.3 AGENTE DE UN PLAN DE ACCIÓN

La planeación en una organización es trascendental, ya que marca las pautas para saber qué se va a realizar y cómo se logrará. Una buena planeación permite adelantarnos y, sobre todo, contrarrestar ciertos sucesos inciertos que se presenten.

La mayoría de las actividades del desarrollo organizacional son emprendidas con poca o casi nada de planeación. La planeación es imprescindible dentro de los objetivos de las organizaciones, un agente

promotor del cambio debe contar con una planeación acorde con sus objetivos, si se quiere transformar o sensibilizar al personal, el conducto es mediante ciertos procesos y estrategias, los cuales deben llevarse a cabo a través de una planeación previa. El agente del cambio no debe realizar actividades de manera espontanea o a la ligera, sino tiene que contar con un plan estructurado, esto con el fin de llevar a buen término sus metas y objetivos.

Es importante llevar a la práctica todos los procesos planeados y desde luego implantarlos, y con la supervisión del agente del cambio; también es trascendental que exista la evaluación de esos planes llevados a cabo, no deben dejarse a la deriva, se tiene que analizar si se están llevando tal y como fueron diseñados, esto permite la retroalimentación y la mejora en todos los niveles de la organización.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1. Realizar una investigación documental sobre las fuerzas que provocan los cambios en las organizaciones.
2. Preparar un debate entre los equipos de trabajo dando una conclusión general al final del mismo.

AUTOEVALUACIÓN

DE LAS SIGUIENTES OPCIONES COMPLEENTA LA ORACIÓN

1. Las fuerzas_____ son fuerzas que alejan la_____ del estado de equilibrio, y las fuerzas_____ estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio.

- a) Impulsoras, conducta, restrictivas
- b) Restrictivas, conducta, impulsoras
- c) Impulsoras, restrictivas, conducta

2. Es la habilidad de los gerentes fomentar_____ alternativas

- a) Políticas
- b) Normas
- c) Reglas

3. La planeación en una_____ es trascendental ya que marca las_____ de qué es lo que queremos lograr.

- a) Estrategia, políticas
- b) Organización, pautas
- c) Administración, pautas

4. Un agente de cambio no debe realizar actividades de manera _____

- a) Estricta
- b) Espontánea
- c) Arrebatada

5. El autoconocimiento es _____, permite visualizar las dificultades para aceptar cambios.

- a) Formal
- b) Esencial
- c) Imprescindible

RESPUESTAS

- 1) a
- 2) b
- 3) b
- 4) b
- 5) c

UNIDAD 7

EJECUCIÓN

OBJETIVO

El alumno analizará la importancia que tiene el líder como guía de sus subordinados y la relación con la administración, además de conocer los cambios de conducta del factor humano, identificando sus formas de ser.

TEMARIO

7.1 LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

7.2 EL CAMBIO DE CONDUCTA

7.3 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

7.4 DESARROLLO DE EQUIPOS Y GRUPOS

7.5 ESTRATEGIAS

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En esta unidad se analizará la importancia que tiene una persona con características de líder, ya que será motor de impulso para los demás, destacando sus atributos para así llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

Será importante conocer las conductas de los individuos porque cada uno de ellos posee características únicas, pues el objetivo es canalizar todo esto hacia el logro de los objetivos organizacionales. El guía, como motivador, tiene una tarea difícil, pero buscará las estrategias y los métodos de llegar hacia ellos, no reprimiéndolos, sino descubriendo la manera de que se alinea a sus planteamientos, para así impulsarlos al trabajo en equipo.

Dentro de la organización debemos conocer la diferencia que hay entre el trabajo en equipo y el trabajo de grupo, se analizará e identificará cada una de las características de estos aspectos, para aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen, pero también se debe conocer las desventajas con el fin de trabajar sobre ellas y convertirlas en beneficios que disminuyan los riesgos en las unidades de trabajo.

En las estrategias del desarrollo organizacional, también es importante analizarlas y discutir las para saber cuál de ellas es la más conveniente de aplicar en nuestros procesos.

7.1 LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN

Según Luis Ferrer nos dice que liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, mediante el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.²² Para llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional, es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración, ésta es la base fundamental para que exista un ambiente armonioso y afectivo entre las personas que integran a una organización.

El liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, el autoanálisis es importante ya que si no se posee este conocimiento de uno mismo, cómo se pretende conocer a los demás; las experiencias propias ayudan a darnos cuenta quiénes somos como personas y que tanto sabemos de nuestras limitaciones, pero también de nuestras capacidades.²³

La capacidad de aplicar un liderazgo efectivo es una de las claves y fortalezas para ser un buen gerente, la estrategia para poder lograrlo y llevarlo a cabo es la existencia de funciones claras y precisas y de cierto grado de discreción o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Lo primordial del liderazgo son sus seguidores, lo que hace que un individuo sea líder es la disposición de la gente a seguirla respetarla. La gente tiende a seguir a aquellos que les ofrecen medios para la satisfacción plena de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, si se entiende el concepto de motivación, se apreciara mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. “A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos y formas de liderazgo, la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas y objetivos, pero

²² Ferrer Luis, *Desarrollo organizacional* p. 61.

²³ Sisk L., Henry y Mario Sverdlik. *Administración y gerencia de empresas*, p. 638.

sobre todo que ejerzan cierta motivación en ellos y una verdadera dirección de sus objetivos.”²⁴

7.2 EL CAMBIO DE CONDUCTA

Por conducta podemos entender las formas en que los individuos se comportan en su vida diaria y con base en las acciones que toman. Las ciencias de la conducta fundamentalmente la psicología, la sociología y la antropología estudian el comportamiento humano. Estas ciencias nos permiten identificar las reacciones negativas o positivas de los individuos.

El jefe debe saber mediar todas estas situaciones para que no generen un descontrol dentro de la organización.

Cabe destacar que el entorno cultural es clave y un factor primordial para que se susciten los cambios de conducta. Todo individuo busca ser aceptado por los demás y formar parte de una sociedad, pero resulta que los grupos sociales tienden a mostrar ciertas reticencias para aceptar a un nuevo integrante.

Una evaluación de la conducta del individuo por otros integrantes, ofrece la oportunidad de escuchar cómo los demás sienten que la conducta de esa persona examinada, afecta al grupo y a ella misma. Para que la evaluación sea efectiva, se debe ofrecer retroalimentación en un ambiente de confianza y mutua consideración, pues es válido pensar que algún día cualquiera puede estar en la misma situación; así, esto dará como resultado que se agudice la necesidad del individuo de permanecer defensivo y maximizar su habilidad de llegar a ser consciente de qué o dónde está fallando y pueda aceptar la manera en la que se está comportando.

Es importante mencionar que no todas las personas reciben de buena manera las críticas acerca de su forma de conducta, esto trae consigo una confrontación de ideas y propicia un descontento en el ambiente laboral, para evitar eso, hay que adecuar los términos y saber cómo se le va a llamar la atención la persona a la que se le ofrezcan los comentarios respectivos, el fin es que no se den situaciones de discrepancias, sino por el contrario, procurar llegar a un ambiente de armonía.

²⁴ Sisk L., Henry y Mario Sverdlik. *Administración y gerencia de empresas*, p. 638.

Manejando bien la comunicación, tanto el jefe y como el subordinado (con su forma personal de ser y actitudes distintas), propiciarán una buena relación en la que no existan roces y conflictos, lo cual debe propiciar un diálogo abierto y armonioso.

7.3 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Generalmente, uno de los problemas que generan las acciones de cambio en las organizaciones, es que no existe colaboración, confianza, apertura al diálogo y no se acepta que los problemas tienen solución.

La cuestión política y los grupos de poder que se dan en las organizaciones, desvían la atención de las personas en lugar de centrarlas en los problemas reales que viven día con día en sus unidades de trabajo. Esto trae consigo la necesidad de educar a los miembros sobre la conciencia de sí mismos, la tolerancia y, algo fundamental, las relaciones mutuas e intergrupales. .

Existen estrategias para lograr lo antes mencionado, entre las más importantes están:

- *Consultoría de procesos*: en este proceso la persona asignada, llamada también consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar sus deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando.
- *Retroalimentación de datos*: consiste en dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúan sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias.
- *Desarrollo de equipo*: este generalmente es puesto en marcha para generar habilidades y destrezas de grupo que tiendan a la eficiencia, todo esto deberá ser examinado y evaluado.

- *Solución de problemas*: se refiere a los asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos, esto se da por las distintas formas de llevar a cabo las actividades, esto traerá gran experiencia para futuros conflictos que se produzcan, y así tener un conocimiento previo para resolver otros conflictos.
- *Cambio tecnológico y cultural*: esto tiende a tener mayor impacto en la organización como un todo, se da por la estrecha relación entre la cultura, la estructura y la tecnología, es necesario que los individuos estén abiertos a la idea de que estos factores suelen cambiar de manera constante y, en ese sentido, los colaboradores deben estar preparados para saber enfrentar tales circunstancias.
- *Entrenamiento*: los miembros de la organización deben contar con una capacitación permanente y continúa para el logro de los objetivos, sin esto la empresa no avanza, al contrario retrocede y no llega a ser competitiva.

7.4 DESARROLLO DE EQUIPOS Y GRUPOS

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y se comprometen para una causa y fin común, y sobre todo comparten responsabilidad. En tanto que un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan junto con otros para lograr ciertos objetivos en la organización.

El desarrollo de los equipos dispone la existencia de una tendencia a la apertura al diálogo entre los miembros de un grupo y a la cooperación, esto es necesario en el ambiente organizacional para que se den los resultados y sobre todo se cree un ambiente armonioso de trabajo. Esto trae otros beneficios: que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de sus actividades y funciones, que estén capacitados para la solución de problemas así como tomar decisiones para que exista la confianza y el respeto.

Es necesario precisar la diferencia más marcada entre equipo de trabajo y grupo de trabajo: en el equipo la clave reside en la coordinación de sus miembros para cumplir con sus objetivos; en el grupo de trabajo cada individuo

tiene su forma peculiar de cumplir con sus objetivos, los resultados se miden de forma individual.

El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo ya existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión. El esfuerzo de equipo debe ser aceptado solamente si se ha decidido que su método o plan a seguir es apropiado para una unidad específica.

7.5 ESTRATEGIAS

Existen diversas estrategias en el desarrollo organizacional las cuales tienen sus características propias, pero actualmente hay una que es la más usada y la cual las organizaciones ven más viable su aplicación, esta es la estrategia de *acción para investigar un modelo*, ésta será la que se trate en este apartado y que a continuación se describe.

Una estrategia frecuente en los programas de desarrollo organizacional, es la que está basada en lo que los científicos del comportamiento llaman *acción para investigar un modelo*, que necesariamente es implementada por un consultor con la capacidad de dar solución.

Esto implica la necesidad de una extensa colaboración entre un consultor como agente del cambio y el cliente, para la recopilación de datos, la discusión de los mismos y una buena planeación.

Los aspectos clave del modelo son los siguientes: diagnóstico, recopilación de datos y discusión de éstos, retroalimentación al grupo, y trabajo por parte del cliente.

La investigación de la acción debe ser considerada también como un proceso, puesto que implica una continua recopilación y análisis de los datos de investigación, de los hallazgos encontrados dentro de la organización; se deberá de examinar minuciosamente el objeto de estudio a tratar, pues dependerá de un buen estudio, resultados favorables en la investigación.

Asimismo, los objetivos iniciales y estratégicos se originan en un análisis cuidadoso de asuntos distintos, como problemas interpersonales e intergrupales, el proceso de toma de decisiones o el flujo de la comunicación, que en ese momento experimente el cliente-organización.

El análisis que se enfoca sobre las necesidades expresadas por el cliente es extremadamente crítico, puesto que el cliente es el que decide. En esta consideración es importantísimo que el consultor escuche y entienda lo que el cliente está tratando de decirle, así como comprender sus necesidades, y para esto se requiere de mucha habilidad.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

1. Realizar un mapa mental sobre la importancia del líder en la organización.

AUTOEVALUACIÓN

DE LAS SIGUIENTES OPCIONES ELIJA LA CORRECTA

1. Autor que define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana.
A) Chiavenato
B) Luis Ferrer
C) Hernández y Rodríguez

2. La capacidad de aplicar el liderazgo son fortalezas para un buen:
A) Cliente
B) Gerente
C) Proveedor

3. Son las formas en que los individuos se comportan.
A) Carácter
B) Pensamiento
C) Conducta

4. Es un conjunto de dos o más individuos que logran ciertos objetivos.
A) Grupo
B) Equipo
C) Sindicato

5. La investigación de la acción es considerado como un:
A) Proceso
B) Sistema
C) Método

RESPUESTAS

- 1) b
- 2) b
- 3) c
- 4) a
- 5) a

UNIDAD 8

APRECIACIÓN CRÍTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

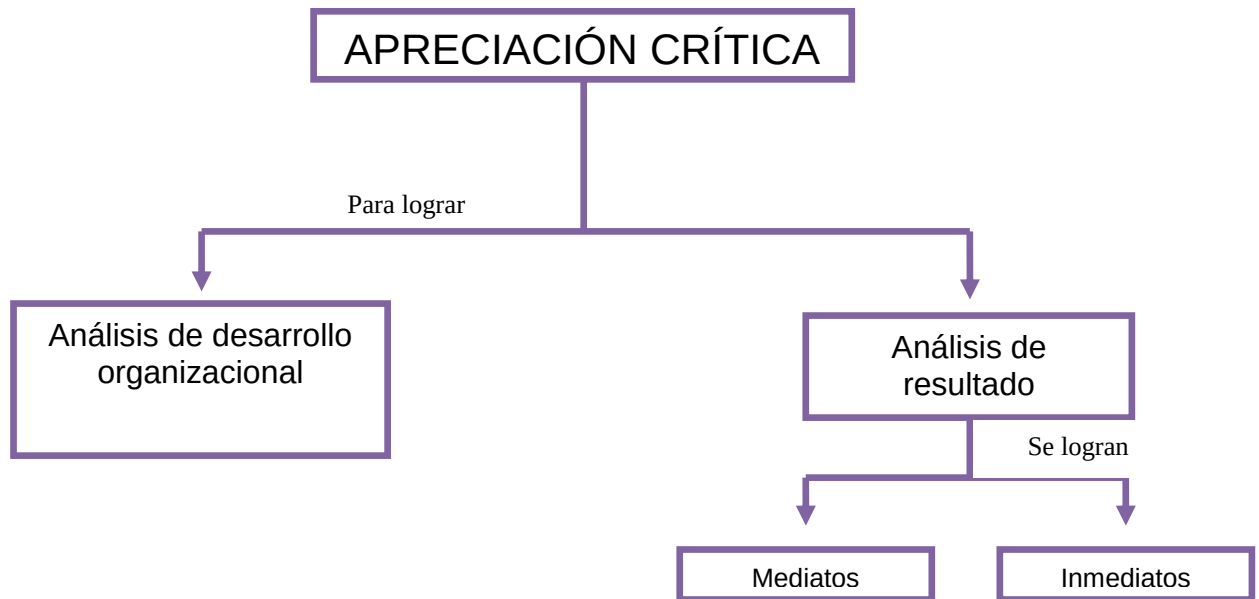
Se discutirá y se realizará un análisis crítico del desarrollo organizacional, además de identificar sus ventajas y desventajas.

TEMARIO

8.1 ANÁLISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

8.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS MEDIATOS E INMEDIATOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La importancia de realizar un diagnóstico sobre el desarrollo organizacional es trascendental para el futuro de las empresas. Realizar un análisis de las organizaciones significa ahondar más sobre la problemática que se presenta cuando los individuos se enfrentan a los cambios.

En esta unidad se distinguirán los resultados mediatos e inmediatos más comunes, se analizará cada uno de ellos y cuáles se presentan con más frecuencia. Los resultados tienen que ver con lo que la empresa quiere alcanzar y son de gran importancia para visualizar las capacidades de los subordinados; dependerá del grado de motivación que tengan y de la capacidad de liderazgo y dirección que presente la persona encargada de guiar a la organización.

8.1 ANÁLISIS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

- 1) *Su disciplina*: se dice que el desarrollo organizacional se caracteriza por ser una disciplina basada en el método científico, ciertos autores consideran que algunos aspectos del desarrollo organizacional relacionados con su disciplina se han tomado de otros campos de estudio.
- 2) *Sus variables no investigables*: al parecer existe cierta resistencia a la investigación tradicional dentro del desarrollo organizacional. Hay una controversia de que se basa en el método científico; sin embargo, persiste una resistencia a utilizar la metodología científica en la investigación.
- 3) *Su novedad*: existe el caso que el desarrollo organizacional utiliza técnicas y procesos nuevos, que nunca se habían usado; no obstante, sus procesos y técnicas son muy antiguos.
- 4) *Imprecisión en el campo del desarrollo organizacional*: los nuevos conceptos como la integración de grupos así como su capacitación en el laboratorio y la sensibilización, impulsó el surgimiento del desarrollo organizacional, esto se convirtió en un conjunto de programas y actividades que venían de diversas tendencias que ya lo estaban implementando, esto trae consigo cierta imprecisión en su definición en el campo del desarrollo organizacional.
- 5) *Énfasis en su educación emocional*: el desarrollo organizacional toma como base las ciencias de la conducta para fomentar la capacitación de habilidades de los individuos y de sus relaciones interpersonales, pero olvida y no se preocupa de las habilidades de dirección, es decir, en quien guía y dirige al grupo.

8.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS MEDIATOS E INMEDIATOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada organización para poder cumplir propósitos debe plantear adecuadamente objetivos, los cuales deben ser claros, sencillos y comprensibles.

Diferenciándolos en resultados mediatos e inmediatos entre los resultados mediatos más comunes se encuentran:

- La creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, ya que estos deben de coordinarse para lograr sus objetivos y metas planteadas, así como desarrollar el espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas, esto con el fin de crear un ambiente favorable de trabajo donde exista una relación de mutuo respeto entre subordinados y jefe.
- Buscar un perfeccionamiento en la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Entre los resultados inmediatos más comunes del desarrollo organizacional se encuentran:

- Crear condiciones en las que se efectúe un conflicto inevitable y se maneje adecuadamente, es sobre el aprovechamiento de conflicto, esto hace que los individuos posean la capacidad para poder solucionar problemas.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización, un personal bastante motivado en la realización de sus actividades, traerá mejores beneficios en sus equipos de trabajo.
- Aumentar la apertura de la comunicación, el uso de palabras adecuadas entre el personal, propiciando que los objetivos se cumplan satisfactoriamente.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Realizar un mapa conceptual de los resultados más comunes del desarrollo organizacional así como del análisis del desarrollo organizacional.

AUTOEVALUACIÓN

De las siguientes opciones elija la correcta

1. Crítica del desarrollo organizacional que se caracteriza por tres mitos: su disciplina, sus variables y su novedad.

- A) Imprecisión
- B) Educación emocional
- C) Concepto mágico

2. El desarrollo organizacional tomó base las ciencias de la:

- A) Conducta
- B) Naturaleza
- C) Organización

3. Los objetivos de cada organización deben ser claros, sencillos y:

- A) Mediatos
- B) Comprensibles
- C) Organizacionales

4. resultado inmediato del desarrollo organizacional que se caracteriza por el uso adecuado de palabras entre el personal.

- A) Comunicación
- B) Imprecisión
- C) Personalidad

5. resultado mediato del desarrollo organizacional caracterizado por la adaptación de toda la organización.

- A) Percepción
- B) Comodidad
- C) Integración

RESPUESTAS

- 1) c
- 2) a
- 3) b
- 4) a
- 5) a

BIBLIOGRAFÍA

Ferrer Pérez Luis, *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Trillas, 2002.

Lewicki Roy, *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Limusa, 1995.

Newton Marguiles, *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Limusa, 1995.

Hernández y Rodríguez Sergio, *Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2006.

Robbins P. Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Prentice Hall.

Wendell I. French. Cecil H. Bell, Jr., *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Pearson Educación, 1996.

GLOSARIO

Acción correctiva. El proceso de corregir los problemas cuando no se utiliza o no funciona el método previsor. Es la manera más costosa de remediar los problemas.

Acción. Ejecución de un plan.

Actitud tendencia arraigada, adquirida o aprendida, reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Adiestramiento formar por medio de la instrucción, orientación, disciplina y repetición, enseñar. En sentido restringido: enseñar de manera que se capacite, califique o se impartan conocimientos.

Administración. Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados

Administrador. Persona encargada del trabajo y las funciones de la administración, en cualquier nivel y tipo de empresa.

Análisis de sistema: proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras en un sistema.

Aptitud. Potencial físico, mental y emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo. Cualidad inherente de facilidad que el empleado posee y con que puede ejecutar sus labores y atender sus responsabilidades.

Autoridad. Poder legal o legítimo. Derecho de mandar o de obrar; jurisdicción. La persona, junta o comisión que tienen poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.

Capacidad. La confianza de saber hacer algo en la forma correcta. Se basa en la educación y la experiencia.

Centralización. Acto de reunir, unas con otras, operaciones de un mismo tipo (o actividades cuya función es similar) sumándolas todas ellas para que formen un grupo o unidad.

Clima organizacional... Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización.

Competidores. Organizaciones que ofrecen o tienen el potencial de ofrecer productos o servicios rivales.

Compromiso. La motivación y el deseo de continuar actuando de acuerdo con nuestras creencias, opiniones y responsabilidades.

Comunicación. El proceso de enviar un mensaje a un receptor, a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.

Conflicto. Una diferencia percibida entre dos o más partes que resulta en oposición mutua.

Coordinación. Acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico.

Costo de conformidad. Precio de asegurar que las cosas se están haciendo bien. Incluye previsión y apreciación.

Cultura. Conjunto de creencias, valores y técnicas utilizadas en las sociedades humanas para asociarse en su ambiente; los contemporáneos comparten estos aspectos y los transmiten de una generación a otra.

Curso de acción. Aspecto específico de una persona o de un grupo de ellas.

Decisión. Seleccionar racionalmente entre varias alternativas un curso de acción.

Descentralización. Método de coordinación vertical que señala la extensión a la cual el poder y la autoridad son delegados a los niveles jerárquicos inferiores. Sistema de administración en el que gran parte de la autoridad de toma de decisiones descansa en los niveles inferiores de la jerarquía.

División del trabajo. Especialización en tareas organizadas alrededor de un objetivo central.

Efectividad. Habilidad de seleccionar las metas y objetivos adecuados, y alcanzarlos.

Eficacia .capacidad de lograr metas y objetivos propuestos.

Eficiencia. Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos.

Equipo de trabajo. Grupo formal que realiza en común una tarea o una función.

Estrategia. Planes de acción a gran escala para interactuar con el medio ambiente con el fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo.

Estructura. Disposición y ordenamiento de piezas, órganos, tejido o partículas constitutivas, en una sustancia o cuerpo; construcción; partes más sólidas de un todo.

Funciones: constituyen la acción innata de la empresa en general; representa los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización tenga existencia y vigencia.

Habilidad. Aptitud o destreza para realizar una actividad específica. Capacidad del individuo para hacer algo.

Interdependencia: que existe interacción entre los grupos de trabajo

Interdependencia: Que existe interacción entre los grupos de trabajo

Jerárquico: conglomerado de personas por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra

Meta: punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

Misión: propósito o razón fundamental de la existencia de una organización.

Motivación: impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.

Norma: expectativa ampliamente compartida en el seno de la sociedad.

Objetivo: fin de un sistema, meta, blanco a alcanzar

Organización: proceso administrativo estructura básica de una institución; relaciones del personal dentro de la empresa, basadas en las de orden estructural y funcional de las distintas partes de aquéllas y en el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas.

Plan: proyección impresa de la acción.

Poder: capacidad para efectuar la conducta de otros.

Política: guía general de acción.

Proceso: serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

Puesto: unidad organizacional mínima, está conformada por responsabilidades, autoridad y relaciones específicas, así como por tareas y actividades interrelacionadas.

Sensitivo- sensible: Relativo a los sentidos, capaz de sentir

Sistema: conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado

Supervisión: y dirección prestadas a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignados

Técnicas: conjunto de procedimientos de un arte y una ciencia

Tecnología: conjunto de conocimientos para producir bienes y servicios