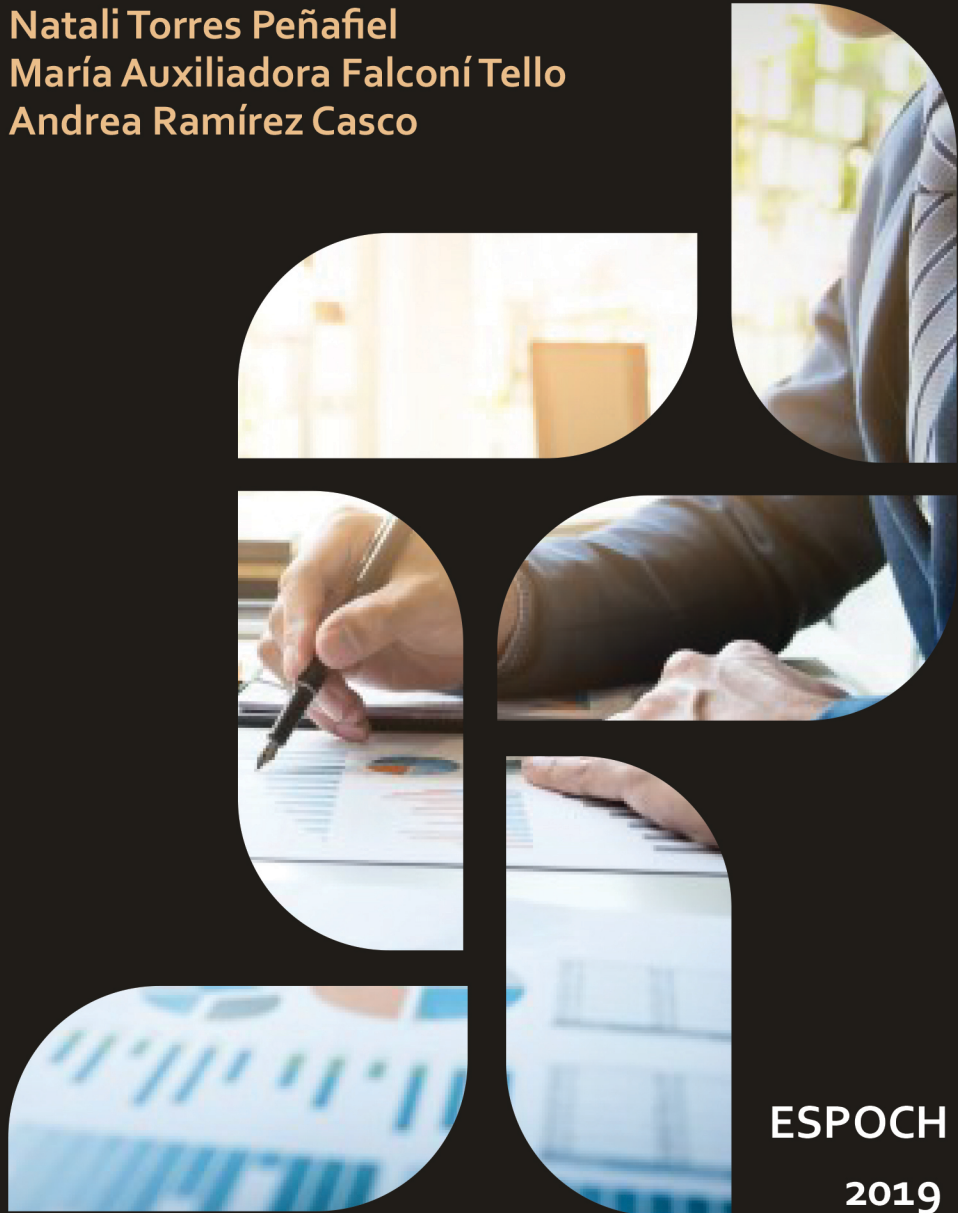


# Desarrollo organizacional

## Análisis de variables

Natali Torres Peñafiel  
María Auxiliadora Falconí Tello  
Andrea Ramírez Casco



ESPOCH  
2019

**Desarrollo organizacional**  
**Análisis de variables**

---

# Desarrollo organizacional

## Análisis de variables

---

Natali del Rocío Torres Peñafiel  
María Auxiliadora Falconí Tello  
Andrea del Pilar Ramírez Casco



## **Desarrollo organizacional. Análisis de variables**

© 2019 Natali del Rocío Torres Pañafiel, María Auxiliadora  
Falconí Tello y Andrea del Pilar Ramírez Casco

© 2019 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½  
Instituto de Investigaciones  
Dirección de Publicaciones Científicas  
Riobamba, Ecuador  
Teléfono: 593 (03) 2 998-200  
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego  
(*peer review*)

Corrección y diseño  
La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,  
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del  
*Copyright*

CDU: 658

Desarrollo organizacional. Análisis de variables  
Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Dirección de Publicaciones, año 2019

130 pp. vol: 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-9942-36-641-2

1. Organización de empresas. Técnica comercial.  
2. Desarrollo organizacional



## **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento especial a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Espoch) por su apoyo constante para promover la investigación a través del financiamiento de proyectos, cuyo impacto permite el desarrollo académico, económico, social y cultural de sus beneficiarios directos e indirectos. Se agradece también al gran equipo de trabajo conformado por los docentes que son parte del proyecto de investigación titulado “Lineamientos de desarrollo organizacional para contribuir a la gestión en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo”.*

*Las autoras*

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a nuestros queridos estudiantes.*

*Dedicado las empresas que creen en las variables del desarrollo organizacional que vinculan a la realización personal con el éxito empresarial.*

*Dedicado a la sociedad.*

*Dedicado a nuestras familias, amigos y seres queridos.*

## ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. El desarrollo organizacional.....	7
Capítulo 2. Desarrollo organizacional. La clave en la administración .....	21
Capítulo 3. La globalización y el desarrollo organizacional.....	28
Capítulo 4. Desarrollo organizacional y talento humano.....	32
Capítulo 5. Variables del desarrollo organizacional.....	42
Capítulo 6. Clima organizacional.....	45
Capítulo 7. Trabajo en equipo .....	54
Capítulo 8. La comunicación .....	63
Capítulo 9. Motivacion .....	73
Capítulo 10. Cultura organizacional .....	78
Capítulo 11. Liderazgo.....	90
Capítulo 12. Comportamiento organizacional .....	95
Capítulo 13. Politicas y procedimientos organizacionales.....	101
Capítulo 14. Estructura .....	108
Capítulo 15. Adaptación al cambio en la organización.....	115

## **CAPÍTULO 1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones, con el paso del tiempo, evolucionan y se transforman aceleradamente, colocándose hoy frente a nuevos retos, formas o modelos de actuación. Así se evidencia que han pasado distintas fases y se enfatizan aspectos importantes de la administración.

En este capítulo, se contempla el análisis de las teorías clásicas más relevantes que han contribuido notablemente a las ciencias administrativas desde el ámbito científico hasta el práctico. Así, estos aportes han evidenciado nuevas propuestas sobre el valor del ser humano en la organización, pues, en lugar de concentrarse en la estructura, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirige hacia los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización. Inspirado por esos nuevos conceptos, surge recientemente el movimiento del desarrollo organizacional (Chiavenato, 2009).

Según Beckhard (1969), “el desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización”, mientras que Chiavenato (2009) considera que el Desarrollo Organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, definiciones que se conjugan y direccionan hacia un mismo fin.

Para Robbins y Judge (2013, p. 587), desarrollo organizacional “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”. Considerando el objetivo de esta investigación, los autores de la misma, se identifican con esta definición ya que se contempla al desarrollo organizacional como un conjunto de variables que, a través de su interacción sistémica, fomentan el cambio organizacional en aras de la consecución de los objetivos y políticas institucionales, las cuales se pretenden identificar como uno de los resultados en la ejecución del proyecto enunciado en los párrafos anteriores.

Por otro lado, la gestión está estrechamente relacionada con el desarrollo organizacional, pues es el motor que conduce al cambio con eficiencia, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a escala nacional e internacional; y es justamente el momento en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos escasean, cada vez es necesario comprender que ciertas variables intangibles influyen directamente sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

Así, el desarrollo organizacional, a través de la gestión, busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción; es decir, en la influencia que generalmente se ejerce sobre los valores, actitudes y clima organizacional. Por tanto, se evidencia un impacto sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización, toda vez que el desarrollo organizacional prioriza el lado humano de la empresa.

Según Hornstein et. al. (1971, citados en De Faría, 2004), los orígenes del desarrollo organizacional se sitúan en el año de 1924, en el estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, Estados Unidos. Allí fue donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el desarrollo medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

De Faría (2004) también menciona a Bennis (1966), quien considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Fue allí donde surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Se tiene que Beckhard (1969, p. 63) define al desarrollo organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969, p.38), el desarrollo organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Es así como para Beckhard (1969) y Bennis (1969), el desarrollo organizacional se basa en las siguientes premisas:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Así, partiendo de las definiciones anteriores, los autores de esta obra definen al desarrollo organizacional como una estrategia que implica una reingeniería de los sistemas comunes de la organización que aborda la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la preparación y la aplicación de modelos prácticos y eficientes de comportamiento que se adoptan a través de la gestión.

Para varios autores, la apreciación sobre los alcances del desarrollo organizacional, se constituye aún un paradigma muy complejo. Por esto, la novedad de este capítulo radica en la recopilación de información imperante, encaminada a la orientar cómo se percibe esta evolución, la cual se observa en la tablas 1.1.

Tabla 1.1. Análisis clásico sobre el desarrollo organizacional

TEORÍAS CLÁSICAS		
TEORÍA	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
<b>1. Teoría administrativa clásica</b>	Taylor (1914) Fayol (1916)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador.</li> <li>• Aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico (one best way). Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo.</li> <li>• Procesos administrativos (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).</li> <li>• Considera a la organización como un sistema cerrado.</li> </ul>
<b>2. Teoría humanista</b>	Mayo (1927) Lewin (1946) Dewey (1938)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.</li> <li>• Se considera la importancia de aspectos psicológicos en la organización.</li> <li>• Se abordan por primera vez en la administración las siguientes variables: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo.</li> <li>• Teoría fuertemente criticada por su validez científica.</li> <li>• Considera a la organización como un sistema social.</li> </ul>
<b>3. Teoría estructuralista</b>	Thompson et al. (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca interrelacionar a las organizaciones con el entorno.</li> <li>• El análisis de las organizaciones utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal con relación a las escuelas clásica y humanista.</li> <li>• Se preocupa por la estructura, no por la función, para el logro de los objetivos.</li> <li>• Considera a la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.</li> </ul>

<b>4. Teoría neoclásica</b>	Drucker (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el resurgimiento de la Teoría Clásica ampliada, revisada y mejorada, en la que se aprovecha las contribuciones de las demás teorías.</li> <li>• Reconoce a la organización como un sistema abierto.</li> <li>• El enfoque situacional es el planteamiento más reciente dentro del pensamiento administrativo y señala un paso adelante del enfoque de sistemas. (entradas-procesos-salidas).</li> </ul>
-----------------------------	----------------	---

Fuente: literatura especializada referenciada.  
Elaboración propia.

Por su parte, en la tabla 1.2 se evidencia las posturas contemporáneas del desarrollo organizacional, las cuales abordan posiciones que consideran los nuevos enfoques administrativos que contemplan herramientas actuales, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1.2. Posturas contemporáneas sobre el desarrollo organizacional

<b>POSTURAS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>1. Benchmarking</b>	Camp (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de determinar que tan bien se desempeña una organización.</li> <li>• Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas organizacionales frente a la de los competidores reconocidos en el mercado.</li> <li>• No es un mecanismo para optimizar recursos, sino una nueva forma de hacer negocios.</li> <li>• Es una herramienta estratégica que fomenta el trabajo en equipo enfocado en la competitividad más que en un interés personal.</li> </ul>
<b>2. Calidad total</b>	Deming (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende los aspectos de la organización, ya que involucra a todas las personas de esta y se orienta a crear una conciencia de calidad en todos los procesos.</li> <li>• Se basa en procesos completos más que en fragmentados y divididos por departamentos, teniendo más responsables de los mismos en su totalidad, con lo que se obtiene como consecuencia un aumento en el grado de pertenencia y responsabilidad y se redefine el concepto de trabajo.</li> <li>• Las estructuras y sus sistemas aumentan su flexibilidad</li> </ul>



<b>3. Empowerment</b>	Friedman (1992) Rowlands (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su finalidad radica en que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento.</li> <li>• Quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello.</li> <li>• Sistema abierto con libertad y responsabilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>4. Downsizing</b>	Gandolfi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa una reducción de la fuerza de trabajo, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al Rethinking (repensar la organización).</li> <li>• Fomenta la descentralización de las decisiones promoviendo la participación de los trabajadores desde una perspectiva de ejecutor.</li> </ul>
<b>1. Coaching</b>	Ortiz (2010) Sans (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones.</li> <li>• Proporciona aprendizaje y genera cambios positivos en el comportamiento de los miembros de una organización.</li> <li>• Ayudar a aprender en lugar de enseñarle.</li> </ul>
<b>6. Balanced scorecard</b>	Kaplan y Norton (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada.</li> <li>• Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento.</li> <li>• Enfoque sistémico.</li> </ul>

Fuente: literatura especializada referenciada.  
Elaboración propia.

Las teorías expuestas en la tabla 1.1 evidencian el desarrollo organizacional a través de los tiempos sobre la base de diferentes posturas; sin embargo, todas se enfocan en un mismo objetivo, que es el crecimiento de la organización, por lo que el desarrollo organizacional está fuertemente ligado al cambio y la capacidad de adaptación de la organización.

En este sentido, la teoría administrativa vinculada a Taylor (1914) y Fayol (1916), conocidos como los padres de la Administración, se enfoca en el proceso administrativo para alcanzar la eficiencia en la organización, mientras que la teoría humanista plantea una visión en la que se da relevancia al ser humano para mejorar la productividad; por su parte, la teoría estructuralista considera un análisis del entorno organizacional, llegando así a la teoría neoclásica que hace un compendio de las anteriores para alcanzar la eficiencia y eficacia.

Partiendo de estos enfoques clásicos que fundamentan la Ciencias Administrativas, en la actualidad, se abordan variables que contribuyen al desarrollo organizacional: cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional, adaptación al cambio, entre otras, las mismas que se interrelacionan como un sistema abierto en la organización y dan paso a nuevas posturas, las cuales se muestran en la tabla 1.2.

Es un paradigma el intentar describir un futuro en las tendencias del pensamiento administrativo con respecto al desarrollo organizacional. Sin embargo, a través de las diferentes posturas contemporáneas analizadas en la tabla 1.2, se puede determinar que la rentabilidad y la productividad de la organización no prescinde del bienestar de sus trabajadores en aras de la misma, por lo que tendencias innovadoras y estratégicas como *benchmarking*, *calidad total*, *empowerment*, *downsizing*, *coaching* y *balanced scorecard* permiten tener un visión clara sobre la evolución detonante en las Ciencias Administrativas, que vinculan el estudio de intangibles como el comportamiento de los trabajadores, su motivación, liderazgo y una variable de suma importancia que agrupa otros intangibles como es la cultura organizacional.

El desarrollo organizacional es un factor preponderante en las organizaciones y no se puede prescindir del tratamiento y manejo eficiente y eficaz de intangibles que repercuten directamente en el comportamiento de los trabajadores y, por ende, en los objetivos de la organización.

Es importante que se desarrollen más investigaciones sobre el tema objeto de estudio, con la finalidad de profundizar los diversos planteamientos sobre el análisis de las diferentes posturas en el trascurso del tiempo.

---

## **CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. LA CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN**

El desarrollo organizacional es considerado como la base de todas las organizaciones. Por eso se cree necesario evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo. De ahí que es asimilado como una herramienta diagnóstica que permite identificar en qué se está fallando y así gestionar cambios a partir de las necesidades identificadas. El capital humano juega un rol esencial en el desarrollo de las actividades y, por eso, el objetivo de este capítulo radica en analizar la organización como sistema base del desarrollo organizacional, considerando siempre la gestión como eje transversal, ya que esta variable administrativa es una pieza clave en las organizaciones.

El desarrollo organizacional agrupa a un conjunto de estrategias administrativas para realizar cambios desde la cultura organizacional para poder convencer e involucrar al factor humano, para así formar equipos de trabajo comprometidos en la transformación de la organización, de acuerdo con las necesidades del entorno y así fortalecer el clima laboral, que coadyuvará al éxito de las organizaciones en la hoy llamada sociedad del conocimiento.

En la actualidad, la competitividad en cada una de las organizaciones exige nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, decidir y dirigir, pensar para desarrollar procesos más efectivos en el cumplimiento de cada una de sus actividades. Por eso, según Schein (1988), la esencia de una cultura es el conjunto de creencias que comparten todos los miembros de una organización; funcionan sin que el individuo tenga conciencia de ello, en relación con el funcionamiento de la organización y su entorno. Por esto, las organizaciones presentan desafíos constantes por asegurar un lugar frente a la competencia. La competitividad ha dejado de un lado a las organizaciones tradicionales para dar lugar a las organizaciones inteligentes, las cuales deben estar en constante aprendizaje con su entorno, donde la construcción del aprendizaje esté en la construcción de una visión sistemática e innovadora, según las demandas del entorno social.

Esto quiere decir que las organizaciones solo procesan datos y producen bienes y servicios, sin tomar en cuenta al elemento humano con que cuentan, lo

que ocasiona conflictos internos que impiden mejorar las estrategias de cambio y modernización.

Se debe tener una visión integral, de cada y uno de los procesos, expresa Jiménez (1975), para que las organizaciones cumplan sus metas y objetivos propuestos.

La falta de capacidad administrativa, de dirección y gestión por la que se modifican estructuras organizacionales, sistemas, procesos y procedimientos que han involucrado el comportamiento del ser humano es una de las grandes limitaciones que existen para alcanzar el desarrollo económico, por lo que se debe tomar en cuenta la necesidad de contar con una administración eficiente (Jiménez, 1975, p. 79).

Por lo antes expuesto, los estudios del capital humano cobran cada vez importancia, ya que son la base en los sistemas organizativos e incrementan la calidad en los procesos. Con una buena administración, el capital humano impulsa el rendimiento y el desarrollo del mismo, porque permite fomentar el cumplimiento de metas y objetivos para que impulsen y estimulen el crecimiento de cualquier organización

Las organizaciones son consideradas como sistemas sociales, porque uno de los factores claves es el factor humano, por la contribución que realizan cada una de las personas a favor de los objetivos de la organización y sociedad. Por esto, Morgan (1996) menciona que la organización era considerada como máquina, debido a que las empresas operan con todo programado de una forma rígida, burocrática y fría con cada uno de sus colaboradores. Ante estos factores, el capital humano es considerado el recurso más importante por el desarrollo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad, ya que las organizaciones deben responder con pertinencia su viabilidad social, debido a que está formada tanto en el plano individual y grupal; porque interactúan en distintas modalidades según la naturaleza de la organización, ya que es pertinente conocer el capital humano con que se cuenta, sus talentos en función de los aportes que se esperan para el desarrollo de cada una de sus actividades.

Debido a estos factores, se debe dejar de considerar a las personas como simples recursos, porque son el principal activo de una organización, ya que hoy su éxito depende de aprovechar el potencial, el talento y las capacidades de las perso-

nas y del trabajo en equipo. Según Chiavenato (2009), existen tres variables independientes que requieren ser comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos planteados, las cuales son la base para el desarrollo organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual, los cuales se manejan en diferentes instancias: individual o personal, se refiere a los cambios en relación del individuo con su rol interpersonal, se relaciona con los cambios que deben suscitarse en las relaciones informales con los miembros y la instancia grupal, se refiere a cambios que deben de ocurrir en los grupos estructurados formados en la organización (Barros, 2010).

Las organizaciones empresariales, según Stacey (1995), son consideradas como seres vivos porque las personas interactúan unas con otras y las acciones de unas personas tienen consecuencias en las acciones de las personas de su entorno en el desarrollo de cada una de sus actividades. Por esto, Mitleton (2003) plantea que las organizaciones deben ser analizadas desde los siguientes principios:

- a) Emergencia del orden a partir del proceso de autoorganización.
- b) Interrelación, interacción e interconectividad de los elementos del sistema y el ambiente.
- c) Coevolución de los sistemas: se presenta en la medida que un elemento influye y a la vez es influenciado por los demás.
- d) Exploración de posibilidades y supervivencia.
- e) Intercambio de información con el entorno, lo que mantiene a las organizaciones como sistemas alejados del equilibrio al crear estructuras y orden.

Por lo antes expuesto, se menciona que las organizaciones tienen la capacidad de modificarse a sí mismas, según el ambiente en el que se encuentra y así adaptarse a las modificaciones del ambiente, debido a que la emergencia y la autoorganización son dos conceptos que se enfocan en la creación de un nuevo modelo de organización

La organización en la sociedad del conocimiento es considerada como un conjunto de recursos que han posibilitado al sector empresarial el diseño e implementación de modelos administrativos, los cuales han contribuido al desarrollo de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento hace referencia a un proceso sistemático en el ámbito organizativo, para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento tá-

cito como explícito del factor humano para utilizarlo, para ser más eficaces y productivos en sus actividades laborales (Blumentritt y Johnston, 1999).

## Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se concentra en el lado humano de la institución, es decir, los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, los mismos que se basan en las personas más que en los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización (García, 2002).

Está formado por dos descriptores: desarrollo y organización, los mismos que, desde el punto de vista administrativo, se pueden definir como:

- **Desarrollo:** según Karpt (2006), es la implementación de estrategias para la formulación de un proceso, de un cambio, y así aprovechar las oportunidades que se interaccionan para la realización de sus potencialidades.
- **Organización:** menciona el mismo Karpt (2006) que es la coordinación de actividades de todos los individuos que integran una empresa, para obtener el máximo de provecho de los recursos materiales, técnicos y humanos para el cumplimiento de metas y objetivos que persigue cada una de las empresas.

Por lo antes expuesto, el desarrollo organizacional es considerado como un esfuerzo planeado por toda la organización y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Según Lippitt (1986), el desarrollo organizacional constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

El comportamiento organizacional ha evolucionado a través del tiempo. Hoy se consideran algunas variables, tales como la motivación, la calidad de vida en las personas, el medio ambiente en el trabajo, el compromiso organizacional y la teoría de bienestar laboral. En este sentido, los actos y actitudes de las personas

en las organizaciones son consideradas; por ejemplo, sus orígenes están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (Gordon, 2000).

Se analiza el comportamiento del ser humano, de manera individual y colectiva; es decir, se puede determinar el mejoramiento de la eficacia de la organización, debido a que identifica los actos y actitudes de las personas y su comportamiento organizacional para mejorar las predicciones en toda institución (Davis y Newstrom, 1999). Por esto se promueve la mejora organizacional a través de estrategias que logren generar reformas administrativas, para que se comprometan con los objetivos que persiguen cada una de las organizaciones.

Según De la Sierra (1973), el desarrollo organizacional es considerado como un esfuerzo que realizan las organizaciones frente a los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, para establecer una armonía entre la estructura formal, los medios técnicos y los recursos humanos para regular el comportamiento de sus integrantes por una cultura que genere valor a cada uno de sus procesos.

Ante lo expuesto, Bennis (1969) menciona que el desarrollo organizacional es considerado como la respuesta al cambio, porque genera una estrategia educativa con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras en las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse a mejorar las tecnologías, ante las demandas del siglo XXI.

Esto ha generado un cambio de paradigma organizacional en el cumplimiento de su filosofía institucional, para que se utilicen estrategias holísticas que incorporen los elementos que conforman la organización, para no exponer resistencias individuales y (o) grupales a través de comportamientos como rotación de personal, ausentismo, insatisfacción, entre otros.

Todas las organizaciones deben estar armonizadas entre sus departamentos y cada uno de sus integrantes, ya que la clave es el talento humano que forma parte de la empresa, a través de un sistema colaborativo y coordinado. Se analiza el adecuado comportamiento laboral de las personas, porque si no existe una adecuada comunicación con cada uno de los integrantes de la empresa, el cliente es quien percibe de manera directa e indirecta la proyección de la empresa, porque no se valora ni se sentirá participe de una visión adecuada. Para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación de la cultura

organizacional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y, por supuesto, una estructura organizativa apropiada.

Para que exista una adecuada comunicación entre los niveles directivos de la organización, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Pensar en problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes.
- Acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complementa los actos de los otros.
- Papel de los miembros del equipo en otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo colaborativo.

Cada organización tiene una identidad única que se conoce como cultura organizacional, la misma que se basa en las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a la organización.

El resultado de un buen desarrollo organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

El gran motor que conduce la operacionalización de estas propuestas tiene la base en un liderazgo transformacional, el cual difiere de la fama y el poder, condiciones que no son, por sí mismas, efectivas. Un acertado liderazgo sabe que requiere de la interacción tanto de líderes, seguidores y contexto para poder transformar la misión organizacional en acciones y estas en una formación educativa acorde con el contexto demandante.



### **CAPÍTULO 3. LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional ha sido un campo ecléctico e interdisciplinario, puesto que ha evolucionado a partir de la teoría de varios autores y la investigación, las mismas que han contribuido de forma altamente significativa a la administración. Por ello, el objetivo de este capítulo es analizar autores clásicos y enfoques contemporáneos del desarrollo organizacional y contrastarlos con la variable de la globalización, puesto que las empresas deben aprender a interactuar con su entorno si quieren sobrevivir; entendiéndose también, que la globalización es un factor preponderante en el desarrollo organizacional, puesto que esta afecta o perjudica a todos los ámbitos empresariales y está llamada a responder a estos nuevos retos y, si es necesario, transformar toda su estructura para lograr los objetivos dentro del nuevo entorno de las tendencias globales.

La globalización trasciende las fronteras de ciudades, países, naciones y continentes, por lo que su impacto es directo en la sociedad. Las empresas, como parte fundamental del desarrollo de la misma, no son ajenas a esta, colocándose hoy frente a nuevos retos, formas o modelos de actuación, evidenciándose que este es un proceso dinámico e imposible de evadir.

La globalización es una variable dinámica y dominante con un alcance global que descansa sobre sólidos fundamentos dentro del plano político, económico, tecnológico y cultural por lo que ha facilitado la interrelación entre las diferentes sociedades de todo el mundo, la apertura de mercados a escala global ha obligado a las economías a desarrollar estrategias que les permitan garantizar su subsistencia siendo más competitivas y aplicando la mejora continua.

Chiavenato (2009) considera que el desarrollo organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, mientras que, para Robbins y Judge (2013), el Desarrollo Organizacional “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los

empleados”; definiciones que se conjugan y direccionan hacia un mismo fin que es el cambio y la capacidad de las empresas para realizarlo.

Viéndolo desde este primer punto de vista, las empresas se han visto obligadas insertarse en el fenómeno integrador mundial dependiendo del mercado al cual atienden, tomando en cuenta que los gobiernos son los llamados a no solo recaudar impuestos de ellas, sino a incentivar la mayor competitividad de las mismas.

Por su parte, la globalización, al ser dinámica por naturaleza, siempre está cambiando los modelos tradicionales. Por esto, las empresas están expuestas a un sin número de desafíos organizacionales, ya que pueden operar en circunstancias impredecibles. Por ello, la globalización está estrechamente relacionada con el desarrollo organizacional, pues este contexto ha obligado a las empresas a innovar o incluso a cambiar sus estructuras organizacionales para ser adecuadas a las exigencias de la misma.

Con la existencia del desarrollo organizacional que vincula el estudio de factores como: cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional, adaptación al cambio, entre otras, también nos damos cuenta que actualmente existen factores intangibles como: el comportamiento de los trabajadores, su motivación, liderazgo y una variable de suma importancia que agrupa otros intangibles como es la cultura organizacional. Así, Lugo (2015, p. 85) menciona: “El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización. El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones”. Mientras tanto, González (2009) menciona que la cultura organizacional “es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Refleja la imagen de la organización. Es como la personalidad de la organización”.

Entonces comienza a generarse la idea de que las empresas no deben ser valoradas únicamente en términos económicos sino también en de forma medioambiental y de respeto a los derechos de sus trabajadores entrando en un enfoque integral de la misma, tomando en cuenta a las partes interesadas (*stakeholders*).

En medio de la globalización, el desarrollo organizacional viene cambiando su postura para centrarse en el consumidor. Así, existen gobiernos que tienen como estrategia de *marketing* de su nación brindar propuestas de servicios y pro-

ductos a escala internacional. Los Estados ahora buscan ser aliados de las empresas para, conjuntamente, verse expuestos internacionalmente, lo cual genera un mayor número de divisas al país, rotación de capital, generación de empleos entre otros beneficios.

Por otro lado, está la obligación del empresario de estar preparado para estos cambios y apertura de fronteras o condiciones para ser más competitivos y generar el tan anhelado desarrollo. Así, podríamos decir que el desarrollo organizacional está cambiando sus prioridades hacia la competitividad para lograr satisfacer a clientes más exigentes, puesto que la competencia podría ofrecer lo mismo a un menor precio.

Dentro del avance científico y tecnológico, la globalización hizo que este tipo de empresas lograran internacionalizarse con rapidez. Es el caso de la telefonía celular, internet, televisión y artefactos que revolucionan y solucionan problemas de forma ágil; esto, a su vez, obliga a los ciudadanos a dominar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). y los centros educativos también poseen un papel preponderante en este caso.

Los cambios descritos han impactado de lleno en la forma de ejecutar el trabajo en las organizaciones. Entre los factores que vale destacar tenemos la economía global, la competencia —muchas veces en desventaja—, la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios producidos en el ambiente ha incrementado notablemente el nivel de exigencia en las organizaciones, lo cual recae directamente sobre los trabajadores muchas veces de forma independiente del nivel jerárquico que estos ocupen, muchas veces cayendo en un estado de tensión o estrés laboral.

Las organizaciones, inmersas en contextos cambiantes, proponen a sus colaboradores superarse a sí mismos una y otra vez, con respecto a los resultados de su trabajo y a la manera de ejecutarlo sobre la base de la tecnología disponible, y las demandas versátiles del mercado, lo que obliga a los trabajadores a cambiar la forma en que realizan su trabajo, y adaptarlo a las necesidades propuestas por la globalización.

Así, se presenta un sinnúmero de desafíos a las organizaciones que se han visto en la necesidad de cambiar sus canales de comunicación descendentes destinados a la trasmisión de órdenes y ascendentes con el objeto de recibir reportes y optaron por dejar de utilizar estructuras rígidas para poder garantizar el cumplimiento de los objetivos bajo las condiciones ahora globalizadas.

El actual contexto, la nueva modalidad de gestión empresarial tiene un claro objetivo, el cual es permitir la fácil adaptación de las empresas a un medio complejo, diverso y cambiante.

No todas las empresas responden a la globalización de la misma forma: algunas de ellas despliegan estrategias tendientes a minimizar los riesgos ante posibles impactos; otras ejecutan estrategias para adaptarse de forma efectiva al contexto, mientras que algunas simplemente la niegan, pero absolutamente todas se encuentran inmersas en este proceso dinámico.

La globalización, ofrece varias condiciones favorables para el desarrollo organizacional, pero esos aspectos positivos solo podrán ser aprovechados por aquellas sociedades que tengan, desarrollen o propongan políticas integrales capaces de crear condiciones óptimas para que esta no sea un problema sino la solución. Además, los ciudadanos deberán ser globales y fomentar la investigación en ciencia y tecnología.

El desarrollo organizacional debe tener como principal objetivo la obtención de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad en mercados actuales y la inmersión en otros nuevos.

La globalización nos sugiere la generación de un pensamiento global con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible. No todas las organizaciones responden de la misma forma a la globalización. Algunas tienen estrategias para mitigar sus riesgos, mientras que otras desarrollan estrategias para la obtención de una ventaja competitiva sobre el resto. El desarrollo organizacional es un factor sumamente importante en las organizaciones que posee características intangibles que inciden directamente en el comportamiento de los trabajadores encaminándolos al logro de objetivos.

Las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las organizaciones a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toma sentido cuando la empresa produce excedentes, mejora la visión global, la productividad e innova, es decir, cuando obtiene una condición tal que garantice con éxito la entrada a los mercados extranjeros y estabilidad en su permanencia.

Las condiciones en que se encuentran actualmente varias organizaciones las han llevado a intensificar la búsqueda de nuevas alternativas que les permitan crecer y consolidarse. Para aquellas que deciden crecer a través de la conquista de nuevos mercados en el extranjero la globalización se constituye un medio que les proporciona el espacio, les fija las condiciones y las compromete a trascender a un plano donde las transformaciones y los cambios se hacen inminentes. El desarrollo de nuevas capacidades, el fortalecimiento de las ya existentes, el avance en los procesos de aprendizaje y el perfeccionamiento de una visión global llevan a la organización a comprometer mayores recursos con el objetivo de alcanzar adecuados niveles de adaptación y de competitividad que les permita interpretar el mundo y las aproxime a selección de opciones estratégicas ajustables a las circunstancias que minimicen el riesgo y las lleve a obtener cifras positivas de crecimiento. En este contexto, se puede concluir que la apertura de fronteras y las aspiraciones orientadas al crecimiento de las organizaciones se articulan en la promoción de la dinámica del sistema global donde surgen nuevas posibilidades de participación y las opciones para el desarrollo de nuevos mercados.

## **CAPÍTULO 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO**

La tecnología y los efectos de la globalización han sido procesos determinantes para la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado, y es precisamente la gestión de las personas la que influye en la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Sin embargo, el papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los que hay que modificar la falta de visión de sus directivos. Así, no considerar aspectos intangibles de suma importancia para la organización como el clima y el comportamiento organizacional, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo puede traer dificultades para cualquier empresa o institución. Por ello, el objetivo básico de este capítulo radica en determinar la importancia del talento humano en el desarrollo organizacional como una herramienta para alcanzar el éxito.

Hoy, las organizaciones son consideradas como sistemas, compuestos por variables tangibles e intangibles caracterizadas por poseer normas, procesos y directrices básicas para el cumplimiento de sus objetivos, que están orientados a regular el comportamiento de sus miembros; a la vez se enfrentan a sus aptitudes y actitudes reales cuando las normas no se cumplen de forma deseada.

Contemplando este escenario, se torna difícil considerar que las herramientas y estrategias que ayer fueron imperantes para el cambio puedan resultar mañana.

Todo parece indicar que el paradigma clásico de estructuras rígidas, dirigidas verticalmente no son sostenibles, pues hoy la tendencia parecería ser una inclinación hacia la descentralización con un enfoque de priorización en las personas, sobre todo respetando su diversidad cultural y de pensamiento en torno al desenvolvimiento de sus actividades y el logro de los objetivos institucionales, en otras palabras, el desarrollo organizacional.

Ghosh (2006), citando a los clásicos Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, menciona que el origen del desarrollo organizacional data del año 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Wes-

tern Electric Company en Estados Unidos, a través de un estudio sobre el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se apunta que el movimiento como tal surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Partiendo de la importancia de entender al desarrollo organizacional como la esencia de la imbricación entre el ser humano y la organización, Maslow (1943) considera que el hombre es un ser con deseos, cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos que radican en la satisfacción de las siguientes necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización.

Por su parte, Herzberg (1959) explica el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo basadas en factores higiénicos y factores de motivación.

Mientras tanto, McClelland (1989) considera que las necesidades fisiológicas y de supervivencia son socialmente adquiridas y trabaja las necesidades secundarias como el poder, la afiliación y la realización.

McGregor (1960) plantea la teoría X y la teoría Y. La primera radica en la creencia tradicional de la supervisión constante al trabajador; mientras que la segunda supone que el trabajo es una actividad humana, natural y capaz de brindar placer y realización personal.

En este sentido, todos los autores citados abordan que la satisfacción de las necesidades va desde lo tangible o básico a las necesidades más elevadas, relacionadas con lo intangible.

Por esta razón, la escala de las necesidades del ser humano demanda situaciones posibles o evidentes que las organizaciones han de satisfacer destinando recursos para el efecto.

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los sesenta como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social.

Ouchi (1981) aborda la Teoría Z, la cual busca crear una nueva cultura organizacional donde la gente encuentre un ambiente laboral integral que permita la superación propia y, por ende, de la organización.

Las contribuciones a las ciencias administrativas han evidenciado nuevas propuestas sobre el valor del ser humano en la organización, pues en lugar de concentrarse en la estructura, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirige hacia los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización. Inspirado por esos nuevos conceptos, surge recientemente el movimiento del desarrollo organizacional (Chiavenato, 2009).

Según Gallegos (2003, p. 7), el desarrollo organizacional es “una estrategia que involucra en todas sus etapas a los miembros de una organización y asume su cultura; ejecuta, a partir de los resultados de un diagnóstico organizacional, un plan de cambio orientado a desarrollar la eficiencia y efectividad de la organización”, siendo su objetivo incrementar la capacidad de respuesta de la organización a las demandas internas y externas, considerando como premisas para su cumplimiento un profundo sentido de pertenencia por parte de los miembros en general, es decir, autoridades y empleados.

Para Robbins y Judge (2013, p. 587), el desarrollo organizacional es “un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores”. Mientras que, para Gallegos (2003) esta variable está estrechamente ligada a los procesos de cambio, que muestran al menos cinco elementos característicos:

- El cambio representa un estado diferente de las cosas entre lo que era y lo que es.
- Es el resultado de un estímulo inconsciente o planificado, es decir, con objetivos definidos.
- Puede estar centrado en las personas o en los objetos, entendiéndose por estos a los sistemas y procesos organizacionales.
- Los cambios pueden ser el resultado de la combinación entre diversas variables.
- La aplicación de un estímulo para producir un cambio deseado puede arrojar resultados finales o parciales, lo cual depende de la correcta elección y aplicación de la estrategia para producir el cambio, y del grado de resistencia de los individuos o grupos sujetos al proceso

El desarrollo organizacional considera a la organización como un todo, debido a que no se concibe un cambio sin considerar cada una de sus partes; todas



tienen una función estratégica desde la posición que se ocupe (Quiñones et al., 2008). Por esto es considerada, según Hellriegel, Jackson y Solcum (2005), una estrategia planeada y de proyección futura, para guiar a la organización por un camino óptimo que permita alcanzar su misión y visión. Esto se debe a que, para alcanzar la misión en forma eficiente, se requiere acompañar a la organización de una planificación estratégica; de lo contrario, no logrará proyectarse en el mercado a escala nacional e internacional.

Para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional, es fundamental considerar los siguientes componentes:

- **Visión holística de la organización:** las organizaciones hoy enfrentan constantes y complejos cambios según las demandas del entorno global, y la única forma de responder con eficacia es que las acciones en el plano organizacional sean asumidas desde un liderazgo global que tome en cuenta cada una de sus partes.
- **Metodología sistémica:** las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, Es decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan. Se debe articular en forma eficiente cada una de las partes de la organización en función de los objetivos planteados y mantener un constante monitoreo sobre sus comportamientos y sus rendimientos.
- **Designación de agentes de cambio:** los agentes de cambios pueden ser los directivos o coordinadores de las distintas áreas, pero debe darse la designación. Ningún proceso de cambio se desarrolla sin líder a cargo que realice una adecuada gestión. Hay momentos que las personas que asumen ese papel son externas de la organización, como consultores o consultoras que tienen como ventaja no exponerse ante la organización por las presiones de la jerarquía institucional.
- **Identificación real de los problemas:** su propósito es hacerlo con un abordaje propositivo, identificando las posibles soluciones.
- **Aprendizaje constructivista:** se parte de que las enseñanzas se interiorizan en la medida que se analice y discuta su propia experiencia, es un enfoque constructivista. Construyendo se aprende de una manera más efectiva que comprender situaciones teóricas de manera abstracta.
- **Procesos grupales:** son apoyos. En este sentido, todas aquellas actividades que permitan a las personas integrantes de la organización trabajar

en forma colaborativa-democrática, para lo que son efectivas actividades de aprendizaje grupal como: análisis de nuevas prácticas, discusiones en grupo, mesas redondas, debates, conflictos intergrupales, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los trabajos en equipo, también procedimientos de coordinación y colaboración.

- Retroalimentación: desaprovechar oportunidades de retroalimentación no es el sentido del desarrollo organizacional; al contrario, es fundamental ofrecer espacios para la retroalimentación, a fin de que las decisiones tengan mayor fundamento. A su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes que permiten asumir acciones autocorrectivas en forma pertinente que conduzcan a la organización, según la trayectoria marcada.
- Flexibilidad y contingencia: la capacidad de adaptarse a las distintas situaciones que del mismo proceso emergen. Dentro de estos ajustes siempre se analizan distintas opciones de respuesta, con el objetivo de seleccionar la más adecuada; no se basan en una única manera de plantear los problemas.
- Trabajo colaborativo: Los procedimientos organizacionales son más efectivos cuando los integrantes de la organización se armonizan de manera colectiva para llevar a cabo los diferentes procedimientos que, desde cada posición, sean necesarios. La formación de equipos estimula el aprendizaje y la capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad. Es una estrategia utilizada para implementar los cambios en las organizaciones que les permitan alcanzar su desarrollo.

La implementación efectiva de estos cambios requiere de distintos procesos que considerar como evaluar el medio ambiente, determinar la brecha del desempeño, diagnosticar problemas organizacionales, articular y comunicar una visión para el futuro, desarrollar y poner en práctica el plan acción, anticipar las resistencias y tomar acciones para reducirla. Todos estos procesos son indispensables para responder en forma efectiva a los desafíos que la sociedad les impone a las organizaciones, indistintamente de su campo de acción. Su objetivo es la aplicación de procedimientos basados en las ciencias del comportamiento para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones; es decir, que el comportamiento del individuo asume relevancia debido a las causas y consecuencias asociadas a su comportamiento ante las demandas que le requiere la organización para implementar los cambios.

Las organizaciones analizan, desde muchos puntos de vista, la competitividad y cuáles son las estrategias que deberían implementar para llegar a tener éxito en

el mercado nacional, como un primer punto, y posteriormente, en el internacional. Según Saldarriaga (2007), ello ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad y bajo precio.

Por otro lado, Daft (2005) considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos que determinan el desarrollo organizacional, ya que, de una u otra manera, son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo.

Por ello, contar con las estrategias adecuadas cobra vital relevancia en comparación a otros factores, ya que las mismas podrían ser el diferenciador que posibilite a la organización ser exitosa con respecto a su competencia o en comparación a un ente similar.

La estrategia ligada al desarrollo organizacional se basa en las ciencias de la conducta para diagnosticar problemas y proponer cambios, pero para ello será necesario una correcta colaboración entre el agente de cambio y la organización.

En este sentido, Chiavenato (2002) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional. En este sentido, las instituciones en general se ven reflejadas en su talento humano que es la piedra angular de la organización. Como afirman Dolan et al. (2003), la gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

Por esto se proponen las siguientes estrategias:

- Dar a conocer de una manera formal la misión, visión, valores, filosofía y materiales organizacionales de reclutamiento y selección.

- Verificar que el ambiente de trabajo le permita al individuo desempeñarse en forma exitosa en el puesto asignado para cumplir con las necesidades y requerimientos asegurando la calidad de los servicios.
- Promover necesariamente la motivación a los colaboradores mediante un eslogan para que se apeguen a estas políticas y así garantizar que sean cumplidas.
- Implantar programas de capacitación para incentivar a los empleados empezando por planes individuales de desarrollo.
- Poseer estructuras jerárquicas claras donde se cumplan los procesos, pero que esto no produzca conflictos de posiciones.

La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, archivos de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional (Castillo, 2010). Es indispensable observar que las estrategias en la gestión del talento ofrecen un valor agregado a las instituciones públicas, pues es un desafío enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en un cambio permanente.

### **La Importancia del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional**

Las organizaciones se proyectan por la actitud, aptitudes, destrezas y sobre todo competencias del talento humano que son determinantes para el éxito y resultados, los cuales se alcanzan en función de los objetivos estratégicos y trabajo en equipos debidamente organizados y cohesionados (Alles, 2007a).

Para los autores de esta investigación es necesario definir con precisión cuál es el significado de la palabra “talento”. Según el diccionario de la Real Academia Española, en su segunda acepción, talento es un “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la acepción tercera: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta última definición, se encuentra un sinónimo de la palabra “competencia”, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si se parte de esta similitud en la utilización de

los términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. El individuo tiene diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Por su parte, Alles (2007b, p. 31) menciona:

la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados.

En este sentido, el inconveniente es que la falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por sus superiores. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Así, según Dessler (2011, p. 2) la administración de recursos humanos se refiere “a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”

Por lo tanto, entre las herramientas más importantes que considera el desarrollo organizacional para promover al talento humano se incluye:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos

- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los gerentes
- Crear un compromiso en los empleados

Muchas veces el desarrollo organizacional se ve obstaculizado por una lista de errores referentes al talento humano, lo que se constituye de vital importancia considerar:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que el personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Que la empresa sea demandada por acciones discriminatorias.
- Que la compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes de seguridad laboral.
- Que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer prácticas laborales injustas.

Por esto, en la actualidad el talento humano es considerado como recurso estratégico. Debe ser promovido, exaltado y sobre todo considerado desde el punto de vista humano, ya que, al ser susceptible de acumular problemas, sueños, dificultades, estas explotan cuando en el trabajo no se considera este tipo de situaciones humanas que, a la hora de la verdad, sí influyen sobre los niveles de productividad del trabajo. Por ello, el desarrollo organizacional no se limita solamente a la supervisión y control de las actividades que realiza la empresa, se proyecta a considerar varios aspectos de manera integral, entre ellos el talento humano, para darle la confianza que requiere ya que dicha contribución será el eje que fundamente la consecución de resultados que posicionan de mejor manera a la organización en el mercado.

Sin embargo, esta visión del talento humano como fuente de competitividad ha sufrido, a lo largo de la historia del desarrollo económico y de las tendencias administrativas, enormes cambios con respecto a su concepción y valoración,

partiendo de una visión eminentemente operativa, desde actividades básicas para la subsistencia en un entorno social hasta nuestros días, cuyo valor está representado desde la perspectiva de los intangibles, en el capital humano que se traducirá en el capital organizacional de las empresas.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización y promueven el desarrollo organizacional.

Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados (Chiavenato, 2009).

El estudio del desarrollo organizacional involucra el análisis de variables intangibles inmersas en la cultura organizacional de cada institución, tales como motivación, liderazgo, clima organización, trabajo en equipo, comunicación, comportamiento organizacional, ritos, creencias y tradiciones.

La importancia del talento humano en el desarrollo organizacional se relaciona estrechamente con el cumplimiento de dos premisas relevantes: el compromiso y la acción del personal de la empresa o institución.

Para una mejor comprensión de la importancia del talento humano en el desarrollo organizacional, es importante conocer las causas que originan la conducta humana y su motivación. Así, esta se convierte en un elemento muy importante, entre otros, que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

## CAPÍTULO 5.

### VARIABLES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Lograr un cambio organizacional no es fácil, es más bien un proceso de equilibrio que hay que manejarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente de cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo.

Por otra parte, el desarrollo organizacional como proceso para desarrollar la eficiencia de las organizaciones humanas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que el desarrollo organizacional se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos, los cuales se mencionan en este capítulo concebidos como variables externas e internas del desarrollo organizacional.

En la bibliografía especializada, existen varias posturas sobre las variables, elementos, dimensiones o factores del desarrollo organizacional. Tomando en cuenta esta consideración, los autores de esta obra, agrupan en la tabla 5.1 varios de los aportes revisados:

Tabla 5.1. Variables del desarrollo organizacional

AUTOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
<b>Wendel L. French Cecil H. Bell, Jr. Robert A. Zawacki (2007)</b>	Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones</li> <li>• Cambio organizacional</li> </ul>
<b>Montúfar (2008)</b>	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema</li> <li>• Cambio</li> <li>• Teoría del caos</li> </ul>
<b>Alles (2007)</b>	Variables del desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables causales               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Estructura organizacional</li> <li>o Controles</li> <li>o Políticas</li> <li>o Capacitación</li> <li>o Liderazgo</li> </ul> </li> </ul>

minar si es a  
es hay dos  
las bibli-  
cas del mis-  
tor y año



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de resultados             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Productividad</li> <li>o Ventas</li> <li>o Costos</li> <li>o Clientes-lealtad</li> <li>o Ganancias</li> </ul> </li> <li>• Variables intermitentes             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Actitudes</li> <li>o Percepciones</li> <li>o Motivación</li> <li>o Conductas</li> <li>o Trabajo en equipo</li> <li>o Relaciones intergrupales</li> </ul> </li> </ul>
<b>Los autores</b>	Variables del desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable externa             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Globalización</li> </ul> </li> <li>• Variables internas             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Clima organizacional</li> <li>o Trabajo en equipo</li> <li>o Comunicación</li> <li>o Motivación</li> <li>o Cultura organizacional</li> <li>o Liderazgo</li> <li>o Comportamiento organizacional</li> <li>o Políticas y procedimientos organizacionales</li> <li>o Estructura</li> </ul> </li> <li>• Eje transversal             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Adaptación al cambio</li> </ul> </li> </ul>

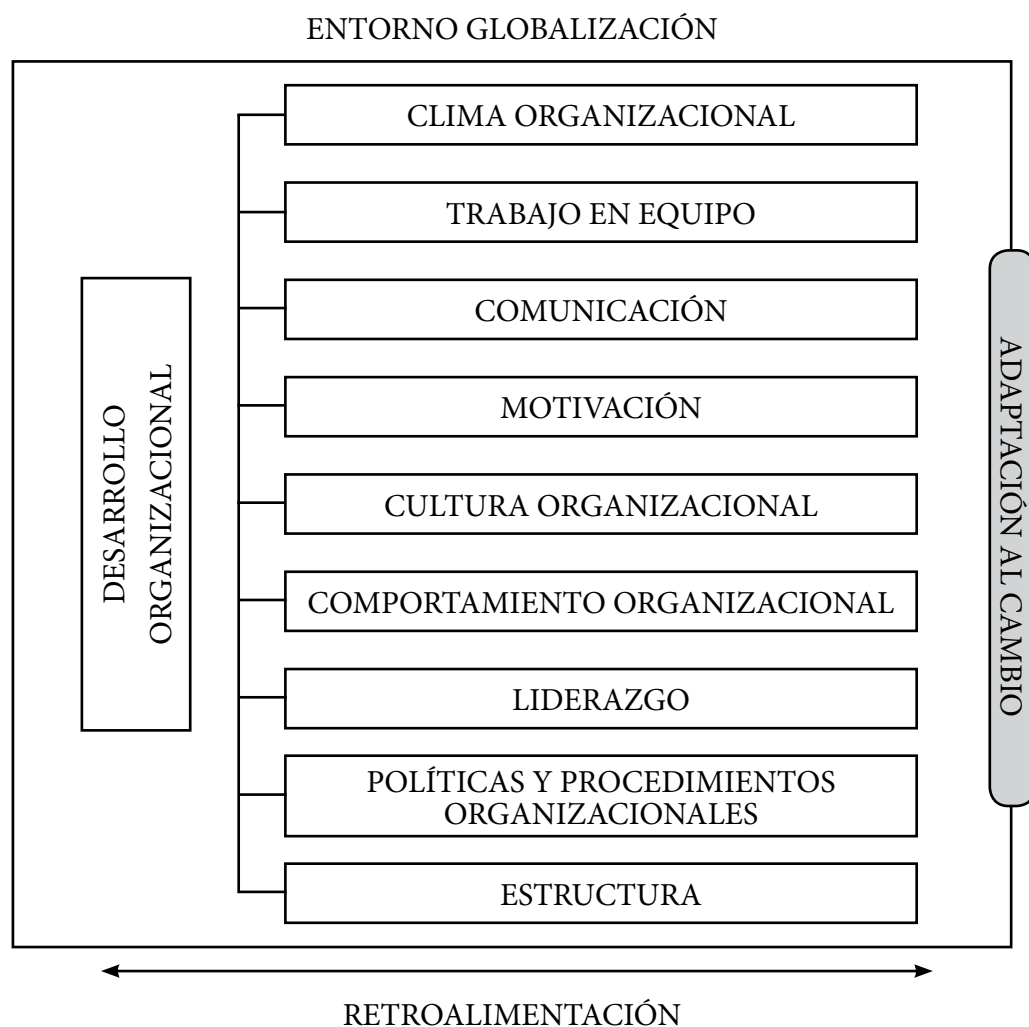
Fuente: literatura especializada referenciada.  
Elaboración propia.

Es importante considerar que, para que el desarrollo organizacional tenga un buen funcionamiento, es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El Desarrollo Organizacional no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada. Los enfoques informales o de sentido común para obtener el conocimiento sobre el comportamiento humano son inadecuados, lo que afecta en muchas ocasiones el clima organizacional y el logro de sus objetivos. El desarrollo organizacional integra y sistematiza el estudio de todas las variables requeridas para mejorar la pre-

dicción sobre el comportamiento humano, los grupos que se forman y las estructuras, superando el uso exclusivo de la intuición. Resulta en ocasiones necesario visualizar particularmente las variables clave que pueden influir en un contexto determinado para el adecuado comportamiento organizacional y, por tanto, la eficacia en la gestión.

El desarrollo organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar y debe direccionar su gestión en las variables que, a criterio de los autores de la obra, se detallan en la figura 5.1.

Figura 5.1 Variables del desarrollo organizacional



Fuente y elaboración propia.

En esta figura, se abordan, como variables externas del desarrollo organizacional, a todas aquellas que se manifiestan en el entorno de la organización. La más evidente es la globalización, concebida como un fenómeno integrador de sistemas que pueden traer beneficios o perjuicios a la entidad y a sus empleados. Por su parte, entre las variables internas, los autores de esta obra expresan la interrelación sistémica existente entre el clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación, motivación, cultura organizacional, liderazgo, comportamiento organizacional, políticas y procedimientos organizacionales y estructura, todas estas con un enfoque de adaptación al cambio, asumiendo como premisa fundamental el compromiso de los propietarios, directivos y empleados.

## **CAPÍTULO 6.**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión hacia el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Por ello, se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. En este sentido, el objetivo fundamental de este capítulo se centra en concebir al clima organizacional como una variable interna del desarrollo organizacional que se interrelaciona con las demás variables, considerando siempre el eje transversal de adaptación al cambio y la premisa que compromete a los propietarios, directivos y trabajadores.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y, por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo; ya que estos permiten hacer un análisis que muestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que pueden contribuir a un mejor desarrollo efectivo.

De acuerdo con Gan (2007), el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años 1927 y 1939, en las fábricas Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados,

aspectos que, entre otros, forman parte del clima organizacional. Posteriormente, Toro (2001) y Bustamante, Hernández y Yáñez (2009) señalan que, tras el estudio realizado por Elton Mayo, surgen investigaciones de otros autores que tratan de profundizar en el concepto y alcance del clima organizacional dentro de las organizaciones. Ejemplo de ello son los trabajos realizados por Bernal, et al., (2014) cita los Lewin, Lippitt y White (1939), quienes introducen el término de clima como vínculo entre la persona y el ambiente; la obra de Argyris (1958), donde se hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional; la investigación de Likert (1961), la cual afirma que un clima de apoyo genera un mejor rendimiento de las personas; y por último, las aportaciones de Litwin y Stringer (1968), que manifiestan la influencia del contexto y la estructura institucional sobre el ambiente de trabajo. Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución. Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. De ahí que Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción. Asimismo, Vega et al. (2006) señalan que el clima organizacional es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Por otra parte, Sandoval (2004) y García, et al., (2010) mencionan que el clima organizacional es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución..

Como se puede observar, no existe una definición única sobre el concepto del clima organizacional. Sin embargo, sí es posible identificar que la importancia de su estudio no ha pasado desapercibida en el transcurso de los años. En particular, en las instituciones públicas el estudio de esta variable se ha vuelto trascendental, puesto que el organismo público en México, el Instituto Nacional de Ecología (2008), menciona que analizar el clima organizacional en el sector gubernamental resulta de suma importancia, puesto que este factor puede impactar significativamente

sobre los resultados obtenidos en el desarrollo humano y profesional de los servidores públicos, quienes constituyen la columna vertebral de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y entidades de la administración pública, tanto federal como estatal, a fin de servir y cubrir satisfactoriamente las necesidades de la ciudadanía. De este modo, Maldonado y Bustamante, (2006) citados por Visbal, (2014) mencionan que estudiar el clima organizacional permite tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores, a fin de que la alta dirección tenga una opinión compartida de la atmósfera de trabajo en la cual se realizan las actividades de gestión, y sobre esta base, diseñar los lineamientos de desarrollo organizacional para contribuir a la gestión en las organizaciones que favorezcan el desempeño y compromiso de los empleados. Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo de clima organizacional tomando como punto de partida la teoría de motivación de McClelland, a fin de dar a entender la forma en que ellos interpretaban el comportamiento de las personas, lo que se puede visualizar en la tabla 6.1, donde se esquematiza que factores como liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional y, a su vez, repercuten en aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados (Quevedo, 2003).

Para explicar el clima organizacional en una determinada institución Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) mencionan que este modelo postula la existencia de nueve dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución, siendo estas:

- Estructura: vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
- Responsabilidad: enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
- Recompensa: evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
- Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
- Calidez: enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- Apoyo: mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.

Tabla 6.1 Modelo de clima organizacional

Sistema organizacional	Ambiente organizacional percibido	Motivación productiva	Comportamiento emergente	Consecuencia para la organización
Tecnología		Logro	Actividades	Productividad
Estructura organizacional	Dimensiones	Afiliación	Interacción	Satisfacción
Estructura social	del clima organizacional (expectativas de rol)	Poder	Sentimiento	Retención (rotación)
Liderazgo		Agresión		Innovación
Supuestos y prácticas de gestión		Temor		Adaptabilidad
Procesos de toma de decisiones		Interacción		Reputación (imagen)
Necesidades de los miembros		Retroalimentación		

Fuente: Litwin y Stringer, 1968.  
Elaboración propia.

- Normas: se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
- Conflicto: es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

Finalmente, como complemento al modelo de Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick, (1973) proponen la medición de 11 dimensiones para evaluar el clima organizacional en las instituciones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, centralización en la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. De acuerdo con este modelo, el clima organizacional es una cualidad permanente que resulta del comportamiento de las personas, las políticas de los altos mandos y la satisfacción laboral de cada individuo (Arredondo, 2008).

La importancia por estudiar esta variable se centra, principalmente, en conocer los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo en el cual se llevan a cabo las actividades y los procesos de gestión. Además, la óptica de estudio sostiene que los elementos del clima organizacional son predictores del desempeño laboral. Por tanto, deben ser evaluados constantemente a fin de generar resultados que permitan alcanzar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores, así como diseñar planes de acción.

Maldonado y Bustamante (2006), citados por Visbal (2014) en su trabajo sobre clima organizacional y gerencia, concuerdan en que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de clima organizacional:

1. Como el clima organizacional se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización.
2. El clima organizacional es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.
3. El clima organizacional permite la autorreflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto, se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo y generando eficacia dentro la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes: todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser



un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema: Gonçalves (1997).

Un sentido opuesto es el entregado por Robbins y Judge, (2013) que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. La explicación dada por Robbins, difiere de la de Gonçalves al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Por su parte, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de ella y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta. Estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente. Esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo esta como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es, en buena parte, determinada por los miembros que componen la organización. Aquí, el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias

del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Los componentes que se debe tomar en cuenta para medir el clima laboral, van desde la relación entre el colaborador y su cargo hasta las compensaciones y reconocimientos entregados por la empresa. Sin embargo, a continuación, se los divide entre componentes tangibles e intangibles.

Entre las variables tangibles se aborda la remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.), las condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad) y la capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar.

Por su parte las variables intangibles abarcan la comunicación, tipos de liderazgo, grado de motivación y compromiso de los empleados, relaciones interpersonales y autonomía de las personas.

Las herramientas de medición más utilizadas son: la observación, los grupos focales, las entrevistas y la encuesta. Aunque existen diversos modelos de encuesta de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía. Algunos de los modelos de encuesta más comunes son el modelo de Profile of a Organization, de Halpin & Croft, Business and Climate Index, Payne & Mansfield, Test de CO (TECLA), Universidad de los Andes, el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Universidad del Rosario de Bogotá, la Encuesta ECO (Estudio de clima organizacional), Fernando Toro, etc.

Un clima organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa. Entre los beneficios de un clima organizacional sano se tiene: satisfacción, adaptación, afiliación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, baja rotación; mientras que en un clima organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, fraudes y robos, sabotajes, tortuguismo, impuntualidad, actitudes laborales negativas, conductas indeseables, etc.

## Tipos de clima organizacional

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima, los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual se trabaja en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen; sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo

Los jefes en un clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero sí se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. La toma de decisiones está repartida en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación se da de forma lateral. La motivación se basa en la participación y en el establecimiento de objetivos de rendimiento; además, por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Un buen clima organizacional es una variable que articuladamente con las demás contribuye al éxito empresarial.

## **CAPÍTULO 7. TRABAJO EN EQUIPO**

La variable interna de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Por este motivo, las organizaciones reclaman, hoy más que nunca el trabajo en equipo. Por eso, este capítulo tiene por objetivo abordar esta variable interna como un conjunto de conocimientos que facilitan a la organización poder ponerlos en práctica.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, y otras que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas (Gómez y Acosta, 2003).

Hoy, lograr y mantener el éxito en las organizaciones requiere capacidades o talentos de muchos profesionales, no solo de un empleado en particular. Por ello, esta forma de trabajar basada en la cooperación de un conjunto de personas, en la que todos los participantes aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes, es a la que más se recurre en cualquier tipo de empresa. Se puede afirmar que es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral, ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos en las organizaciones.

Por otra parte, la competitividad del panorama laboral actual, así como su dinamismo y flexibilidad, ha provocado que muchas empresas exitosas de todo el

mundo hayan tenido que replantearse sus estrategias internas y formas de trabajo para permanecer en el mercado. Las empresas han descubierto que, a través del trabajo grupal, se consiguen mejores resultados, más rápida y eficazmente; por tanto, la implantación de equipos de trabajo es un hecho.

Desde el fin del siglo XIX y hasta el principio del XX, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol entre otros. Dichos autores clásicos se conformaron con una concepción de la motivación en la que esta quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo (Gómez y Acosta, 2003).

Hacia el año 1925, surge la escuela de relaciones humanas con Hawthorne, que trae consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía o racionalización de trabajo (Maddux, 2000).

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas y no materiales. Dicha escuela puso relieve en que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos (Redondo et al., 2013).

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos; los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma, se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RR. HH.). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de las RR. HH. (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada (Redondo et al., 2013). Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. con-

tribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones. Por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de esta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador; por su parte, el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Entre las características más importantes del trabajo en equipo se tienen las siguientes: es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas; para su implementación, requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros; necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada; necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común; aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Por esto, el trabajo en equipo nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones. Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados (Redondo et al., 2013).

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas. La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes.

Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

El modelo de las 5 C del trabajo en equipo es una teoría creada por Tom Peters (2002) y nace a través de una investigación en que se estudia qué cosas tienen en común los equipos de alto rendimiento, y es considerado como una de las opciones más contemporáneas para la evolución administrativa en las organizaciones; este modelo contempla a la complementariedad, comunicación, coordinación, confianza y compromiso.

Además existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo; entre ellos, se puede mencionar:

- Liderazgo efectivo para contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y que promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

## **Formación de equipos**

Cinco cuestiones hay que considerar en la formación de equipos para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo, aquel que se da a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, se debe tomar en cuenta que es “un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común” (Quesada, M. 2019, citando a Ledlow, 2015). Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso



en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes factores: cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos, interdependencia.

La cohesión, se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades (Avendaño et al., 1996).

Por su parte está la asignación de roles. Es necesario comprender que, con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un “código de cooperación”. Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo (Dyer, 2016).

Con respecto a la comunicación interpersonal, es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento

que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en que se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios para que los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto “equipo”.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado “Supervivencia en una isla” en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde “el todo sea mucho más que la suma de las partes”.

Entre las condiciones que deben reunir los miembros del equipo de alto rendimiento que contribuya al éxito organizacional se tiene:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Tener inquietud de perfeccionamiento para la superación.

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. El líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como un equipo de trabajo. El buen líder, con su accionar, desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en aras de los objetivos grupales.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Entre las recomendaciones para trabajar en equipo se tiene la implementación de procedimientos, que luego de haber identificado el problema permita buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cuál es la más adecuada, la búsqueda de caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos que se quiere alcanzar. También se considera necesario identificar los medios empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Las técnicas propicias para desarrollar un trabajo en equipo que beneficie a la organización son:

- Técnicas explicativas
- Mesa redonda
- Seminario
- Estudio de casos
- Foro

### Análisis de tiempo y tareas del equipo

Este análisis está destinado a mejorar ambos. El propósito es que todos sus integrantes se dediquen a la labor de pensar en el modo de mejorarlo, sin echar la culpa a nadie. Si se ejecuta como corresponde, elevará la moral colectiva y la productividad. Se divide en seis etapas.

1. Comenzar el análisis formulando preguntas fundamentales:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Qué es lo importante y que es lo secundario?
- ¿De qué podemos prescindir sin correr ningún riesgo?
- ¿Qué niveles de calidad se puede alcanzar a las diversas funciones?
- ¿Qué se puede simplificar o racionalizar?

Todos deben conocer las respuestas a estas preguntas, pues de lo contrario se avanzará a ciegas.

2. Solicitar a los integrantes del equipo que enumeren todas las tareas que forman parte de su trabajo: esta lista inicial incluirá todo de modo que se les solicitará que la completen a la siguiente semana con lo que puedan haber recordado que faltaba.

3. Combinar todas las listas individuales preparando una lista general de tareas: esta lista mostrará las tareas que realiza cada uno. Hay que mostrarlas a todos los integrantes para que la estudien minuciosamente y eliminar todo lo que no sea útil.

4. Solicitar a todos que registren el tiempo dedicado a cada tarea. A partir de la lista de tareas, se creará una matriz de registros de tiempo.

Llevar la lista de registros semanales requiere la cooperación del equipo, que se puede obtener fácilmente con tal de que el líder participe activamente en el ejercicio. La finalidad de la ficha es descubrir y remediar problemas, no encontrar culpables.

5. Al final de la semana, confeccionar una matriz general de tareas y tiempos para el equipo completo.

6. Entregar a todos los miembros del equipo una copia del informe final: se pedirá que la revisen con cuidado y luego se reúnan para intercambiar sugerencias sobre el modo de mejorar el flujo de tareas. Conviene centrar el debate en lo que se hace, donde, cuando y como se hace, quien lo hace, cuanto tiempo exige y cuál es el valor de lo producido. Este es el meollo del análisis.

El análisis de tiempos y tareas de trabajo en equipo es un ejercicio muy eficaz, si se practica como corresponde, nunca deja de señalar posibles vías para mejorar. Es un excelente medio de armonizar y racionalizar tareas. Y como los miembros

del equipo participaron en todas las etapas, se hace relativamente simple realizar más adelante los cambios sobre los que hubo acuerdo.

Al finalizar este capítulo, es importante comprender que el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados que alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

## CAPÍTULO 8. LA COMUNICACIÓN

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es notable. Con el transcurso del tiempo, los directivos, manifiestan que se alcanza eficientemente el cumplimiento de los objetivos y metas cuando se establecen y definen de una forma clara las redes adecuadas de comunicación. Por esto, el objetivo de este capítulo es fundamentar las bases científicas que promueven prácticas exitosas de comunicación en las organizaciones, a través del análisis teórico-crítico de varias posturas.

En este sentido, se considera necesario abordar los preceptos de Shannon y Weaver (1964 [1949]), quienes conciben a la comunicación como un proceso lineal. El problema de la comunicación consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente, el mensaje tiene significado; este se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales.

Según Chiavenato, la comunicación “es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes.” (Chiavenato, 2009, p.). Según este autor, es imprescindible que el proceso de interacción se establezca por lo menos entre dos personas para que exista comunicación.

Para García, “la comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional” (García, et al., 2012). Desde este punto de vista, la comunicación organizacional es un conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización.

Tomando en cuenta los aportes citados, se considera a la comunicación dentro de una organización como un conjunto de actividades y procedimientos direccionados hacia un eficiente y eficaz flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Robbins y Judge (2013, p. 338) citan a Simpson, quien menciona que “la comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente”.

En la dimensión vertical, la comunicación ascendente se origina generalmente desde los trabajadores de menor nivel jerárquico hacia sus jefes con la finalidad de informar sobre el cumplimiento de sus funciones, mientras que la comunicación descendente, se da desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores con la finalidad de delegar funciones, determinar metas, etc. Por otro lado, la dimensión lateral se refiere a la comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico, por ejemplo, gerentes con gerentes, jefes con jefes, operarios con operarios, etc. Estas dimensiones en la comunicación pueden llegar a ser o no eficientes y eficaces, dependiendo del proceso de comunicación que se implemente.

Sin embargo, Chiavenato (2009, p. 310) menciona que “el modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones”. Este modelo se basa en partes: fuente, codificación, canal, decodificación, receptor, retroalimentación y ruido.

El proceso de comunicación, concebido por Shannon y Weaver, puede tener un enfoque de análisis matemático, desde el punto de vista probabilístico, pues es importante comprender que no toda señal emitida por la fuente de información recorre en su totalidad el proceso y llega intacta a su destino.

Tomando en cuenta que la concepción de cada organización es diferente, los tres modelos mencionados podrían ser analizados como una opción para determinar la dirección que seguir en el proceso de comunicación interna de una organización; sin embargo, es importante considerar el aporte de Birdwhistell (1959, p. 103) que dice “la comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema, hay que comprenderla a nivel de un intercambio”.

En este sentido, hay que tomar en cuenta que las constantes innovaciones y cambios en las organizaciones plantean un nuevo modelo en el que se conjuga solamente la interacción emisor/receptor-receptor/emisor. Esto quiere decir que la información circula en todas las direcciones y que todas las personas que la-

boran en la organización se convierten en transmisores y receptores ya sea en la dimensión vertical u horizontal.

El papel del líder de la organización juega un papel importante en el proceso de comunicación interna, pues es el encargado de transmitir y delegar funciones para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Hoy, la comunicación fluida dentro de la organización ya no es un tabú, pues se cuenta con herramientas indispensables e innovadoras como internet, intranet, SMS, etc, que operativizan las labores diarias de los trabajadores demandando rapidez, eficiencia y eficacia, además de que involucran una respuesta.

La falta de estrategias o técnicas de comunicación interna pueden ocasionar problemas de retrasos en los procesos y en las labores diarias dentro de una institución. También, la desinformación acerca de las leyes, normas, reglamentos y políticas que lo regulan, lo cual imposibilita la verdadera interacción e impiden fomentar una cultura organizacional que identifique a la organización.

### **La comunicación como proceso**

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen tendencias de modelos de comunicación, por un lado, los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982). La primera tendencia es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto. Aquí, el concepto central es la “transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente” (Berlo, 1979, p. 65), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. La segunda tendencia parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional. Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados, la semióti-



ca, asume que la comunicación es la “producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido” (Fiske, 1982, p. 2). Desde esta óptica, se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo o significación.

Narula (2006), citando a Lasswell (1948), aborda que este autor toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

Por su parte, Shannon y Weaver (1964 [1949]), en la teoría de la información, introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Dicha interferencia la hacen constar en el modelo de proceso comunicacional de Shannon y Weaver:

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, estos autores mencionan los siguientes niveles:

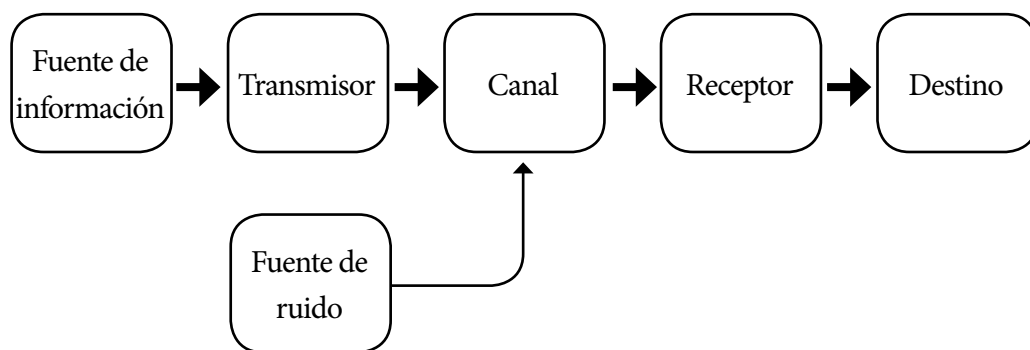
Tabla 8.1. Niveles de problemas en la comunicación

<b>NIVEL</b>	<b>TIPO DE PROBLEMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Nivel A</b>	Problemas técnicos	Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.
<b>Nivel B</b>	Problemas semánticos	Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.
<b>Nivel C</b>	Problemas de efectividad	Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Fuente: Shannon y Weaver (1949)  
Elaboración propia.

Por su parte, Shannon, y Weaver (1964) marcan una evolución con la incorporación del fenómeno de la retroalimentación, que había quedado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época y que hoy se considera una variable fundamental. Estos autores hicieron especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y en su influencia en la acción posterior, tal como se muestra en la figura 8.1.

Figura 8.2. Proceso de comunicación



Shannon y Weaver (1964).  
Elaboración propia.

Las teorías sistémicas de la comunicación podrían considerar formas adicionales de comunicación, como las especificaciones operacionales, estructurales o culturales según Baecker (2005) y, así, aventurarse en un tipo de investigación empírica de comunicación que busca estar siempre en contacto con alguna complejidad ahí afuera y que busca reflexionar respecto a las propias distinciones que está ocupando.

### Las organizaciones como sistemas

Las organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos estriba en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que traba-

jan las organizaciones. Es, por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

Para Fernández (1999), la organización está compuesta de dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación.

### Comunicación organizacional

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio (Fernández, 1999).

Según Kreps (1995, p. 44), la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

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

La importancia de la comunicación organizacional radica en que se encuentra presente en toda actividad empresarial y es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes, es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional, según Fernández (1999), puede dividirse en:

**Comunicación interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna ayuda a que la empresa ofrezca un reconocimiento a quienes la conforman en un ambiente de cordialidad para que los estimule en las actividades laborales y se origine una mayor efectividad en los procesos; ayuda también a conocer en gran medida a la organización y que sus miembros se familiaricen con ella, así como a aumentar el compromiso de sus colaboradores con la empresa y fomentar el intercambio de información en la organización para que los empleados entiendan la necesidad de los cambios en la empresa y reduzcan su resistencia a los mismos.

**Comunicación externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Dentro de la comunicación organizacional, existen diversos medios utilizados para comunicar planes, instrucciones, proyecciones a futuro, situación de la empresa, nuevas estrategias para diferentes áreas. Estos medios se manejan de forma oral como lo son: los discursos, reuniones informales con el personal, juntas,

videoconferencias, llamadas telefónicas. En cuanto a la comunicación vía escrita, los medios más utilizados son: memorándum, cartas, informes, e-mails, manual de operaciones, folletos, boletín interno, reportes, cursos en línea, entre muchos otros (Fernández, 1999).

Una ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de aquello que se va a comunicar; además promueve la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información que se va a transmitir.

Para que una comunicación organizacional se vuelva efectiva, se debe buscar una retroalimentación de la información recibida. Por ello, se debe de establecer un canal en el que jefes y subordinados puedan establecer cierta cercanía para comunicarse entre sí y para que la comprensión de lo que se quiera transmitir fluya de manera adecuada (Fernández, 1999).

Es común que, en el proceso de comunicación empresarial, surjan obstáculos que impiden el correcto proceso de transmisión de datos laborales, personales u organizacionales.

Las principales barreras en la comunicación de las organizaciones son la mala selección de los canales de comunicación, la falta o ausencia de planeación, los supuestos, la distorsión del contexto del mensaje, la información expresada de forma deficiente, las barreras de contexto internacional, la pérdida de información por retención limitada, la información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma, la desconfianza, el tiempo insuficiente ante los cambios y el exceso de información.

La comunicación organizacional es un factor que facilita que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito; el buen manejo de esta, puede hacer perdurar a la organización. Un mensaje expresado con claridad y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor; por otro lado, un mensaje impreciso y ambiguo, puede causar problemas en una organización. Las empresas que desean sobresalir en los negocios son aquellas que le dan un lugar especial a la comunicación y a la información, debido a que han entendido que estas contribuyen en gran medida a mejorar el clima laboral de la empresa y a elevar su competitividad. La comunicación organizacional agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una empresa e influye en las

opiniones y conductas de los mismos para lograr que se cumplan mejor y más rápido los objetivos a corto y mediano plazo (Fernández, 1999).

Además, hay que tener en cuenta que no solo es importante una buena comunicación interna, sino también la comunicación externa que tiene la empresa con sus proveedores, clientes, socios, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, para proyectar una imagen positiva en ellos. Mediante una excelente gestión de la comunicación interna y externa de una empresa, se pueden alcanzar las metas más altas y conseguir los resultados deseados.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación, de acuerdo con Katz y Kahn (1990), en las siguientes direcciones:

Tabla 8.1. Niveles de problemas en la comunicación

<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Comunicación descendente	Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.
Comunicación ascendente	Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
Comunicación horizontal	Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
Comunicación diagonal	Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Fuente: Katz y Kahn, 1990.  
Elaboración propia.

Los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían de acuerdo con las tendencias conceptuales contemporáneas. Se describe brevemente cuatro enfoques más comunes:

**Mecánico.** Plenamente trasmisivo (flujo vertical-descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación; la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado en las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.

**Psicológico.** El papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobreevaluada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.

**Sistémico.** Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

## CAPÍTULO 9. MOTIVACIÓN

La motivación es una variable interna del desarrollo organizacional a la que se le atribuye la importancia de una gestión eficiente del recurso humano. El común denominador de todas las organizaciones del mundo es que están integradas por personas que, para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común. Así que el objetivo de este capítulo radica en abordar los fundamentos teóricos que implican en el recurso humano de las organizaciones, con una proyección de éxito a futuro en lo que respecta al empleado y a la empresa.

Para Martínez (2000, p. 34), la motivación es “un medio que moviliza, orienta y regula la actuación de un individuo, con la finalidad de satisfacer sus carencias, generadas con el fin de estimular la actuación del mismo y alcanzar las metas”.

Para Robbins, “se define a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. (Robbins y Judge, 2009, p.175 )

Según, la motivación es “el resultado de la ambición y autoestima, el detonador de esta fórmula es el incentivo. Todos laboran para lograr un beneficio tangible de lo contrario existiría inestabilidad en el principio del “intercambio”. (Salom, 2015, p. 42)

De la aportación de estos tres autores se puede concluir que sus definiciones de motivación son muy certeras. La definición de Robbins y Martínez tienen un gran aspecto en común, “las metas”. Sin embargo, la definición citada de Salom es más realista al plantear una fórmula basada en la ambición y autoestima, que hoy se lo aplica en la vida personal y también en las organizaciones.

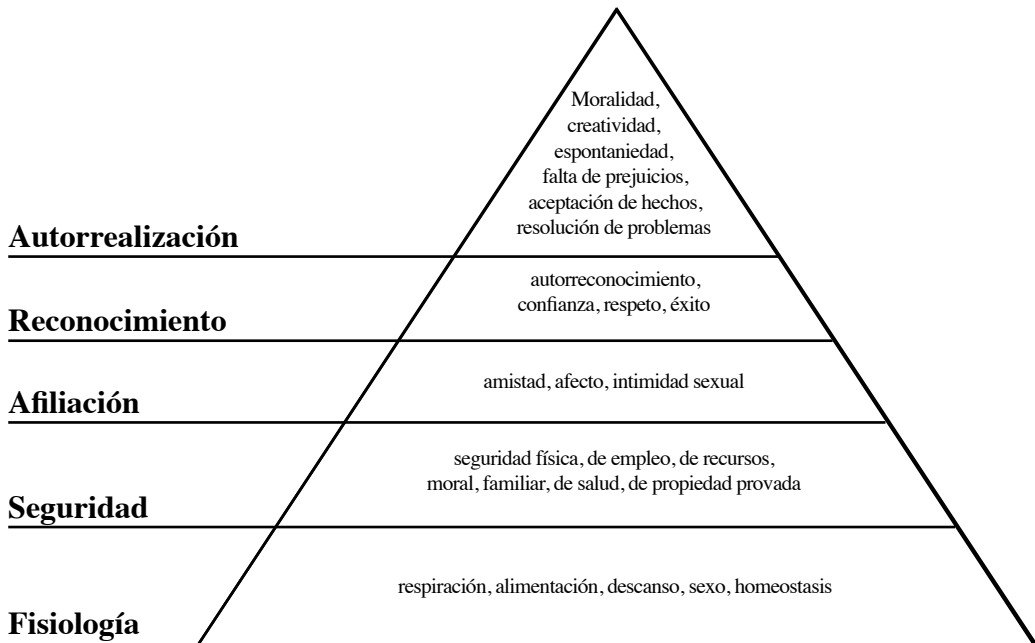
La motivación es un factor emocional indispensable en el ser humano, ya que el considerarse motivado representa la realización de actividades con empatía y sin sobreesfuerzos. Una persona motivada dentro de una organización puede lograr efectos muy positivos dentro de ella, específicamente en la consecución de los objetivos propuestos.

Entre la bibliografía especializada sobre motivación, se considera importante abordar la teoría de las relaciones humanas, que fue desarrollada por Maslow



(1943) la cual formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), tal como se muestra en la figura 10.1.

Figura 9.1. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Fuente: Maslow, 1943.

Muchos estudios científicos abordan que la consideración de estas necesidades en el ámbito laboral constituye un parámetro necesario para generar sentido de pertenencia en la organización, pues un trabajador empoderado con la institución en la que trabaja reflejará su sentido de pertenencia en los resultados cuantitativos que miden el éxito empresarial.

Por su parte, Mc Gregor, (1960) es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana. Él creía que los supuestos de la teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizaran la motivación de los empleados. Desafortunadamente, tal como define Coulter (2010, p. 342), “la teoría X es una visión negativa de las

personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su ejemplo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La teoría Y es una visión positiva que se supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades y utilizan su autodirección”. Con respecto a lo leído, las teorías X y Y ayudan a los gerentes de una organización a saber diferenciar entre un trabajador y otro. Esta teoría es tomada en cuenta por muchas organizaciones, ya que traerá consigo la eficiencia en la empresa.

Elton Mayo (1927), en su teoría administrativa, reveló un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Se originó por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón de las limitaciones que presenta la teoría clásica que, con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio, llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos (Coulter, 2010, p. 353).

Se puede concluir que esta teoría estudia la interacción social, ya que las personas en el lugar de trabajo participan en grupos sociales que existen dentro de una organización. Las relaciones humanas son las actitudes y acciones desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos, ya que sabemos que cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en otras personas.

Existen tres tipos de motivación. “La motivación intrínseca que es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos. La motivación extrínseca, que proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías...” (Reeve, 2010, p. 84) y la motivación trascendente, obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él, este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación en el entorno empresarial debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas”. Estos tres tipos de motivación no se distinguen de manera aislada, sino que se interrelacionan y dependen la personalidad de cada ser humano.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones, pues en ellas se educan, trabajan y se divierten, factores que determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Sin embargo, la relación que existe entre las personas y la organización no suele ser siempre cordial, pues muchas veces se torna tensa y conflictiva, especialmente cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo.

El conflicto que ha existido entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. Pues los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien.

En muchos casos, para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse.

Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo.

Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas: la reducción de costos atenta contra la expectativa de mejores salarios; el aumento de las utilidades entra en conflicto con el logro de mayores beneficios sociales; la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo, la orden excluye la libertad, la coordinación no ocurre con autonomía; y lo que es bueno para una de las partes, no siempre es bueno para la otra.

Todo lo anterior da lugar al conflicto y al antagonismo de intereses. Si una de las partes saca ventaja, la otra generalmente trata de descontarla, si la solución que se adopta es del tipo ganar/perder.

La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas. Barnard hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones. Según este autor, “aunque toda persona debe ser

eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales” (Barnard, 1971, p. 25).

Es importante mencionar que, al hablar de eficiencia, se involucra la consecución de los objetivos individuales tales como: promoción personal, prestigio, carrera, mayor salario, seguridad personal, etc., mientras que la eficacia abarca los objetivos organizacionales, tales como: mayor productividad, reducción de costos, utilidad, crecimiento de la organización, etc.

Desde esta perspectiva, no es conveniente para las personas ser solamente eficientes, pues su paso por la organización sería momentáneo; de igual manera, tampoco es conveniente para las personas ser solamente eficaces, pues, por cumplir con los objetivos organizacionales, pospone sus intereses personales.

Lo recomendable es mantener un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, produciendo resultados para la organización, los cuales involucren la superación personal del trabajador.

La interacción que debe existir entre las personas y la organización, debe ser considerada como un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador (sueldo, beneficios, capacitaciones, motivaciones, seguridad, estabilidad, etc.), mientras que el trabajador cumple a cabalidad las tareas asignadas a su persona con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales. Todo ello en su mayoría depende de una buena gestión gerencial orientada a una eficaz administración.

## CAPÍTULO 10. CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, todas las organizaciones poseen una cultura que permite la distinción entre una y otras, en que los individuos, en forma individual o colectiva, presentan comportamientos diferentes debido a ciertas definiciones e incluso restricciones por reglas de conducta, ya sean estas escritas o no. Es notorio que las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades totalmente individualizadas con culturas propias, las cuales son únicas y ejercen gran presión para amoldar a los individuos o grupos a patrones de comportamientos esperados, en aras de una mejor gestión para lograr con los objetivos y metas propuestas. En este capítulo, los autores de la obra abordan a la cultura organizacional como un elemento necesario e indispensable que estudiar en la administración o gestión, ya que esta variable aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización.

Es justamente aquí, donde juega un papel muy importante, la cultura organizacional considerada como un conjunto de percepciones que define el comportamiento de las personas dentro de la organización (Goffman, 1959; Van Maanen, 1979; Barnett, 1960, Aguirre, 2004; Koontz, et al., 2012). Todo esto se logra a través de una cultura organizacional que encamine a la institución a mejorar su gestión (Mancera, 2013).

Partiendo de la importancia de estudiar el comportamiento del ser humano dentro de una organización, Maslow (1943) considera que el hombre es un ser con deseos, cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos que radican en la satisfacción de las siguientes necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización.

Por su parte, Herzberg (1959) explica el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo basadas en factores higiénicos y factores de motivación.

Mientras, McClelland (1969) considera que las necesidades fisiológicas y de supervivencia son socialmente adquiridas y trabaja las necesidades secundarias como el poder, la afiliación y la realización.

En este sentido, McGregor (1960) plantea la teoría X y la teoría Y, la primera radica en la creencia tradicional de la supervisión constante al trabajador; mientras que la segunda supone que el trabajo es una actividad humana, natural y capaz de brindar placer y realización personal.

En este sentido todos los autores citados abordan que la satisfacción de las necesidades va desde lo tangible o básico a las necesidades más elevadas, relacionadas con lo intangible. Por esta razón, la escala de las necesidades del ser humano demanda situaciones posibles o evidentes que las organizaciones han de satisfacer destinando recursos para el efecto.

Ouchi (1981) aborda la teoría Z, la cual busca crear una nueva cultura organizacional donde la gente encuentre un ambiente laboral integral que permita la autosuperación propia y, por ende, de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones e interacciones de las personas dentro de una organización e involucra la satisfacción de sus necesidades, para una consecución eficaz y eficiente de la misión, visión y objetivos propuestos, para el efecto se requiere del compromiso de la alta dirección y de los colaboradores de la organización; he aquí la importancia de estudiar la cultura organizacional y su relación con el proceso de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Es muy deseable que las organizaciones, demuestren con resultados una buena gestión en cada uno de sus procesos, a través la integración de componentes intangibles, pues, la presencia de ellos es indispensable para su desenvolvimiento diario, sobre todo considerando que son los principales factores de creación de valor y riqueza en una organización (Grant, 1996; Bueno, 1997).

Partiendo de una revisión bibliográfica especializada en las ciencias administrativas, Torres (2017) plantea el diseño del modelo conceptual de la relación existente entre la gestión y la cultura organizacional, concibiendo que cada una de las fases del proceso de gestión se manifiesta en el sistema que se forma día a día en la organización como resultado de las percepciones, manifestaciones e interacciones entre sus miembros, respecto al entorno y el interior de la misma y que se denomina cultura organizacional, el cual permitirá mejorar la gestión a través de acciones o estrategias direccionadas al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales, tal como se observa en la figura 10.1.

Figura 10.1. Modelo conceptual sobre la relación existente entre la gestión y la cultura organizacional



Fuente: Torres, 2017.

Durante los últimos 50 años, el término gestión ha sido utilizado para referirse a la Administración, gerencia, dirección, dirección integrada, gestión integrada y management (Rodríguez, 2010). Por esta razón, se han dado diferentes definiciones de gestión, aceptándose como regla general, que es sinónimo de administración, gerencia o dirección. Esto es interesante, ya que la gestión es en realidad las tres cosas a la vez (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2003; Ochoa, 2007; Sanabria, 2007; Garzón, 2011). Bajo esta consideración, los autores se centran en la gestión, para el desarrollo de la investigación.

El término gestión proviene del latín *gestio-gestionis* que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Heredia (1985, p. 25) define la gestión como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad”, mientras que para Rementería (2008, p. 1) es una “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas,

a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Este autor, manifiesta la importancia y constante capacidad de influir positivamente en la situación dada dentro de la organización, definición que no difiere con la de Heredia al momento de considerar los objetivos y metas.

Sin embargo, la definición con la que se identifican los autores está dada por Rodríguez (2010, p. 67) y radica en que “la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control”.

Considerando esta última definición, se coincide con Rodríguez en el hecho de que la gestión se manifiesta y evidencia a través del desarrollo del proceso de gestión de Fayol y otros autores, el cual está dado a través de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. A continuación, se realiza un análisis sobre el criterio de varios autores con respecto a la clasificación de las fases del proceso de gestión, las cuales varían en consideración al momento histórico en el que fueron planteados, tal como se puede observar en la tabla 10.1.

Tabla 10.1. Proceso de gestión según varios autores

<b>AUTORES</b>	<b>FUNCIONES DEL PROCESO DE GESTIÓN</b>
Fayol (1949)	Planeación, organización, dirección, y control
Drucker (1954)	Planear, organizar, dirigir y controlar
Nogueira (2002)	Planificar, organizar, dirigir, motivación, controlar
Robbins y Coulter (2005)	Planeación, organización, dirección y control
Arnoletto y Díaz (2009)	Planificación, organización, dirección y control
Amaru (2009)	Planeación, organización, liderazgo, dirección y control
Koontz, Weihrich y Cannice (2012)	Planeación, organización, integración del personal, dirección y control

Fuente: revisión bibliográfica.  
Elaboración propia.



Como se puede observar, el planteamiento de Fayol es la base para que otros autores propongan ciertos elementos o funciones, como es el caso de Nogueira (2002) quien considera a la motivación como otra función o elemento del proceso de gestión, al igual que Amaru (2009) propone el liderazgo y Koontz et al., (2012) incluyen a la integración del personal, elementos considerados como intangibles dentro de la gestión (Fombrun, 2008). A continuación, se realiza una breve aproximación conceptual a cada una de las funciones del proceso de gestión de Fayol, y su relevancia en la optimización de los resultados organizacionales, que es la finalidad de la gestión.

Con respecto a la planeación, según Chiavenato (2009, p.503) “es la que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos”. Definición que coincide con la que plantean Robbins y Coulter (2005) al considerar a la planeación como la fijación de metas y establecimiento de estrategias para alcanzarlas, mediante la implementación de planes para coordinar organizadamente las actividades.

Sobre la base de lo citado, se concluye que la planeación es un proceso sistemático y estructurado que incluye elegir misiones, objetivos y acciones en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

En torno a la organización, esta es la segunda fase del proceso de gestión. Para Koontz et al. (2012, p.30) es aquella que “supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas”.

Por su parte, Franklin (2009) considera que la organización como parte del proceso de gestión, es la fase en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades y el enfoque para manejar los recursos humanos y clima organizacional.

Atendiendo al criterio de los autores citados, se define a la organización, como aquella que establece un orden y estructura de las funciones que las personas realizan en una organización hacia la consecución de resultados.

La tercera fase del proceso de gestión es la dirección. Para Robbins y Coulter (2005, p. 493) es aquella que “interpreta los objetivos y los planes para alcanzarlos y conduce y orienta a las personas hacia ellos. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación”. Según Franklin (2009, p. 14) “la

dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”.

Se puede concluir que la dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización, se atribuye a la dirección, un buen liderazgo, mediante una buena comunicación y motivación.

Mientras que el control, según Stoner (1996, p. 610) “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”; definición que coincide con la de Franklin (2009) quien asume que el control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes sobre la base de las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño planificados.

En este sentido, se considera al control como la medición y corrección de las actividades laborales individuales y organizacionales para asegurar que los hechos se desarrollen acorde a los planes. (Franklin, 2009; Koontz et al., 2012).

A continuación, en la figura 10.2., se muestra los componentes esenciales que constituyen las fases del proceso de gestión en una organización sobre la base de la revisión de la literatura especializada.

Figura 10.2. Proceso de Gestión



Fuente: Franklin, 2009; Coulter, 2010; Koontz et al., 2012; Robbins y Coulter, 2005. Elaboración propia.

Contemplando estos antecedentes, se considera la gestión como el eje fundamental de la organización, el cual permite su consolidación y proyección, con eficiencia, eficacia y efectividad. Varios autores, como Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2005), Koontz et al. (2012), Cesca et al. (2012), coinciden en que la eficiencia es alcanzar los objetivos y metas planteadas utilizando la mínima cantidad de recursos posibles. Por su parte, la eficacia indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr los objetivos y metas planteadas. Mientras que la efectividad involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles, es decir hacer lo correcto con gran exactitud y sin desperdicio de tiempo o dinero.

La intención de mantener estos tres factores en un mundo donde lo único constante es el cambio, puede garantizar la supervivencia organizacional y para ello se requiere de la gestión a través de un profundo conocimiento del entorno inmediato y el ambiente interno de la organización.

Es necesario reconocer que, en la gestión, se ha dado mayor importancia a la cuantificación de recursos tangibles, elementos que cuantitativamente son más propensos a un análisis. Pues aquellos factores con mayor complicación para evaluar son los valores, comportamientos o clima, y han quedado en un segundo plano. Estos valores vinculados a los aspectos humanos, por ser intangibles suelen ser los más difíciles de medir o evaluar; sin embargo, son los aspectos fundamentales para fomentar un cambio cultural y mejorar la gestión (Chiavenato, 2009; Franklin, 2009). En este sentido se considera que para lograr una mejor gestión organizacional se debe conjugar la eficacia y productividad, aunque estos dos aspectos estén condicionados por factores intangibles como la cultura organizacional (Dessler, 1993). Es “en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas” (Rodríguez, 2010, p. 2), considerándose así a la cultura organizacional como una variable o un medio que puede ser fomentado para mejorar la gestión logrando eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestas.

Es así como, para Chiavenato (2009), el recurso humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento, pues cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, se tiene todas las condiciones para que la organización mejore su gestión en términos excepcionales.

Hofstede et al. (1980) afirma que la gestión y la organización están penetradas por la cultura desde el principio hasta el final.

Según Mancera, aumenta el sentimiento de pertenencia cuando las personas se sienten identificadas con la organización (Mancera, 2013). Todo esto se logra a través de una cultura organizacional que encamine a la institución a mejorar su gestión a través de sus expresiones de manifestaciones en las fases del proceso administrativo

Todas las organizaciones tienen características distintas, como sus valores, visión, prestigio, estilos de vida, etc., la mayoría de estas, intangibles que se derivan de su cultura. Santos (2014) manifiesta que la cultura es un proceso progresivo de autoliberación del hombre, que le caracteriza como un ser de mutación y un ser de proyecto que se afirma como tal en la medida en que trasciende la existencia. Una cultura se hace con el hombre a través de un proceso continuo de creación y establecimiento de principios y valores.

La concepción de la cultura ha sido desarrollada por la Antropología, Sociología, Psicología y por la Administración, esta última, como disciplina, a diferencia de las otras ciencias mencionadas, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar modelos de organización para mejorar la gestión, pero sobre la base de las experiencias y conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones (Rodríguez, 2010).

Se define a la cultura como el conjunto de expresiones, formas, tradiciones que, con el transcurso del tiempo, se constituyen como las características de una población determinada.

De la misma manera que la persona tiene una cultura, las organizaciones también la tienen, pues esta se constituye en uno de los primeros pasos para tener una apreciación corporativa clara.

En la actualidad, el ser humano está consciente de que, para cumplir con los objetivos propuestos, es imprescindible la organización y coordinación eficaz y eficiente de sus capacidades.

Para Chiavenato (2000), la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente.

Haciendo énfasis en el proceso de gestión, la organización “es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno” (Franklin, 2009 , p. 4).

Particularmente se considera que las organizaciones son unidades sociales cuya intencionalidad para su creación radica en la consecución de los objetivos y metas planteadas sobre la base del involucramiento y optimización eficiente y eficaz de los recursos. Uno de esos recursos son las personas dentro de la organización, quienes día a día articulan con sensibilidad actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas en diferentes dimensiones; la conjugación de estas percepciones se conoce como cultura organizacional.

La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización (Smircich, 1983).

La primera definición de cultura organizacional y la utilización del término, se debe a Pettigrew en su artículo “On studying Organizational Cultures ”. El interés de Pettigrew era estudiar el papel del liderazgo en la creación y desarrollo de las organizaciones, este autor entiende por cultura organizacional, un conglomerado de creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos iniciados y consolidados a partir de la acción de líderes. Pettigrew, en su esfuerzo por considerar a las organizaciones como instituciones sociales, no duda en incorporar términos y métodos tomados de la antropología y la sociología. La contribución de Pettigrew fue la de señalar que la conducta organizativa estaba formada por universos simbólicos singulares, creados a través de la acción de líderes en el contexto de la propia organización. Estos universos solamente eran considerados desde el punto de vista teórico y metodológico desarrollado por la antropología y la sociología.

Otras teorías culturales relacionadas con las organizaciones empiezan a aparecer un poco antes de mediados del siglo XX. En esta época, Barnard, presidente de una organización muy reconocida en ese entonces, propuso que una de las principales tareas de los ejecutivos de la empresa era formular, definir e inculcar un propósito común a la organización (Martos, 2009).

Por su parte, Drucker (1954), con su propuesta de dirección por objetivos, expone una racionalización de cómo deben dirigirse los esfuerzos de las personas

en una misma dirección y contiene un primer puente de unión entre la escuela “cuantitativa” (orientada solo a resultados) y los conceptos de trabajo en equipo y motivación personal defendido por los científicos del comportamiento organizacional.

Sin embargo, fue en los ochenta que estas formulaciones tomaron una dimensión importante y ampliada. A esto se sumó el éxito adquirido en el aspecto académico y empresarial, de algunas propuestas novedosas como la teoría Z de Ouchi (1981), “The art of Japanese Management” de Pascale y Athos (1981) y “En busca de la Excelencia” de Peters y Watterman (1982), entre otros, en que plantean que “la clave del éxito duradero no reside solo en las estrategias o la eficiente gestión de recursos, sino en un aspecto muy poco considerado hasta ese momento como lo era la cultura de las organizaciones o cultura organizacional” (Martos, 2009).

La organización, como tal, está afectada por lo que podemos denominar cultura organizacional y que Schein (1988) define como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa) (Schein, 1988).

Para Aguirre (2004, p. 89), la cultura organizacional es “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros”.

Para Alabart (2003, p.8), la cultura organizacional es “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

Para Chiavenato (2009, p.126), la cultura organizacional “es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización”.

Considerando los aportes citados anteriormente, y las definiciones dadas por los diferentes autores, se aborda a la cultura organizacional como un elemento de importancia estratégica, pues es una fortaleza que dirige a las organizaciones a mejorar su gestión, y se define como un sistema, que se forma día a día en la organización como resultado de las percepciones, manifestaciones e interacciones entre sus miembros, respecto al entorno y el interior de la misma.

Se considera adecuado el particular en el que coinciden la mayoría de los autores, en que cada cultura organizacional es única y que nace de la necesidad y expectativas de sus líderes, propietarios, gerentes, etc., así también como del resultado a la adaptación externa y la integración interna.

En la adaptación externa deberán resolverse temas como la misión, visión, objetivos, metas, medios y control, mientras que en la integración interna se resolverán temas como la comunicación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, valores, comportamiento y clima organizacional.

Según Matamala (2015, p. 67) “la cultura es el cultivo de lo propio. Tiene que ver con la forma de pensar, actuar y sentir de las organizaciones, es su personalidad distintiva. Cultura es sinónimo de civilización y hace referencia a cómo se comportan las personas de esa civilización, igual que en una compañía”. Para este autor, existen tres tipos de cultura. El primero es la cultura responsable, orientada a los principios de ética, valores, igualdad, sostenibilidad y apasionamiento por el servicio a sus clientes. El segundo tipo de cultura es la competitiva, cuya orientación radica en el logro de metas y objetivos enfocados al cambio y la innovación permanente, con un liderazgo que acompaña a su equipo de trabajo para asegurar el logro de los resultados. El tercer tipo de cultura es la humanista, caracterizada por su orientación al talento humano y a la gente, la confianza, el ambiente, la transformación, solidaridad, promoviendo una comunicación amplia, abierta y transparente. En este sentido, se considera que no sería óptimo enfocarse en un solo tipo de las culturas mencionadas por Matamala, sino rescatar lo más importante de cada una de ellas para fomentar una cultura integral sobre la base de las circunstancias y necesidades de cada organización, atendiendo a su caracterización basada en la identidad cultural de sus pueblos y otras características propias de cada institución, etc.

Para Chiavenato (2009), existen dos tipos de culturas: las adaptables que se caracterizan por la maleabilidad, flexibilidad y la orientación hacia la innovación

y el cambio, y las no adaptables o conservadoras caracterizadas por la rigidez y la orientación hacia el mantenimiento del estatus y el conservadurismo.

Mientras que para Hellriegel y Slocum (2004) existen dos tipos de culturas, las flexibles que se dividen en culturas de clan y culturas emprendedoras y las estables que se dividen en burocráticas y de mercado.

Los tipos de cultura organizacional que propician una mejor gestión deben ser adaptables y flexibles de acuerdo con lo expuesto por Chiavenato y Hellriegel y Slocum respectivamente, toda vez que las organizaciones son sistemas sociales y por esta razón están sujetas a procesos dinámicos y esto provoca que el cambio y la innovación sean algo constante que se debe sobrellevar estratégicamente.



## CAPÍTULO 11. LIDERAZGO

El liderazgo, hoy, es un elemento indispensable en las organizaciones a escala mundial, pues se habla de globalización, reingenierías y la adopción e implementación de estrategias innovadoras para alcanzar el éxito y ser competitivos. Así, para Chiavenato (2009, p. 336), “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes”. En este capítulo, se analizan los aspectos teóricos que conciernen al liderazgo con la finalidad de fundamentar científicamente las tendencias exitosas sobre esta variable.

Para Hellriegel y Slocum (2007, p. 250), el liderazgo es “el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Esta definición ratifica el hecho de que los fundadores, jefes, gerentes, propietarios, etc. son los líderes que ponen en manifiesto ante sus colaboradores la cultura organizacional de la institución.

Estas dos conceptualizaciones coinciden en que el liderazgo es influir en otras personas. Según Chiavenato (2009, p. 336), “la influencia implica una transacción interpersonal, en la que el individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”, y a este individuo se lo conoce como líder.

Sánchez (2011, p. 31), citando a Maxwell, menciona que “el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. En esta definición, se evidencia la importancia del trabajo del líder, pues su trabajo está enfocado a la implementación de acciones aplicables a sus trabajadores con la finalidad del cumplimiento de metas y objetivos.

En este sentido, aporta significativamente a la investigación, los poderes y estilos de liderazgo sobre la base de las competencias básicas para la efectividad individual y gerencial de Hellriegel y Slocum (2004) y Chiavenato (2009), las mismas que están interrelacionadas y se conjugan en la práctica, estas se detallan

a continuación: 1) Manejo propio: poder legítimo, poder de premiación, poder coercitivo, poder referente, poder de competencia, y poder experto. 2) Manejo de comunicación: explicativo, convencimiento, participativo y delegación. 3) Manejo de diversidad. 4) Manejo de ética. 5) Manejo transcultural: decisión, consulta individual, consulta a su equipo, facilitador, delegación. 6) Manejo de equipos. 7) Manejo del cambio.

Según Chiavenato (2009, p. 337), “cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia”.

La actuación del líder de la organización debe basarse en el cumplimiento combinado de estas competencias; considerando también, el manejo de la democracia sin dejar a un lado cualidades importantes como los conocimientos, carisma, imparcialidad, visión, y humildad, etc.

El liderazgo es una técnica de dirección que incide en el desarrollo de la actividad organizacional, es un factor estratégico importante que se podría convertir en una ventaja competitiva para cualquier organización, por ello es que se considera de gran importancia para su conocimiento y estudio.

La influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa (Foong, 2001). Según Pautt (2011), el liderazgo es necesario para conducir a la gente a que logre los objetivos de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria, y la dirección para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros. De tal manera que mientras el directivo se centra en los procesos y resultados organizacionales, el líder se centra en mayor medida en las personas.

Para Chiavenato (1993, p. 112), “el Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Según Kotter (1999), el líder es quien conduce a un grupo de personas hacia una determinada dirección por medios no coercitivos.

Según Yukl y Van Fleet (1992), el liderazgo se entiende como un proceso de influencia a personas, procesos y objetivos.

“El liderazgo efectivo es considerado tal vez como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países” (Choo, 2007).

Algunos enfoques contemporáneos relacionan al énfasis en la capacidad que tiene el líder para generar confianza (Dirks y Ferrin, 2002).

Mientras, Páez et al. (2015, p. 65) analiza varios autores que manifiestan que el liderazgo es “inspirar a los demás (Bass, 1985), de ser auténtico (Walumbwa et al., 2008), de relacionarse con sus colaboradores (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997) y de comportarse y ser un modelo de rol en conducta ética (Brown, Treviño y Harrison, 2005)”.

Según Pautt (2011), el rendimiento de un buen líder organizacional se basa en tres tipos de habilidades fundamentales: 1) Habilidades para la solución de problemas complejos; 2) Habilidades para construir la solución de esos problemas; y 3) Habilidades de juicio social. Es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que permiten a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión.

El liderazgo dentro de las organizaciones se ha convertido últimamente en un valor agregado para los directivos. La comunión líder-directivo, en algunos casos, resulta ser muy escasa por la dinámica inherente que tienen las organizaciones, las cuales están enmarcadas en tiempos límites y en logros cuantificados y reales. De tal manera que un gerente que proporcione los resultados esperados por la organización y/o que a su vez los exceda, poco interés va a generar en los altos directivos para saber si este es un líder o no (Pautt, 2011).

Páez (2004) identificó 10 competencias asociadas al liderazgo en la gerencia y elaboró un marco conceptual sobre estas en el marco de un el estilo de liderazgo transformacional estas son: orientación a la obtención de resultados, integridad y confianza, importancia en la acción, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, perseverancia, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, capacidad negociadora, toma de decisiones y capacidad de direccionamiento estratégico.

Hay varias clasificaciones de líderes. Zayas y Cabrera (2006), tras analizar varios autores, los clasifica

según la estructura, el origen del área de influencia, su posición y las normas éticas. En cuanto a la estructura, se clasifican en líder formal y líder informal.

-Líder formal: es la persona que tiene el poder legítimo o autoridad de un cargo que le permite influir en los subordinados.

-Líder informal: es la persona que influye a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad logrando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo. Según el origen de la posición del liderazgo, se nombran líder designado y líder emergente.

-Designado: es nombrado por alguna persona externa al grupo con autoridad para hacerlo. Ejemplo: director jefe de turno, gerente de un hotel, director técnico de fútbol, y otros, lo pongan por nombramiento.

-Emergente: su origen es interno, es el grupo quien lo elige. Raven B, y Rubin, J. (1983) plantean que hay ciertas ventajas del líder designado sobre el emergente por contar con un respaldo formal y esto hace que el grupo tiende a aceptar sin muchas dificultades, para el emergente según estos autores es más difícil obtener la posición y conservarla. Hay otras clasificaciones, éticas como por ejemplo: -Líder positivo: Cuando su imagen irradia ejemplo favorable a sus seguidores para el logro de los objetivos. Ejemplo: representante de una ONG que lucha por la paz.

-Líder negativo: arrastra a sus seguidores hacia objetivos y acciones dañinas para el buen desempeño del grupo. Ejemplo: cuando fomentan las “piñas” (subgrupo que le hacen daño a la actividad, grupo de delincuentes).

Para Burns (1978), los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional se abordan de la siguiente manera: mientras que el liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación y las distintas morales de sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en sus seguidores el autointerés inmediato. El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país; el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti. Existe un número considerable de estudios empíricos que apoyan la utilidad de esta distinción. Los cambios en el mercado y el lugar de trabajo, en las dos décadas, dan como resultado la necesidad de líderes que lleguen a ser más transformacionales y menos transaccionales si buscan mantener la efectividad (Mendoza, 2007).

Al analizar la relación del liderazgo con la cultura organizacional, Mendoza (2007) afirma que para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más

transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir, el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar. De esta manera, si se quiere aprovechar la experiencia de sus miembros, podría resaltar su estilo “consultivo” de liderazgo. Los cambios, congruentes con este mensaje, son introducidos en las prácticas diarias de la organización. Los modelos de liderazgo deseados llegan a ser el ideal, y son fomentados en cada nivel de éxito sucesivo. Las conductas de los líderes de alto nivel llegan a ser los símbolos de la nueva cultura organizacional. Se crean historias alrededor de los líderes y se desarrollan mecanismos de mejora en la comunicación ascendente. Los líderes que se interesan por la renovación organizacional buscarán fomentar las culturas organizacionales que sean hospitalarias y que conduzcan a la creatividad, a la solución de problemas, a la toma de riesgos y a la experimentación. Primeramente, después de la deliberación y la consulta, articulan cambios que son deseados. Después, los cambios necesarios en la estructura, en los procesos y en las prácticas son realizados y ampliamente comunicados a lo largo de la organización. el acontecimiento del liderazgo transformacional, y la forma en que la cultura organizacional es adoptada por los empleados.

## **CAPÍTULO 12.**

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La persona, por su naturaleza, es social, se rodea de otras personas para conservar su identidad. De esta manera, logra interiorizar cómo es y cómo es el ambiente que lo rodea. Pero esta coexistencia demanda que se enmarque en lineamientos que rigen a la organización. Uno de los lineamientos son los principios corporativos, estos son la unión de los valores corporativos, creencias, y normas, los cuales gobiernan a la organización, y corresponden ser socializados a todo nivel jerárquico de la empresa. Los principios corporativos se convierten en pilares fundamentales donde se sostiene la estructura de la conducta organizacional.

El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución (Davis y Newstrom, 1999).

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende, en buena medida, de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la empresa, y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa (Davis y Newstrom, 1999)

Los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una empresa, y están en correspondencia con las exigencias sociales que impone el desarrollo histórico social (García, 2002).

Según Arrieta y Navarro (2008), la definición más aceptada de la motivación es aquella que indica que son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales.

Las teorías del comportamiento organizacional han estado evolucionando en el transcurso del tiempo y se han estado integrando diversos temas en los procesos empresariales y de investigación, como por ejemplo la SL, la motivación (Steers, Mowday y Shapiro, 2004), la calidad de vida en las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y más recientemente la teoría del bienestar laboral.

En otro contexto, pero teniendo como base el mismo tema del bienestar laboral, Ancona, et al. (2012) narran cómo la motivación en el trabajo es un factor determinante para el logro de una mayor eficiencia profesional. Su investigación describe estas motivaciones laborales en el personal administrativo, descubriendo que los principales factores motivacionales, después del incentivo económico, son la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales; de la misma manera, Madero (2010) menciona la relevancia de los aspectos no monetarios en el desarrollo profesional. Adicionalmente, Hynes (2012) y Nader, Peña y Sánchez (2014) comparten la misma postura en cuanto a que un factor muy importante para la motivación son las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y reconoce que hay una relación directa entre el compromiso de los empleados, la comunicación y las interrelaciones que existen.

Por otro lado, Steers, et al. (2012), destacan que la motivación es una fuerza que energiza y dirige la conducta humana. En el ámbito laboral, no solamente hace que los empleados tomen acción, sino que además influye en la dirección, en la intensidad y en la duración de un comportamiento, que de alguna manera afecta el clima organizacional, tal como lo muestran Cardona y Zambrano (2014).

Según Chiavenato (2005), el ser humano, por su naturaleza, siente la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimados por las personas que están a su alrededor, además de autorrealizarse. Por lo que están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades. La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello, depende de otras personas; en el caso de las instituciones educativas, de aquello que tiene más autoridad.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración enfrentar una resistencia abierta e inmediata. Por ejemplo, digamos que se propone un cambio y los empleados responden prontamente con

quejas, lentitud en el trabajo, amenazas de huelga, etc. La mayor dificultad es manejar la resistencia implícita o retrasada. La resistencia implícita es más sutil (desaparición de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, incremento en las faltas “por enfermedad”) y por tanto es más difícil reconocerla (Schermerhorn, 2007).

La administración está buscando esa sinergia positiva que permita a sus organizaciones mejorar el desempeño. El uso extenso de equipos crea el potencial para que la organización genere mayores rendimientos sin incrementar insumos. Sin embargo, note que se dijo “potencial”. No hay nada inherentemente mágico en la creación de equipos que asegure la sinergia positiva. El simple hecho de llamarle equipo a un grupo no incrementa de forma automática su desempeño.

Refiere Schermerhorn (2007), que, para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. Los esfuerzos por estimular las innovaciones, facultar a los empleados y formar grupos de trabajo son ejemplos de actividades de cambio planeado dirigidas a responder a los cambios en el entorno. Como el éxito o el fracaso de una organización se debe más que nada a lo que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos de la organización.

Para Robbins (2004), la cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. En el escenario de negocios, es común referirse a este sistema como cultura corporativa. Así como no hay dos individuos con personalidad igual, tampoco hay dos culturas organizacionales idénticas. De manera más significativa, los académicos y consultores en administración están cada vez más convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de las organizaciones y en la calidad de la vida laboral que sus miembros experimentan.

Por esto, Méndez considera el talento humano como aquellas personas capaces de producir, realizar, elaborar y generar trabajo en menos tiempo con el mayor esfuerzo y mejor calidad posible, estando relacionado con el rol que realiza el mismo dentro de las funciones como facilitador, orientador, promotor social y como investigador en el proceso educativo formativo, y que a su vez se produce o no dependiendo del comportamiento organizacional, referido este por el autor “como el ambiente existente entre los miembros de la institución, ligado estrecha-



mente al grado de motivación de los empleados” (Méndez, 2004, p. 25).

La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral (Soto, 2001).

En este mismo sentido, Cantillo y Daza (2011) indicaron que la cultura organizacional es como una vitrina, donde se puede visualizar los principios, y valores que engloban a la institución. Estos elementos deben estar bien definidos y socializados, el desconocimiento de los principios y valores institucionales por parte de los colaboradores, induce que cada persona actúe de manera individual, maximizando sus propios intereses, en desmedro de los intereses y objetivos de la institución a la cual se pertenece.

García, Ter y Kun (2012) explicaron que las empresas elaboran códigos de conducta por nueve razones. Es pertinente enunciar dos de ellas. La primera es para normar las políticas de responsabilidad social corporativa, y la integración en cultura corporativa, y la segunda, para transmitir a la sociedad los principios y compromisos que los cobija.

Al explicar los principios corporativos y valores en las organizaciones, es menester mencionar la ética. Según Romero (2006) indicó que la ética está compuesta por la vinculación de los principios y valores, lo cual hace armónica la coexistencia con el entorno. En este mismo sentido es importante mencionar a Segredo et al. (2015) cuando recalcaron que las instituciones no son entes sin interacción con el ecosistema. Por el contrario, son espacios sociales, donde conviven los colaboradores. Por consiguiente, es trascendental que se respeten las normas instauradas. Este acatamiento a las normas, permite adoptar comportamientos de acuerdo con el medio ambiente donde se desenvuelve la persona en la organización.

Osorio, Escobar y Botero (2010) indicaron que los principios organizacionales deben estar claros, se debe describir los diferentes aspectos inherentes a la vinculación del personal, como los sistemas de recompensas, sanciones, estímulos, entre otros.

Garay (2009) afirmó que las normas de comportamiento deben darse a conocer a los colaboradores actuales y nuevos. Estas normas, se convierten en el patrón a seguir por las personas en el puesto asignado dentro de la organización.

Con este mismo criterio, Valbuena, et al., (2006) concluyeron que “el trabajo está en función del ser humano y puede atentar o ir en detrimento de quien genera la riqueza con su dedicación y esfuerzo bajo las normas de comportamiento, con la finalidad de lograr productividad”.

Las reglas de la organización deben ser comunicadas desde el inicio a la incorporación de la persona a la institución. Son los criterios con los cuales se gobierna la organización. Estas reglas se las conceptualiza como el acatamiento de las normativas instauradas por la organización con el fin normalizar el comportamiento del colaborador en situaciones que se puedan presentar dentro de la organización. En ese mismo orden de ideas, Castellucci (2009, p. 38) indicó que “Reglas son guías establecidas que refieren al comportamiento dentro de la organización”.

La cultura organizacional se determina cómo la congruencia que existe entre los principios corporativos, valores corporativos, ética empresarial, normas de comportamiento, reglas de la organización, y clima organizacional. El balance adecuado de estos demuestra a la sociedad cual es la cultura organizacional de la empresa. La carencia de uno de ellos debilitará esta cultura. Es decir, del conocimiento y la debida ejecución de esos principios por los integrantes de la empresa, depende la cultura organizacional.

Es necesario mencionar a Charón (2015) cuando advirtió que la cultura organizacional es la piedra angular del cambio y mejoramiento continuo de las organizaciones. Asimismo, se puede precisar que la acción recíproca de los integrantes de la organización erige día a día la cultura organizacional.

La cultura organizacional está sumamente ligada con el liderazgo que ejercen sus miembros, y con el compromiso que se tiene con la organización. Se tornan de gran interés estos dos componentes, debido a que evidencian la interrelación con su entorno. Es decir, no es solamente el accionar de forma aislada con que se construye la cultura organizacional, sino la suma de todos. En ese contexto, López, Marulanda e Isaza (2011) manifestaron que la cultura organizacional es primordial en toda empresa: esta permite la gestión del conocimiento.

El clima organizacional no es algo tangible, pero se lo percibe. Es posible evidenciar el comportamiento del cliente interno y determinar su repercusión positiva o negativa en el clima organizacional, tal como lo expresó García (2009) cuando indicó que el clima organizacional debe ser analizado por varias aristas como los ambientales, físicos, humanos, y motivacionales. Incluso Cequea, et.

al., (2011 p. 550) exteriorizaron que “el clima organizacional es un constructo o concepto multidimensional, de naturaleza psicosocial, que se manifiesta en los individuos y en los grupos de la organización, y está determinada por la cultura organizacional”. Lo que denota que el clima organizacional es un factor de gran significancia en la cultura organizacional.

La globalización es parte del crecimiento de las organizaciones. La tecnología permite que las organizaciones estén en permanente búsqueda de nuevos mercados. El tener una cultura organizacional robusta permite afrontar estos desafíos del mercado moderno. Para tal efecto, es indispensable contar con personas no solo capacitadas y competentes, sino también éticos. En ese sentido, lo denunciaron Cuartas y Montoya (2013).

Ruiz, Silva, y Vanga (2008) explicaron que un comportamiento ético por parte del colaborador en las organizaciones, no garantiza que tendrán réditos financieros al corto plazo, sino, a largo plazo. Toda organización posee lineamientos que evidencian el clima organizacional, más no todas poseen un documento que detalle estos lineamientos. Los directivos asumen que los valores institucionales, al ser transmitidos verbalmente, se van a cumplir, lo cual no es así. De igual manera, no se puede dar por sentado que, al estar impreso y socializado el código de conducta organizacional, este se cumpla al pie de la letra por los colaboradores, pero minimiza el incumplimiento de los mismos.

## **CAPÍTULO 13.**

# **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES**

Fundamentar los procesos organizacionales, como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación entre otros, dentro del ambiente de trabajo, constituye el objeto de la presente obra. En este capítulo, se abordan los procesos internos, los cuales representan un aspecto fundamental en las organizaciones y específicamente se convierten en una herramienta base, ya que en estos momentos la institución se encuentra orientada a concretar su proceso de transformación universitaria, concebida a través de cambios en su estructura académico-administrativa, en el desarrollo de una cultura organizacional sustentada en la confianza, en la innovación y sobre todo en la consolidación de un liderazgo participativo que incida en los procesos que fluyen dentro de una organización.

Las políticas y procedimientos organizacionales sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto. Documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.

Los procesos internos de la organización, como la motivación, la toma de decisiones, las relaciones intergrupales, etc, elementos importantes del clima organizacional, junto con la estructura organizativa y la conducta individual, constituyen factores claves en el desempeño del recurso humano en las organizaciones, por lo que la correcta determinación del estado de estos procesos, permitirá la formulación precisa de estrategias que orienten el desempeño a la búsqueda de la eficiencia y la efectividad organizacional.

Por su parte, Lagos (1994) hace un recuento de las metodologías y técnicas de las ciencias conductuales y de gerencia que son plausibles para el desarrollo organizacional, visualizando algunas como: reestructuración organizacional, diseño de procedimientos administrativos y sistemas de información, mapeo político, círculos de calidad, gerencia de calidad total, entre muchos otros.

Dentro de las políticas, reconocemos, según nuestra acepción, dos niveles: a) políticas públicas y, b) políticas institucionales.

- Políticas públicas se refieren a lo que los funcionarios con suficiente autoridad política y(o) administrativa deciden y hacen en realidad. Engloban tanto las intenciones del Gobierno, como las acciones que dan continuidad a estas. Lo anterior en el marco de una estrategia macro como lo es el Plan Nacional de Desarrollo. Las políticas y programas gubernamentales remiten a ciertos valores, instrumentos, medios de intervención y a resultados de impacto esperado para con los administrados, como consecuencia de la acción administrativa.
- Políticas institucionales se refieren a lo que el nivel gerencial institucional establece como medio de orientación en el camino hacia la consecución de los objetivos estratégicos siempre en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y son, a su vez, lineamientos o reglas para reforzar las actividades administrativas a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Estas son compromisos y, por ende, son obligatorias.

Antes de continuar, debe clarificarse que las políticas constituyen en sí un lineamiento, y que el sentido que damos a este último con base en nuestro criterio analítico y en nuestra experiencia profesional es “trazar una línea para llegar a un punto específico”, lo que, en el plano administrativo, se traduce como: “determinar el medio de acción para concretar una meta u objetivo organizacional”.

El cambio organizacional es considerado por Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias para conducir a su organización mediante el proceso. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos

Así, Auditool (2019) menciona que las políticas le dan a las organizaciones el marco bajo el cual se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo, definiendo los límites de autoridad, responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no per-

mitidas para el cumplimiento de las metas, así como reflejan el apetito de riesgo de la organización en las actividades que desarrolla, pues de las mismas parten los procedimientos implementados y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de que los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden atentar contra los intereses de la organización.

El autor Lanz (2001), ante el colapso de los viejos paradigmas organizacionales, estudia el enfoque de las organizaciones transcomplejas promovido por el impacto de las corrientes posmodernas en la cultura organizacional, basado en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Con los profundos cambios sociopolíticos latinoamericanos actuales, se impone el reto de asumir el desarrollo humano como una prioridad. En esta disposición, Petit y Peña (2009) concretaron una investigación asociada al desarrollo de las organizaciones innovadoras, orientada según tres principios fundamentales. El primero es el predominio del análisis político-social, en contraste con el análisis solamente basado en el racionalismo económico; el segundo, el reconocimiento del valor de lo colectivo frente a los antivalores del individualismo y el oportunismo; y el tercero, el rescate de la visión histórica, de los hechos organizacionales, para permear con nuevos valores, conceptos y teorías la administración del modo de producción socialista.

Es necesario comprender que la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de la Innovación necesitan evolucionar al emerger en la praxis, perspectivas de naturaleza sociopsicológica, sociopolítica y socioeconómica que se afirman en concepciones como la actividad creadora (Abad, 2008), el trabajo como valor socioproductivo (Petit y Abad, 2009), ambos elementos profundamente diversificadores en el interés por alcanzar el desarrollo integrado.

Según Chiavenato (2001, p. 556), “la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar”.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Se clasifican en:

- **Planeación:** es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto.

- Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades. Sus etapas son división de trabajo y coordinación.
- Integración: es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes. Sus etapas: selección, determinación, definición, elección.
- Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo. Sus etapas son: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.
- Control: es la fase del proceso administrativo, a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos. Sus etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación.

De acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría Españolas emitidas en 1991 por el Instituto de Auditoría de Cuentas (ICAC), “el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección”(ICAC, 1991, p. 13)

La auditoría de control interno es un proceso diseñado para proveer razonablemente seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. ( ICAC, 1991, p. 16)

El control interno abarca el plan de la organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuada y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a la política establecida por la dirección (Cashin, Neuwirth y Levy, 2008).

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad

de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. (American Institute of Certified Public Accountants, 2008)

El manual de procedimientos es un documento del sistema de control interno, que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005).

Los manuales de procedimiento son “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Baquero, 2013).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades que deben realizarse en una tarea específica. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, etc.

Contar con un manual de procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales. A continuación mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un marco jurídico-administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran



los documentos que acompañan a las actividades. Este puede ser: archivo, computadora, disquete, escritorio, almacén, entre otras.

- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Existen dos tipos de manuales de procedimiento los cuales son: de procedimientos administrativos y contable. “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o mas de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación” (Palma, 2010).

Según lo expuesto, podemos decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten tener la información ordenada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

Según Greco (2007, p. 265), el manual contable consiste en

normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas y su descripción y clasificación. Un manual de esta índole es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, etc. Son ejemplos de operaciones que deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara. El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera. Los manuales con-

tables son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente.

## CAPÍTULO 14. ESTRUCTURA

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

En la nueva realidad organizacional, la estructura enmarca como centro de toda la filosofía empresarial, los aspectos base para tener una estructura interna rica, visión, misión, valores corporativos y competencias laborales.

Con esta filosofía, se diseñan los planes y programas para los clientes. Se los considera la prioridad mayor, por lo que están en la parte más alta. Para lograrlo, se requiere que los colaboradores estén conectados con la organización, que su filosofía y sus motivaciones diarias busquen la felicidad del cliente.

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns y Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence y Lorsch, 1967).

La estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft y Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984a; Nadler y Tushman, 1997).

Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organiza-

ción, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de esta, y no al contrario.

Aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de predefinición formal de la organización, muy en la idea determinista de Burrell y Morgan (1979), no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura (Nadler y Tushman, 1997; Sewell, 1992), y como lo expone Gerstein (1992), termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa.

Siguiendo el trabajo sumario de Marín (1999), se puede observar que los diferentes paradigmas que se han ocupado del fenómeno de estructuración organizacional han gravitado entre el determinismo conductista (lo menos formal) y la especialización del trabajo (lo racional).

Pese a que la literatura es amplia, cabe citar el trabajo de Mintzberg (1984), quien, en un ejercicio integrador, reúne magistralmente toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional.

Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales.

Igualmente, establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización. Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia).

Citando otros ejemplos, Miller (1986) plantea que la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centrali-

zación de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado), las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante.

Por su parte, Reimann (1973) reconoce la existencia de un acuerdo tácito entre los académicos acerca de la estructura organizacional, e identifica tres dimensiones comunes: 1) la complejidad: nivel de división de las actividades intra e inter áreas funcionales; 2) la centralización: la concentración en los mandos superiores de la autoridad para tomar decisiones; y 3) la formalización: como la estandarización de procedimientos y su especificación.

### Coordinación

Se entiende que a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración (Galbraith, 2001; Hall, 1996; Litterer, 1979), lo que lleva a que las organizaciones evalúen los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados (Mintzberg, 1984).

### Especialización

Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista. En esta dimensión la decisión de diseño requiere considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o por el contrario, en qué medida se le asigna polivalencia. Este análisis dará lugar a la especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a la ampliación horizontal (la extensión de la tarea). Por su lado, también existirá una decisión asociada al control que el empleado tiene sobre la realización de la actividad, originando una especialización vertical (supervisión de una sola tarea) o una ampliación vertical (supervisión de varias tareas) (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984).

## Formalización

Esta variable se explica como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo (Hickson, 1966; Prakash y Gupta, 2011), para evitar la acción consuetudinaria e informal. Lo anterior implica respuestas pre-programadas que disminuyen la discrecionalidad que tiene el agente organizacional sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito (Hage y Aiken, 1967; Pugh et al., 1968).

## Agrupación de unidades

De acuerdo con Mintzberg (1984), con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones, por procesos o por hibridación. Aunque pueden ser múltiples los estadios esperados de la departamentalización, de acuerdo con Thompson (1967) la agrupación del trabajo busca esencialmente minimizar los costos de coordinación y comunicación que surgen de las interdependencias recíprocas entre los agentes de la organización.

## Tamaño

En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón de la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa (Fredrickson, 1986; Hage y Aiken, 1967; Pugh et al., 1968), y expresa varios cargos que representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.

En su momento, Parkinson (1964) estableció que la jerarquía organizacional aumenta debido a un cierto narcisismo directivo que lleva a que los gerentes se

interesen por multiplicar el número de subordinados y despreciar los cargos rivales (en su mismo nivel), con lo que consolidan su estatus.

### Toma de decisiones

En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón de la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa (Fredrickson, 1986; Hage y Aiken, 1967; Pugh et al., 1968), y expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación (Prakash y Gupta, 2011). En este sentido, un privilegio por la centralización indicará que la autoridad para decidir está concentrada en un punto específico de la organización, que generalmente es el nivel estratégico. La descentralización expresará el grado de delegación del derecho de decisión hacia la línea media y niveles más bajos (Jennergren, 1981; Mintzberg, 1984).

Para Pertuz (2013), la estructura organizacional configura la forma como las personas se comportarán o como actuarán en el escenario organizacional, lo cual indica que los institutos universitarios de tecnología deben ser estudiados como organizaciones conformadas por agrupamientos humanos que persiguen objetivos comunes, en forma racional y consciente, y que a su vez están sujetos a una serie de restricciones y a determinados recursos. Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones; sin embargo, cada una de ellas tiene también una serie exclusiva de esas características y propiedades.

Siguiendo lo anterior, Anzaldo (1989) menciona que, para el análisis de la organización, se debe partir de diversos planteamientos provenientes de la teoría de organización.

Tomando en cuenta este criterio, el autor conceptualiza la organización “como una entidad con límites relativamente identificables integrada por personas y órganos interrelacionados; con un cuerpo normativo; con sistemas de comunicación; con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos; que existe en un medio ambiente para cumplir con fines específicos” (Anzaldo, 1989, p. 1).

Cuando se considera que la estructura de una organización no es más que una respuesta ante la necesidad de coordinar su actividad teniendo en consideración sus variables contingentes, resulta obvio que los cambios en dichas variables

plantean la necesidad de establecer fórmulas administrativas capaces de aportar mayor flexibilidad ante situaciones novedosas y exigentes donde mantener y mejorar los niveles de efectividad económica y social se ha convertido en una exigencia permanente (Aguirre, Castillo y Tous, 1999).

Las estructuras organizacionales se refieren a todas aquellas formas en que las organizaciones fragmentan el trabajo en diferentes tareas, para luego coordinarlas entre sí. Los autores como García (2003, p. 137); Mintzberg (1979) y Robbins (1998) señalan que la estructura define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo propias de la organización para que esta logre sus objetivos.

Asimismo, la estructura también puede ser considerada como una creación y articulación de espacios, con sus alcances o dominios, sus límites y superposiciones (Etkin, 2000, pp. 134-135). Toda organización posee mecanismos de coordinación, que permiten cumplir con los objetivos y metas de la organización; destacando la “adaptación mutua” donde el trabajo es controlado por quienes lo realizan, a través de una comunicación informal (Gil, 2003, pp. 140). La “supervisión directa”, donde una persona se responsabiliza del trabajo de otras y lo coordina por medio de órdenes y del control de sus acciones

Uno de los autores que mejor define el desarrollo organizacional es Burke y Robertson (1992, p. 12) indica que “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”. Por otro lado, Beckhard (1969, p. 9) señala que el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planeado que cubre a la organización”; que es administrado desde la alta dirección y, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta

Asimismo, es necesario conocer las características del Desarrollo Organizacional, Según Porras y Roberston (1992) son las siguientes: se enfoca en la cultura y los procesos, fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos. Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas, se concentran en el aspecto humano y social de la organización e intervienen en los aspectos tecnológicos y estructurales, participan y se comprometen en la resolución de problemas y en



la toma de decisiones, se concentran en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos, los practicantes del desarrollo organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente y adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización

Como se mencionó, debe considerarse el grado de consolidación en que se encuentra una estructura administrativa, ya que influirá en el programa de desarrollo organizacional, pues “condiciona el comportamiento de aquellos que componen una organización, y es también un medio para alcanzar objetivos y metas” (Vargas, 2008, p. 147).

Aspectos que hay que analizar de una estructura organizacional:

1. Complejidad: se refiere a los componentes o grados de diferenciación que hay en una organización. Incluye funciones, actividades, áreas y número de miembros que la conforman.
2. Centralización: la forma en que el poder se distribuye en la organización, es decir su tamaño (número de miembros vinculados a la organización, capacidad física, personal a su disposición, insumos y productos, la discrecionalidad de recursos, entre otros).
3. Ideología: hablar de una organización del sector público nos lleva a considerar el factor ideológico que las rodea. Por ideología se entiende creencias y características que la distinguen de otro tipo de organización. El grupo ideológico que tenga el poder puede definir la forma en que una organización se desempeña.

Es importante considerar que a través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

## **CAPÍTULO 15.**

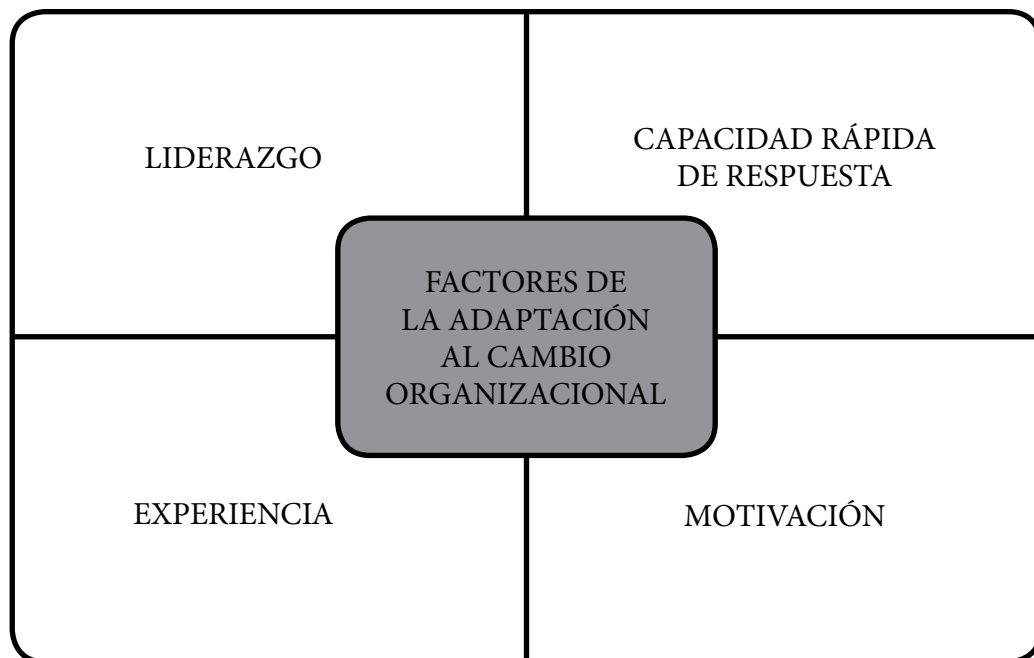
### **ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN**

El cambio dentro de las entidades u organizaciones es uno de los procesos que se da con más frecuencia; sin embargo las reacciones de sus colaboradores son la que determinará en gran medida hasta que punto los mismos tendrán el deseo por involucrarse y ser parte del cambio o de generar resistencia y detener a la organización. Por ello, en este capítulo, se aborda la adaptación al cambio como un eje transversal entre las variables del desarrollo organizacional antes mencionadas, que cumple un papel muy importante en el desarrollo organizacional.

El cambio es una parte fundamental del escenario organizacional actual. Existen diferentes tipos de cambio que presionan a las empresas, y una serie de variables que influyen el cambio, como el avance tecnológico, la globalización, la apertura de nuevos mercados, las reducciones arancelarias, los nuevos sistemas de producción, entre otros (Raineri, 2001). sobre la base de la revisión bibliográfica especializada, en la figura 15.1., se muestran los factores de la adaptación al cambio organizacional.

La adaptabilidad a los cambios está concebida como la capacidad para asumir estos sin alterar el alcance de los objetivos de la organización. Por esto, las capacidades dinámicas son parte de los factores que modelan la adaptación (Berkhout, Hertin y Gann, 2006); lo cual está estrechamente vinculado a situaciones diferentes a las que se está acostumbrado, por lo que representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones, puesto que el líder debe transmitir a los colaboradores un mensaje concreto. Muchos cambios vienen ligados al proceso de crecimiento y desarrollo de la organización permitiéndose dar pasos o saltos importantes para el progreso de la misma. Tomando en cuenta lo citado, aquellas personas que ejerzan un rol de liderazgo dentro de la organización son la primeras que deben tener un alto grado de adaptación al cambio, para conseguir un impacto positivo en su entorno laboral y lograr ese mismo efecto en sus colaboradores, puesto que es importante tomar en cuenta que los procesos de cambio generan resistencia, o dificultad para adaptarse y ser aprovechados por parte de los colaboradores. He aquí un papel fundamental del

Figura 15.1. Factores de la adaptación al cambio organizacional



Fuente: Raineri, 2001; Berkhout, Hertin y Gann, 2006).  
Elaboración propia

líder y su capacidad de mantener una comunicación adecuada, clara y asertiva, puesto que si la alta dirección sabe llegar exitosamente a ellos, realizando una valoración adecuada de las ventajas como de las desventajas, el cambio será exitoso.

Las empresas que tienen una alta capacidad de absorción suelen analizar mejor su entorno, reconocer los nuevos desarrollos y utilizar ese conocimiento en pro de la organización (Jovanovic, 2015). Un estudio realizado por Currah y Wrigley (2004), basado en empresas transnacionales, logró identificar que el intercambio transfronterizo de conocimientos en las empresas minoristas puede transformarse en una capacidad diferencial y factor motivacional de las empresas. Y sería la capacidad de absorción de aprendizaje y conocimiento la que determinaría la adaptación organizacional. Mediante la siguiente expresión  $CA = ca + GDC$ , Milian, et al., (2008), determinan que existe una relación directamente proporcional entre la capacidad de aprendizaje (CA) y ciertas condiciones (ca) que influyen en dicha capacidad tales como la cultura organizacional, el liderazgo, y la estrategia empresarial; y, por último, el nivel de socialización y dispersión de los

conocimientos (GDC). De acuerdo con los autores, el aprendizaje organizacional busca mejorar la adaptación al cambio, partiendo de los conocimientos adquiridos y generando capacidades conceptuales y contextuales, que cooperan con el desempeño y desarrollo de la organización.

Poole (1995) presentan cuatro teorías básicas que explican los procesos de cambio organizacional, las teorías del ciclo de vida, teológica, dialéctica y evolutiva. Mientras que otros autores, como Burnes (1997), señalan que el cambio organizacional hace referencia a la comprensión de las alteraciones dentro de las organizaciones, tanto a escala de los individuos como de la organización en su conjunto.

La empresa que desea rápidamente un cambio debe mejorar su capacidad de anticipación y además debe estar atenta a los cambios. Como lo afirma Jovanovic (2015, p. 23), “la capacidad de anticipar es el ingrediente clave de la velocidad eficiente y la gestión del cambio”. La idea aportada por Jovanovic reafirma lo argumentado por Stichler (2011) quien sugiere a las organizaciones que aprovechen el entusiasmo y el conocimiento de los primeros colaboradores que se adhieren al cambio, pues dicha respuesta favorable inicial permitirá manejar las actitudes o comportamientos de otros miembros de la empresa que reflejen una resistencia al cambio.

En este contexto, podríamos decir que la adaptación al cambio tiene una importancia especial ya que se ha convertido en una habilidad que deben desarrollar los profesionales para seguir avanzando hacia los objetivos planteados por la organización.

La rápida capacidad de respuesta se convierte en una clave principal para la adaptación en el ámbito empresarial, pero la misma se puede construir a través de habilidades como: reconocer los escenarios de cambio, actuar en concordancia con los cambios, conocer al máximo el nuevo escenario, ser flexible y crear valor empresarial.

Parte de las barreras organizacionales que existen para adaptarse son la edad y la experiencia. Moyano et al. (2007) determinan que la edad y la experiencia actúan de forma inversa, es decir, a más edad tengan los colaboradores, más se les va a dificultar el cambio, mientras que una persona joven es más abierta y tiene mayor capacidad de absorción de conocimiento, pero probablemente no posea la experiencia suficiente en las áreas críticas de la organización por lo que se de-

bería apoyar en personas que llevan más tiempo en la misma. Algo similar suele pasar con los colaboradores antiguos o que tienen gran experiencia, ya sea en la organización o en el sector, debido a que sus métodos han funcionado y tienden a creer que nunca van a ser obsoletos o reemplazados; por tanto, a más experiencia, más aversión hay al cambio. Estos resultados son coincidentes con los hallazgos de Clark y Soulsby (2007).

Para los profesionales que gestionen el cambio será beneficioso que tengan experiencia o por lo menos que los sistemas de la organización les sean familiares, pero las organizaciones deben contar con un capital intelectual que rompa el paradigma de que sus experiencias lo integran un cúmulo de datos en ocasiones desaprovechados o que solo sus experiencias funcionaran en la entidad, ya que las mismas deberán transformarse en conocimiento eficaz y eficiente para generar la información que desarrollará el capital humano, el cual será capaz de construir redes cognitivas dentro de sus colaboradores, que le permitirán posicionarse y permanecer competitivamente en un mundo empresarial lleno de contingencias.

El estudio de Van den Heuvel et al. (2014), indica que las relaciones horizontales y verticales dentro de la estructura organizacional jerárquica influyen positiva o negativamente en la adaptación al cambio por parte del talento humano, puesto que la adaptación es un proceso en el que debe estar la planeación de factores motivacionales y el desarrollo de nuevas habilidades y flexibilidad de las funciones.

El factor motivacional es crucial puesto que busca que los equipos de trabajo operen de mejor manera y alcancen niveles más altos de rendimiento con el mismo o menor esfuerzo, ya que, al encontrarse motivados realizan actividades muy positivas y en pro de la organización, transmitiendo sus buenas prácticas y actitudes al resto de colaboradores. La automotivación también influye para resolver situaciones ambiguas que se pueden presentar en la organización.

Ello coincide con lo que señalan French y Bell (1996) quienes destacan que la autorenovación organizacional debe evitar la decadencia y la vejez de las organizaciones, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados. Asimismo, Chiavenato (2000) propone que una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2008). Vínculo social y creatividad. ¿Alternativas o emergentes en la integración? Heterodoxia de los grupos. Ponencia presentada en el XI Simposio Internacional de Pensamiento Latinoamericano Comisión 1. Fundamentos teóricos del pensamiento nuestro americano para una integración, Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba, 27-29 junio.
- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México DF: Oxford University Press.
- American Institute of Certified Public Accountants, AICPA. (2008). *Accounting Trends & Techniques*, 62.a ed.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Aguirre, A., Castillo, A. y Tous, D. (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Alabart, Y. (2003). *Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional* (tesis doctoral). Universidad la Habana. La Habana.
- Alles, M. (2007a). Desarrollo del talento humano basado en competencias. *Journal of Chemical Information and Modeling* 53. Recuperado de <http://bit.ly/2cs3V3w>
- Alles, M. (2007b). *Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de oftalmología*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP. de Comunicación Social
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la Administración. Teoría General y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

- Ancona, A., Camacho, G. y García, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(4), 121–134
- Anzaldo, B. (1989). Estructura y organización académico-administrativa de las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior* 18(69), 1-11.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly* 2(4), 501-520.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Un aporte a la Gestión Pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional, de la administración pública*. Córdoba.
- Arredondo, D. (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital* (tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Arrieta, S. y Navarro, C. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología* 22(109), 67-89.
- Auditool. (2019). Importancia de las políticas organizacionales. *Auditool*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/1488-importancia-de-las-politicas-organizacionales>.
- Avendaño, C., Medina, A y Pinedo, J. (1996). *Liderazgo y comunicación en la organización social*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile, Dirección de Educación a distancia.
- Baecker, D. (2005). *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit.
- Barnard, Ch. (1971). *As Itvcoe: Do Executive*. Sao Paulo: Atlas.
- Barnett, R. (1960). *Handbook of organizational communication*. Norwood: Ablex.
- Barros, T. (2010). *El cambio y las organizaciones. Una mirada global*. La Habana: Ensap.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading: Addison-Wesley.

- Bennis, W. (1969). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- . (1969). *La era de la información. En la sociedad red*. México DF: Siglo XXI.
- Berkhout F, Hertin J, Gann. D. (2006). Learning to adapt: organisational adaptation to climate change impacts. *Climatic Change. Coastal Collaboration Clusters*. Recuperado de : <https://coastalcluster.org.au/node/60>
- Berlo, D. (1979). *El proceso de comunicación*. Argentina: Ateneo.
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2014). El Clima Organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 30, (pp.8-19)
- Birdwhistell, R. (1959). Contribution of Linguistic-Kinesic Studies for the Understanding of Schizophrenia. *Auerback* (Ronald Press). pp. 99-123
- Blumentritt, R., y Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management* 5(1), pp.8-18.
- Bueno, C. (1997). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Burns, H. (1978). Semantic integration of verbal information into a visual memory. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4(1), 19-31
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Burrell, W. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann.
- Bustamante, M., Hernández, J., y Yáñez, L. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud* 5(11), 20-39.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practics which Lead to Superior Performance*. Recuperado de : <https://www.academia.edu/24631326/Benchmarking>
- Cantillo, E., y Daza, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas*. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1626>



- Cardona, E. y Zambrano, C. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales* 30(131), 184-189.
- Cashin, J., Neuwirth, P., y Levy, J. (2008). *Enciclopedia de la Auditoría*. Ohio: Prentice Hall
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias* 13(2), 29-44.
- Castillo, F. (2010). Importancia de la gestión del talento humano. *Dr. Freddy William Castillo Palacios*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddy-castillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestión-del-talento-humano/>
- Cequea, M., Rodríguez, C., y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital* 7(2), 549-584.
- Cesca, C., Rojas, M., Salazar, D., Tome, Z. y Velasquez E. (2012). *Indicadores de gestión y medición de desempeño* (trabajo de Especialización en Gerencia de Mantenimiento). Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Guayana.
- Charón, L. (2015). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC* (Cuba) (5). Recuperado de <http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/475822>
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*, 5.a ed. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- . (2002). *Gestión del talento humano*. México DF: McGraw- Hill.
- . (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- . (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2.a ed. México DF: McGraw-Hill.
- Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and Practice in Human Resource Management* 15(2), 104-114.

- Clark, E., y Soulsby, A. (2007). Understanding top management and organizational change through demographic and processual analysis. *Journal of Management Studies*, 44(6), 932–954. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00692.x>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2003). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. *Cuadernos de la CEPAL*. División de Desarrollo Económico de la CEPAL
- Corominas, J. (1995). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, 2.a ed. Madrid: Gredos.
- Coulter R. (2010). *Administración*. México DF: Pearson.
- Cuartas, P., y Montoya, C. (2013). Nuevos liderazgos para empresas competitivas en entornos globalizados. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología* (21), 61-66.
- Currah, A. y Wrigley, N. (2004). Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: a comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour. *Environment and Planning A advance online publication*.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Thomson.
- Daft, R. y Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México DF: Limusa.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*, 10.a ed. México DF: McGraw Hill.
- De Faría, F. (2004). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México DF: Limusa.
- De la Sierra, G. (1973). Desarrollo organizacional. (un nuevo enfoque administrativo). *Revista de Administración Pública* 26, 47-49.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 5.a ed. México: Pearson Education.

- Dewey, J. (1938). *Democracia y educación*. 3.a ed. Mexico: Morata.
- Dirks, K. y Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611-628.
- Dolan, S., et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid: McGraw Hill.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Londres: Sage Publications.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- . (1993). *Concept of the Corporation*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Dyer, W. (2016). *Serie del desarrollo organizacional. Problemas y alternativas*, 2.a ed. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). (1991). *Manuales de Procedimiento*. Madrid: ICAC.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Santiago de Chile: Pearson Education.
- Ezquiaga, G. (1996). *Claves para orientar el desarrollo laboral*. Buenos Aires: El Francotirador
- Faria de Mello, F. (1998). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México D.F: Grupo Noriega Editores.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et Générale*, 3.a ed. París: Editorial.
- . (1949). *General and Industrial Management*. Londres: Pitman & Sons.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México DF: Trillas.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá: Norma.
- Foong, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* 9, 191-204.
- Fombrun, C. (2008). *Gestión de intangibles. Unidad de conocimiento*. Barcelona: Fundación para la Motivación de los Recursos Humanos.

- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*, 3.a ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Fredrickson, J. (1986). “The strategic decision process and organizational structure”. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.. . Huamán
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations a Hands-On for Leaders at All Levels*. Nueva York: Amacom.
- Gallegos, V. (2003). Desarrollo organizacional en un municipio: factores facilitadores y obstaculizadores del cambio. *Boletín del Programa de Pobreza y Políticas Sociales de SUR* 45.
- Gan, F. (2007). El clima en las Organizaciones. *Revista Formación de Formadores*. 183–229.
- Gandolfi, F. (2007). Downsizing corporate survivors, and employability- related issues: A european case study. *Journal of American Academy of Business* 12(1), 50-56.
- Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica* (22), 67-92.
- García, A., Ter, B., y Kun, A. (2012). Dúctil en el interior; fuerte hacia el exterior: un análisis de la naturaleza legal de los nuevos instrumentos de derecho laboral internacional. *Ius et Praxis* 18(1), 361-396.
- García, M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. (Gil, F. y Alcover, C. M<sup>a</sup> Coords.) Madrid: Alianza.
- . Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* (42): 43-61.
- García, V. (2002). El cambio organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*. 21, 85-96.

- Garzón, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>.
- Gerstein, M. (1992). From Machine Bureaucracies to Networked Organizations: An Architecture Journey. *An Architecture Journey*. 18, 57-68.
- Gil, F. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ghosh, G. (2006). What is Organization Development (OD)? *Talent and Social Business*. Recuperado de <http://gauteq.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-developmentod.html>
- Gómez M. y Acosta, H. (2013). “Acerca del trabajo en grupos o equipos”. *ACI-MED*. Vol. 11 62-89.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Educador Marista. Recuperado de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- González, I. (2009). Conindustria – Programa Coninpyme. Centro de Información. Contenedista/compiladora.
- Gordon, J. (2000). *Comportamiento organizacional*, 5.a ed. México: Prentice Hall.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial.
- Greco, O. (2007). *Diccionario contable*. Buenos Aires: SRL.
- Hage, J. y Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly* 12(1), 72-92.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*, 6.a ed. México DF: Prentice Hall
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 10.ª ed. México DF: McGraw-Hill.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10.a ed. México DF: Thomson.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, 2.a ed. New York: John Wiley & Sons
- Heredia, R. (1985). *Project Management*, 2.a ed. Madrid: Alianza.
- Hickson, D. (1966). A convergence in organization theory. *Administrative Science Quarterly* 11(2), 224-237.
- Hofstede, G. Hofstede, J. Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3.a ed. nueva York: McGraw-Hill.
- Hynes, G. (2012). Improving employees interpersonal communication competencies. *Business Communication Quarterly* 75(4), 466-475.
- Instituto Nacional de Ecología (2008). *Clima organizacional de la Administración Pública Federal*. Recuperado de: <http://www.ine.gob.mx/descargas/res eco2008.pdf>
- Jennergren, P. (1981). Decentralization in organizations. En P. Nystrom y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 38-59). Londres: Oxford University Press.
- Jiménez, W. (1975). *Administración pública para el desarrollo integral*, 2.a ed. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Jovanovic, (2015). Reputation Cycles, *Meeting Papers* 971, Society for Economic Dynamics
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership* 24(5), 18-24. doi: 10.1108/eb054566
- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*. 6 (1), p. 3-20
- Katz y Kahn. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México DF: NAMA.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 14.a ed. México DF: McGraw-Hill. Interamericana.

- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. México: Norma.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lagos, R. (1994). Desarrollo organizacional en Latinoamérica. Perspectivas, estrategias y experiencias de desarrollo organizacional e institucional para afrontar los desafíos del cambio. Guatemala: Incap.
- Lanz, R. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional transcomplejas. En R. Lanz (ed.), *Organizaciones transcomplejas* (pp. 161-176). Caracas: Imposmo / Conicit.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12(1), 1-47
- Lewin, K. (1946). *Frontiers in Group Dynamics*. Nueva York: Harper & Row.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lippitt, G. (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco: Jossey-bass.
- Litterer, J. (1979). *Análisis de las organizaciones*. México DF: Limusa.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- López, M., Marulanda, C., y Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, pp. 1-23.
- Lugo, Y. (2015). *Como Fomentar Valores en las Insituciones*. Caracas: Fundarte.
- Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Maddux. R. (2000). Como formar equipo de trabajo. *Liderazgo en acción*.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo. profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración* 232, 109-130.
- Mancera, G. (2013). Cultura organizacional en entidades del Gobierno. *La comunicación interna y el endomarketing en las organizaciones*. Recuperado de <http://gloriamancerasi.blogspot.com/2013/10/cultura-organizacional-en-entidades-del.html>.

- Marín, H. (1999). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. *Estudios Gerenciales* 70, 43-67. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/286](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/286)
- Martos, E. (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* (tesis de Doctorado). Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona.
- Maslow, A. (1943). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harperand Co.
- Matamala, R. (2015). Entrevista sobre cultura organizacional. OCC Solutions. Recuperado de: <http://www.occsolutions.org/blog/entrevistaeladndeunaorganizacion>.
- Martínez, R. (2000). Estrategias de aprendizaje, motivación y rendimiento académico en alumnos universitarios, *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía* 11 (19) 35-50.
- Mayo, E. (1927). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.
- McClelland, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. Nueva York: Free Press.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Rosario: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Méndez, E. (2004). *Gerencia educativa*. Caracas: McGraw Hill.
- Mendoza, I. et al. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>.
- Milian, A., Lugo G. y Cespón, R. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles: impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. *Revista Ingeniería Industrial*, 29(2), 1-8
- Miller, D. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly* 31(4), 539-560.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Management.



- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- Mitleton, K. (2003). Ten principles of Complexity & Enabling Infrastructures. En Elsevier, *Complex Systems and Evolucionary Perspectives of Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations* (pp 6-31). Londres: London Shool of Economics.
- Montufar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. 3.a ed, México: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Moyano, J., Bruque, S., y Eisenberg, J. (2007). La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(31), 147–169. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70086-5](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70086-5)
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales* 30(130), 31-39.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Ediciones Oxford
- Narula, U. (2006). *Communication Models*. Nueva Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Nogueira, D. (2002). *Fundamento para el control de la gestión Empresarial* (tesis doctoral). La Habana: ISPJAE.
- Ochoa, M. (2007), Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *Acimed*. 16(4). Recuperado de: [http://bus.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci081007.html](http://bus.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci081007.html).
- Ortiz, M. (2010). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. *Capital Humano*, Recuperado de: [http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia\\_y\\_coaching\\_Maria\\_Ortiz\\_de\\_Zarate](http://www.teamland.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate).
- Osorio, J., Escobar, C., y Botero, C. (2010). Implementación de un modelo administrativo. Para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. *Scientia et*

- Technica* 1(44), 129-133.
- Ouchi W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá: Norma.
- . (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Palma, J. (2010). *Manual de procedimiento*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/ma-pro.shtml>
- Páez, I., et al. (2004). Avances: Competencias para el liderazgo gerencial. *Avances de liderazgo* 1.
- Páez, I. et al. (2015). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela Administración de Negocios* 76, 20-43.
- Parkinson, C. (1964). *Parkinson's Law*. Nueva York: Ballantine Books.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. Londres: Penguin Books.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 19, 213-228.
- Pertuz, R. (2013). Integración de los subsistemas. De la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REICE* 11(1), rango de páginas.
- Peters, T. (2002). *¡Reinventando el trabajo! Las claves de la productividad* (Re-inventing work) (José María Parra, trad.). Madrid: Nowtilus.
- Petit, E. y Peña, J. (2009). “El Desarrollo Organizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica. Su espacio cognoscitivo desde las Ciencias Humanas”, Anuario de la Línea de Investigación Desarrollo Organizacional de la Facultad de Humanidades y educación, Compiladora: Mineira Finol de Franco, LIDO
- Petit, E. y Abad, R. (2009). Invariantes de la Integración para la Innovación en Latinoamérica. XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. ALTEC 2009 Innovación y Creatividad para el desarrollo sostenible. En: Mesa 1: La construcción de entornos favorables para la innovación, Colombia.

- Pettigrew, A. (1979). Qualitative Methodology. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4) 570-581.
- Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/0335/f47eb46c5a936da304b2d44e9328ee392442.pdf>
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo organizacional. Un Proceso de Desarrollo y Cambio*, 2.a ed. Boston: Handbook y Organización Psicológica.
- Prakash, y Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The Indian Journal of Industrial Relations* 46(3), 450-464.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinnings, C. y Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly* 13(1), 65-105.
- Quesada, M. (2019). Antología Trabajo en Equipo. Compilación de artículos empresariales. *Maestría en estudios en Psicología Grupal*. Recuperado de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/07.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/07.pdf)
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono* (tesis de grado). Universidad de Piura, Perú
- Quiñones, V., Otarla, S., Ramos, F. y Aguilera, N. (2008). Desarrollo organizacional. Blogspot, *Grupo15*. Recuperado de: <https://www.bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional.+Blogspot%2C+Grupo15.&PC=U316&FORM=CHROMN>
- Redondo, A. et al. (2013). El celador y el trabajo en equipo. *Iberlibro.com*. Recuperado
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. 5.a ed. McGraw-Hill. México
- Reimann, B. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure. An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly* 18(4), 462-476.

- Rementeria, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: Editorial Universidad Bolivariana.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México. Capítulo 18 Cultura Organizacional.
- . (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- . (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Jude, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, 5.a ed. México DF: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, 8.a ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2010). La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista de Investigación Académica*, (22), 67–92
- Romero, G. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias. Respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia* 11(36), 638-655.
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
- Ruiz, J., Silva, N., y Vanga, M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en las organizaciones de alta tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia* 13(43), 417-441.
- Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de empresas. Familiares, una próxima teoría. *Revista Científica EcoCiencia*. 8.
- Salom, C. (2015). *Necesidad de logro, rendimiento académico y autoestima*. Mérida: ULA.
- Sánchez, M. (2011). *El Liderazgo en las organizaciones contemporáneas*. Santiago de Chile.
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *Revista de Inves-*

- tigación, 1 – 11. Recuperado de: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa* 6(13), 155-194.
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 10(27), 78-82.
- Santos, A. (2014). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Segredo, A., García, M, López, P. León, C., y Perdomo, V. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública* 41(1).
- Segredo P. y Reyes, A. (2004) *Percepción del Clima Organizacional por Directores de Policlínicos*. La Habana: ENSAP
- Sewell, W. (1992). A theory structure: dual-ity, agency and transformation. *American Journal of Sociology* 98(1), 1-29.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: The University of Illinois Press.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores. P.
- Schein, E. y Bennis, W. (1995). *Personal and Organizational change Through Group Methods*. Nueva York: Wiley.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analyses. *Administrative Science Quarterly* 28, 339-358.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México DF: Thomson.
- Stacey, D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strate-

- gic change processes. *Strategic Management Journal* 16(6),1986-1998.
- Steers, R., Mowday, R. y Shapiro, D. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3), 379-387.
- Steers, R., Porter, W. y Bigley, A. (2012). *Motivation and Work Behavior* 7.a ed. Irwin: McGraw-Hill
- Stichler, J. (2011). Adapting to Change. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/193758671100400402>
- Stoner, J. (1996). *Administración*, 6.a ed. México DF: Prentice Hall.
- Taylor, F. (1914). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel
- Torres, N. (2017). *Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Chimborazo*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). *Sistema de valores en las organizaciones*. Recuperado de: [http://148.215.2.11/articulo\\_oa?id=73712303](http://148.215.2.11/articulo_oa?id=73712303)
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., y Bakker, A. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.817057>
- Van Maanen J. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* vol. 1, 209- 264.
- Vargas, J. (2008). *La culturocracia organizacional en México*. [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/20/original\\_culturocracia.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/20/original_culturocracia.pdf)
- Vega, D., et al. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional. *Diversitas-Perspectivas en Psicología* 2(2), 329-349.

Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* 10(29), 121-144.

Yukl, G. y Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2.a ed. (pp.147-198). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial. Universidad de Holguin “Oscar Lucero Moya”. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33794081/Liderazgo\\_Empresarial.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558925531&Signature=ieA3zHwb-qVvd56eXLEstrWI2zeg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo\\_Empresarial.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33794081/Liderazgo_Empresarial.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558925531&Signature=ieA3zHwb-qVvd56eXLEstrWI2zeg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo_Empresarial.pdf)



La presente obra forma parte de los resultados del proyecto de investigación denominado "Lineamientos de desarrollo organizacional para contribuir a la gestión en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo", de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Espoch). El objetivo de esta publicación radica en realizar un extenso análisis bibliográfico analítico que aborda teorías clásicas y contemporáneas sobre el Desarrollo Organizacional para luego determinar y conceptualizar las variables internas y externas que lo definen. Entre estas se tiene a la globalización, clima organizacional, comunicación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, cultura organizacional, Políticas y procedimientos organizacionales, comportamiento organizacional, estructura y adaptación al cambio, entendiéndose que esta última variable es abordada como un eje transversal del desarrollo organizacional.

**Natali Del Rocío Torres Peñafiel** nació en Alausí, provincia de Chimborazo, el 10 de diciembre de 1983, catedrática de las asignaturas de Entorno Económico, Finanzas Internacionales, Microeconomía, Macroeconomía, Prácticas de Comercio Exterior, Análisis Financiero. Ingeniera en Comercio Exterior, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Doctor en Ciencias Económicas Ph.D. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Espoch. Se ha desempeñado profesionalmente como supervisora provincial de Cooperativismo de Chimborazo, directora de Desarrollo Económico, Social y Ambiental del GAD Municipal de Guano, capacitadora de Coprodeca Cía. Ltda. El objetivo de esta obra se sustenta en promover la investigación científica en los estudiantes, docentes y empresas beneficiarias del proyecto de investigación del que se deriva el mismo.

**María Auxiliadora Falconí Tello** nació en Riobamba, provincia de Chimborazo, el 12 de diciembre de 1985. Catedrática de Auditoría de Gestión Administración y Práctica Tributaria, Seguros, Valoración de Empresas y Contabilidad de Costos, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas mención finanzas, docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Espoch. Por medio de esta obra pretende motivar al sector empresarial que experimenta constantes cambios tanto culturales como estructurales.

**Andrea Del Pilar Ramírez Casco** nació en Riobamba, provincia de Chimborazo, el 17 de mayo de 1986. Catedrática de Contabilidad de Costos y Auditoría de Gestión. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, magíster en Auditoría Integral, aspirante a doctora en el programa de Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (Mérida, Venezuela). Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Espoch. Por medio de esta obra se pretende motivar al sector empresarial que experimenta constantes cambios tanto culturales como estructurales.



ISBN: 978-9942-36-641-2

