



**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN  
EDUCACIÓN**

**AUTOR (as): Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO  
Zully, ALVARADO TORRES**

**ASESOR : Mgr. MAX LUNA ROJAS**

**Diciembre - 2016  
SAN JUAN BAUTISTA – PERÚ**



**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN**

Con Resolución Decanal N° 189 – FEH – U.C.P – 2016 del 23 de Diciembre de 2016, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Trabajo de investigación a los Señores:

Dra. Delia Perea Torres.....Presidente

Dra. Claudet Cadillo López.....Miembro

Mgr. Cecilia Ríos Pérez.....Miembro

En Iquitos, siendo las 16:00 del día viernes 23 de diciembre de 2016, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Plan de Trabajo de Investigación Titulado “DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Presentado por el o (los) sustentantes:

**JUDITH ELENA VÁSQUEZ DORADO**

**ZULLY ALVARADO TORRES**

Como requisito para optar el Grado Bachiller en Educación.

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron:..... *absueltos satisfactoriamente*.....

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

5. La Sustentación es: *APROBADO MAGNA CUM LAUDE (17-18)*

6. Observaciones: *Ninguna*.....

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.

Dra. Delia Perea Torres  
Presidente

Dra. Claudet Cadillo López  
Miembro

Mgr. Cecilia Ríos Pérez  
Miembro

CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Suma Cum Laude	: 19 – 20
	Aprobado (a) Magna Cum Laude	: 17 - 18
	Aprobado (a) Cum Laude	: 15 – 16
	Aprobado (a)	: 13 – 14
	Desaprobado (a)	: 00 – 12

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**GRADUANDO : Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO  
Zully, ALVARADO TORRES**

**SECCIÓN : BACHILLER**

**MENCIÓN : EDUCACIÓN**

**MIEMBROS DEL JURADO**

---

**Dra. DELIA PEREA TORRES  
PRESIDENTE**

---

**Dra. CLAUDET CADILLO LÓPEZ  
MIEMBRO**

---

**Mgr. CECILIA RIOS PÉREZ  
MIEMBRO**

Fecha: 23 de Diciembre del 2016  
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

## **DEDICATORIA**

*A Mi Esposo e Hijo con Cariño.  
A la Universidad Científica del Perú  
como motivo de formación Profesional*

*Judith Elena*

## **DEDICATORIA**

*A Mi Esposo Sr. Max.*

*A mis hijos: Sergio y Gianina con Cariño.*

*A la Universidad Científica del Perú  
como motivo de formación Profesional.*

*Zully*

## ÍNDICE

	Pág.
Página de Aprobación	ii
Dedicatoria	iv
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
<b>Capítulo I: Organización</b>	
1.1. Organización y sus Principios	01
1.1.1. Definición de Organización	01
1.1.2. Principios de una Organización	02
1.2. Cultura Organizacional	03
1.2.1. Definición de Cultura Organizacional	03
1.2.2. Importancia de la Cultura Organizacional	04
1.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional	06
1.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional	06
1.2.5. Tipos de Cultura Organizacional	10
1.2.6. Clasificación de la Cultura Organizacional	13
1.2.7. Componentes de la Cultura Organizacional	14
1.3. Valores Organizacionales	16
1.3.1. Valores Organizacionales	16
1.3.2. Importancia de los Valores Organizacionales	17
<b>Capítulo II: Desarrollo Organizacional</b>	
2.1. Definición de Desarrollo Organizacional	19
2.2. Investigaciones sobre Desarrollo Organizacional	24
2.3. Componentes del Desarrollo Organizacional	26
2.4. Tendencias de los Modelos de Desarrollo Organizacional	33
<b>Capítulo III: Clima Organizacional</b>	
3.1. Definición de Clima Organizacional	36
3.2. Características del Clima Organizacional	36
3.3. Teoría que Sustenta el Clima Organizacional	37
3.3.1. Teoría del Clima Organizacional de LIKERT	38
3.4. La Medición del Clima Organizacional	41
3.5. Dimensiones del Clima Organizacional	46
3.6. Resultados que se Obtiene de un Diagnóstico del Clima Organizacional	48
Conclusiones y Recomendaciones	50
Referencias Bibliográficas	52

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**AUTOR (as) : Judith Elena, VÁSQUEZ DORADO  
Zully, ALVARADO TORRES**

### RESUMEN

Debemos mirar siempre al Desarrollo Organizacional (DO) como un instrumento por excelencia, que propicia el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia institucional condición indispensable en todas las instituciones del mundo actual, caracterizado por la competencia a nivel nacional e internacional.

(CALERO, M. 2003)<sup>1</sup> citando a Thomas Watson, convencido de la importancia del hombre en la gestión asevera "que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede encontrarse con frecuencia en el grado en que la organización libera la gran energía y capacidad que posee su personal: si se traslada estos criterios a la gestión educativa, es fácil advertir que un buen resultado en el desenvolvimiento de la institución educativa estriba en la cualidad del ambiente de ser agradable para todos los miembros que la conforman.

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el clima institucional y en la funcionalidad de la institución.

El presente estudio se centra en conocer el Desarrollo Organizacional. Importante en lo teórico porque los resultados de la investigación podrán incorporarse al conocimiento teórico científico. En lo metodológico porque orienta la forma de operacionalizar la variable en estudio, el que permitirá la elaboración del instrumento de recolección de datos. En lo práctico porque permitirá la resolución de problemas relacionado al desarrollo organizacional y en lo social porque los beneficiarios de la investigación será la comunidad educativa.

**PALABRAS CLAVE: Desarrollo. Organización.**

---

<sup>1</sup> Calero, M. (2003) *Gestión educativa, ediciones Abedul, Perú, p. 203.*



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la institución educativa conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda la organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemática: Primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, en segundo lugar; toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente toda organización tendrá que aprender a innovar e investigar, y la innovación e investigación puede organizarse como proceso sistemático, asociándose con el desarrollo de la organización. **DRUCKER, P (1993)<sup>2</sup>**.

El estudio “**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**”, es de mucha importancia en todas las instituciones, sean estas públicas o privadas; fundamentalmente en las Instituciones Educativas. En ese sentido nos planteamos como objetivos:

### **Objetivos General**

**Conocer el proceso del Desarrollo Organizacional a partir de sus dimensiones básicas.**

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar aspectos fundamentales de una organización.
- ✓ Analizar las tendencias del Desarrollo Organizacional.
- ✓ Analizar los fundamentos del clima organizacional

El trabajo de investigación abordada 3 capítulos, a decir:

Capítulo I: “La Organización”, sobre el análisis de 3 puntos fundamentales: Organización, Cultura Organizacional y Valores Organizacionales.

Capítulo II: “Desarrollo Organizacional”.

Capítulo III: “Clima Organizacional”

Además Planteamos las respectivas conclusiones y recomendaciones, adjunto la respectiva referencia bibliográfica.

En cuanto dificultades, que por cierto, siempre existen, destaca la bibliografía actualizada y el tiempo, pero superados con dedicación, lo que nos permite

---

<sup>2</sup> *Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 - 67*

presentar este modesto trabajo de investigación con fines de obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación.

Nuestro mayor agradecimiento a la Universidad Científica del Perú. Institución que hoy nos da la oportunidad de ampliar y profundizar nuestras convicciones personales y así desenvolvemos en el futuro como eficientes y eficaces profesionales de la Educación, y agradecido de la Universidad que nos forma.

Las Autoras

# Capítulo I: Organización

## 1.1. Organización y sus Principios

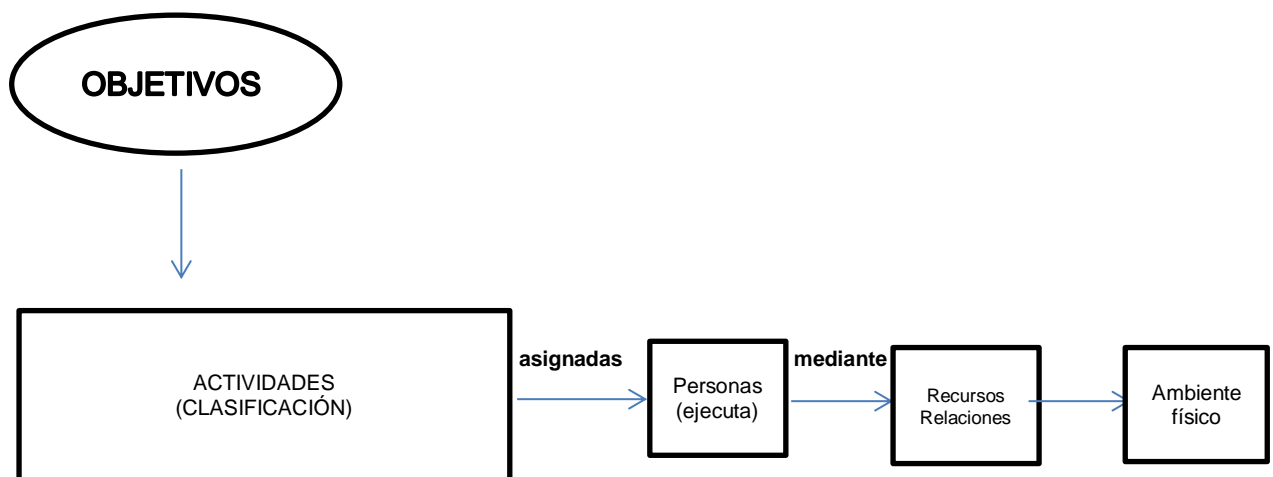
### 1.1.1. Definición de Organización

José Gálvez Escobedo (1967)<sup>3</sup> indica: “Consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupo y luego asignarlas a individuos”.

Harol Koontz (1987)<sup>4</sup> indica: “Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa”.

Chiavenato (1987)<sup>5</sup> indica “La determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos definidos lógicamente a través de normas, directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”.

Las ideas fuerza que definen a la organización como función del proceso administrativo se refieren a la (a) clasificación de actividades, para ser (b) asignadas a personas para su ejecución, mediante el (c) uso de recursos, a fin de (d) lograr los objetivos institucionales. La organización implica una interrelación conceptual de los siguientes elementos:



<sup>3</sup> Galvez, J (1967) *Administración General ESAPAC, S/E, San José, p.30*

<sup>4</sup> Kontz, H (1987) *Curso de administración moderna, 8va edición, edit. MCGRAW Hill, México, p.87*

<sup>5</sup> Chiavenato, I (1987) *Introducción a la teoría General de la administración, Bogotá, p.76*

Barnard<sup>6</sup> cuando se refiere a las personas como contribuyentes de las organizaciones, en vez de situarlas como pertenecientes totalmente a las empresas. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la-empresa varían muchísimo no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y retribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado; como su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera

A partir de estos elementos se puede describir las tareas que comprende el proceso metodológico para organizar:

1. Enunciado de objetivos y formulación de objetivos secundarios.
2. Identificación de actividades para el logro de objetivos.
3. Clasificación y agrupación de actividades según su similitud e importancia.
4. Asignar personal adecuado a cada grupo de actividades según los requisitos y calificaciones.
5. Asignar un jefe a cada grupo de personas, asignándole la autoridad necesaria para ejercer su jefatura.
6. Informar a cada persona las funciones que se asignen así como sus relaciones como los demás.
7. Establecer canales de comunicación por donde fluyan las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación necesaria para dinamizar la organización.
8. Elaborar manuales y reglamentos de Organización y Funciones y otros instrumentos que regulen la organización y funcionamiento institucional.

### **1.1.2. Principios de una Organización**

Alvarado, O (1994)<sup>7</sup> expresa: como cualquier actividad administrativa, la organización se sustenta en principios, sintetizados en las siguientes:

- a. División de Trabajo:** Establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo al tipo de recursos y al avance de los conocimientos

---

<sup>6</sup> Barnard D, CH. *As Funcoes da Executivo. Sao Paulo, 1974, p. 20*

<sup>7</sup> Alvarado, O (1994) *Administración de la educación, Perú, p.107 – 108*

que obligan a la especialización funcional. Ejemplo: Docencia, Administración, Supervisión. Investigación, etc.

- b. Límite de Control:** Según este principio la organización debe diseñarse de tal manera que un jefe tenga una relación – control afectivo – sobre un número determinado de subalternos (según Graicunas puede ser de 3 a 8 subalternos).
- c. Autoridad:** En toda organización debe asignarse autoridad, es decir la potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo: Los directores, Jefe de Unidad o de Área, Los Coordinadores.
- d. Responsabilidad:** Es el correlato de la autoridad, según el cual la persona revestida de autoridad debe asumir los riesgos – éxitos o fracasos – que implica el ejercicio de la autoridad.
- e. Jerárquico Gradual o Escalar:** Toda organización se estructura en niveles, escalones, con jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones.

Ejemplo: Ministerio – DREL – UGEL, Institución Educativa. U otras Instituciones Públicas o Privadas.

## 1.2. Cultura Organizacional

### 1.2.1. Definición de Cultura Organizacional

Cotton, P (2004)<sup>8</sup> indica, que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras. Nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de

---

<sup>8</sup> Cotton, P (2004) *Desarrollando un clima organizacional óptimo, Australia, p.105*

determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional influye muchísimo en el clima existente en la organización.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, serio en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

### **1.2.2. Importancia de la Cultura Organizacional**

CRUZ, L (2003)<sup>9</sup> indica que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad lo proporcione y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, estas se reflejan en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiado para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer

---

<sup>9</sup> Cruz, L (2003) *La cultura Organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Chile, p.3*

con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que los rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de esta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta a tales cambios.

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- a. La historia y propiedad.** Se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- b. El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- c. La tecnología:** Desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes muy claras al igual de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

**d. Metas y objetivos:** Varían conforme a las estrategias.

**e. El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

### 1.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional

RIVAS, Metal (2006)<sup>10</sup> indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre las cuales son: Los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

**a. Los valores:** Son convicciones fundamentales de un medio de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

**b. Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, lo cual permite diferenciarlo de los demás.

**c. Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y esfuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

**d. Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por su puesto a alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado presente.

**e. Héroes:** Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

### 1.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins, S (1996)<sup>11</sup> refiere 5 de ellas:

**a) Define límites.** Marca la diferencia entre una organización y otra.

**b) Refleja la identidad de los miembros con la organización.** Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

---

<sup>10</sup> Rivas, metal (2006) *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del Personal administrativo del centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A, Managua p. 12*

<sup>11</sup> Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80.*

- c) **Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.** Arias Galicia (1974) citado por Robbins (1996) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente de todos los demás pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.
- d) **Refuerza la estabilidad social.** Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- e) **Es un mecanismo de control.** Permite señalar las reglas del juego – definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

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

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

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

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

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

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

**Productividad.** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

**Ausentismo.** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

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

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

**Variables del nivel individual.** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

**Variables a nivel de grupo.** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

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

han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

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

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que nevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido. Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

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

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

### 1.2.5. Tipos de Cultura Organizacional

Según SONNENFELD, J (2005)<sup>12</sup> de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura:

- a) **Academia.** Define a una organización que recluta capacita, especializa, guía al recurso humano por varias funciones.
- b) **Cultura de Experiencia.** Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina "CLUB".
- c) **Equipo.** Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- d) **Fortaleza.** Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

Hellriegel DonySlucum, John (2004)<sup>13</sup> describe los siguientes tipos de cultura Organizacional:

a) **Cultura Burocrática:** Una organización que:

- ✓ Valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática.
- ✓ Aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado.
- ✓ Las normas de comportamiento apoya la formalidad sobre la informalidad.
- ✓ Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores, y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.
- ✓ Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para los empleados.

---

<sup>12</sup> Sonnenfeld, J (2005) *Comportamiento Organizacional*, New York, p.78

<sup>13</sup> Hellriegel, D y Slocum (2004) *Comportamiento organizacional Internacional*, Thomson editores, México, p. 338 – 339

✓ Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que sus deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.

**b) Cultura de Clan:** Tradición, lealtad, compromiso personal, una extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que se van más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por: medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membrecía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

**c) Cultura emprendedora:** Caracterizada por los altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Existe compromiso con la experiencia; la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como la Microsoft, Dell y otras.

**d) Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, y participación en el mercado) Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho

de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

También puede verse al Comportamiento Organizacional:

- a. Autocrático.** Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.
- b. De custodia.** Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.
- c. De apoyo.** Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran

participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

**d. Colegial.** Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que se sepa identificarse con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluamos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la Teoría Z la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuando utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

#### **1.2.6. Clasificación de la Cultura Organizacional**

Robbins, S. (1996)<sup>14</sup> da a conocer las siguientes clasificaciones:

**a) Cultura Fuerte.** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

---

<sup>14</sup> Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica, 7ma. Edición, edit. Prentice Hall, MEXICO, P. 685.*

**b) Cultura Débil.** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíenla conducta de los trabajadores.

### **1.2.7. Componentes de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según Denison (2001)<sup>15</sup> presenta los siguientes componentes:

**a) Implicación (bivovement).** Las organizaciones afectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de esas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que esté directamente relacionado con los objetivos de la organización. Estos aspectos en el comprenden:

- ✓ **Empowerment (Empoderamiento).** Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo (Team Orentation).** El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Desarrollo de capacidades (Capability Development).** La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades con sus empleados con el objetivo de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

**b. Consistencia (Consistency).** La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir diversidad en las opiniones) de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de

---

<sup>15</sup> Denison, D (2001) *Cultura Cooperativa, Bogotá, p.102*

estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo comprende:

- ✓ **Valores centrales (Core Values).** Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- ✓ **Acuerdo (Agreement).** Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- ✓ **Coordinación e integración (Cordination &integration).** Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

**c. Adaptabilidad (Adaptability).** Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas. Esta dimensión cultural comprende:

- ✓ **Orientación al cambio (Creating Change).** la organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente. Al entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- ✓ **Orientación al cliente (Customer Focus).** La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- ✓ **Aprendizaje organizativo (Organizational learning).** La organización recibe, interpreta y transforma seriales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

**d. Misión (Mission).** Es el rasgo cultural más importante de todos. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en un lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión del futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Esta comprende:

**a. Dirección y propósitos estratégicos (strategic direction and intention).**

Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en cómo todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.

**b. Metas y objetivos.** (Goals & objectives) a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.

**c. Visión (visión).** La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que se desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

### **1.3. Valores Organizacionales**

#### **1.3.1. Valores Organizacionales**

Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la medida de la cultura organizacional.

Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr. Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

- **Las creencias y valores de fundador.** Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.
- **Las creencias y valores de la dirección actual.** La dirección de la empresa, es un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador,

Debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

- **Las creencias y los valores de los empleados.** Como ya se ha comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- **La formación y la influencia de consultores.** Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias, valores es la formación, el verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- **Normativas legales existentes.** La legislación laboral, medioambiental, economía, etc. de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de u a empresa.
- **Las reglas de juego del mercado.** Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- **La tradición cultural de cada sociedad.** Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- **Los resultados de la empresa.** Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

### **1.3.2. Importancia de los valores Organizacionales**

Esta radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, define el carácter universal y decisivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifica los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si

nuestra organización tendrá éxito. Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

## Capítulo II: Desarrollo Organizacional

**2.1. Definición de Desarrollo Organizacional.** El Desarrollo Organizacional (DO), está profundamente asociado con los conceptos de Cultura Organizacional, Cambio Organizacional y capacidad de adaptación de la organización a los cambios (SEMINE, 1974)<sup>16</sup>.

Bennis, adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del desarrollo organizacional. Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten una concientización social de los participantes, lo cual hace que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para lograrlos. (DO)<sup>17</sup>

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean ellas de tipo industrial, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en alguna o en varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).

Estas fuerzas externas crean la necesidad de que la empresa cambie en su interior. Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y de comportamiento provienen del interior de la organización, como producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por diferentes objetivos e intereses.

---

<sup>16</sup> Semine, E. *Behavioral Sciences For Management*. Prentice – Hall, 1974, p. 24 - 25

<sup>17</sup> Benis, W. *Desemvolvimiento Organizacional*, Sao Paulo, 1972, p. 15

Necesidad de adaptación y cambio permanentes. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe dejarse al azar: debe ser planeado: esto implica que no puede ser establecido en un instante, sino que lleva años, a la vez que es el fruto de un proceso continuo.

La interacción organización-ambiente. Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es precisamente su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio adaptativo ante la variación de estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que se maximice su adaptación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente estable. La organización debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, con un mínimo de tiempo y de costo.

La interacción individuo-organización. Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional (DO) parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, particularmente Maslow y Herzberg, afirman que, si hiciéramos de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar mayor satisfacción y autorrealización para promover los objetivos de la organización.

El desarrollo organizacional (DO) hace énfasis en el microcomportamiento (comportamiento del individuo). Para llegar al comportamiento empresarial, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo. Por otro lado, se prevé que el desempeño del trabajo deberá mejorar, ya que el cambio en los valores debe corresponder a la lógica del crecimiento y de la motivación humana y a las normas democráticas de nuestra sociedad. El cambio que se busca con mayor frecuencia es el del equilibrio del poder, para alcanzar la administración participativa. Si esto

basta, no se hace necesaria ninguna otra reestructuración importante dentro de la empresa.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. El desarrollo organizacional (DO) parte de la presuposición de que es plenamente posible el esfuerzo en el sentido de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea realmente estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal. Torres (2005)<sup>18</sup> en torno al Desarrollo Organizacional cita lo siguiente:

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

Se tiene que Beckard (1969) define el desarrollo organizacional (DO) 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), el desarrollo organizacional (DO) es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al desarrollo organizacional (DO) como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional (DO) GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

---

<sup>18</sup> Torres, S. *Desarrollo Organizacional*, Caracas, 2005, p. 4 - 10

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional (DO) como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos Según Homstein, Burke y sus coeditores (1971) el desarrollo organizacional (DO) es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al desarrollo organizacional (DO) como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

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

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

Según (SCHEIN, E. 1973)<sup>19</sup>: El Desarrollo Organizacional es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la institución en hacer creíble, sostenible y funcional a la institución en el tiempo, poniéndole énfasis en el comportamiento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

En el desarrollo organizacional habrá que manejar conceptos como:

Organización. Es el conjunto de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzarse (CHIAVENATO, I. 2000)<sup>20</sup>

Valores. Convicción básica de una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta (ROBBINS, S. 1993)<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Schein, E (1974) *Behavioral Sciences for Management*. Prentice Hall, p. 50

<sup>20</sup> Chiavenato, I. *Ob Cit (5) p. 5*

<sup>21</sup> Robbins, S. (1993) *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice – Hall. México, p. 173.

Valores organizacionales. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional (DENISON, D. 1991)<sup>22</sup>

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

El desarrollo organizacional (DO) debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El desarrollo organizacional (DO) requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, contrato consciente y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y autosustentación de bs cambios.

El desarrollo organizacional (DO) implica valores realísticamente humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación, esto es; Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El desarrollo organizacional (DO) no es (no debe ser) un curso o capacitación, solución de emergencia para un momento de crisis, sondeo o investigación de opiniones, solamente para información, intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales, iniciativa sin continuidad en el tiempo un esfuerzo de especialistas y otras personas bien mencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar

---

<sup>22</sup> Denison, D. (1991) *Cultura cooperativa*. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá. P. 102.

poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas, proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos un medio de hacer que todos queden contentos algo que termine siempre en un "final feliz".

## **2.2. Investigaciones sobre Desarrollo Organizacional**

BECKHARD, R (1969)<sup>23</sup> en el texto “Desarrollo Organizacional – Estrategias y Modelos” indica que, el desarrollo organizacional es 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.

ESCARRILLA, S. (2007)<sup>24</sup> en la investigación, “El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional”. Estado de Nuevo León, México, se logró conocer las necesidades normativas, expresadas y percibidas a partir de las cuales, y en un proceso de triangulación, fueron identificadas las necesidades de formación de los directores escolares que son el sustento para la puntualización de algunos elementos principales del nuevo perfil del director de educación básica.

GARZA, D. (2010)<sup>25</sup> en la investigación “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”, el logro reflejar una posición neutral de los trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición indecisa, es decir, el clima se torna en una situación de apatía, el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos.

GALICIA, M (2005)<sup>26</sup> en el estudio “Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos”, concluye que el clima organizacional de la farmacia “Amiga” es aceptable ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos, como la satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos) mientras que dentro de los factores

---

<sup>23</sup> Beckhard, R. *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. México, 1969, p. 82

<sup>24</sup> Escarilla, S. (2007) “El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional”. México, p. 122.

<sup>25</sup> Garza, D. (2010) “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”. México, p. 51.

<sup>26</sup> Galicia, M. (2005) *Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos*, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.

extrínsecos que generan motivación, se encuentra los bonos sobre venta y las comisiones.

LAMOYI, C.L. (2006)<sup>27</sup> en la investigación "Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco". Logró indicar que el clima organizacional encontrado, no es un clima comunitario, sino un clima intermedio, ya que no llega a ser conflictivo por las características que presenta.

RIVAS, G. et al (2006)<sup>28</sup> en la Investigación "La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño C. A.", delimitan el objetivo: Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro quirúrgico Divino Niño C.A., llegaron a la conclusión: Una cultura organizacional está fuertemente influenciada por el tipo de Liderazgo. En el C.C.Q Divino Niño, se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático.

TOMAS Marina et al. (2008)<sup>29</sup> en la Investigación: "¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes?. La población estuvo compuesta por los licenciados universitarios y estudiantes del último año de su licenciatura, la muestra seleccionada fue un grupo de formación pedagógica de 55 alumnos a los que se les administró el cuestionario en la última semana de su formación, concluyeron: Los docentes perciben que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, consideran tanto los docentes en ejercicio como los estudiantes del CAP que en el proceso educativo es necesario la confluencia de las diversas organizaciones, con lo cual perciben que poseen una visión global de lo educativo, en donde no es suficiente la acción aislada de las Instituciones de Educación secundaria, sino una acción en donde todos aportan para una mejor educación y compromiso social de los alumnos: Institución Educativa Secundaria, Comunidad Local, Asociación de Voluntarios.

TORRES, F. et al (2000)<sup>30</sup> en la Investigación: "Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza Piar", concluyeron que Corp Banca posee una

---

<sup>27</sup> Lamoyí, C.L. (2006) "Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco". España, p. 13.

<sup>28</sup> Rivas, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturín. Estado de managas, p. 52.

<sup>29</sup> Tomás, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.

<sup>30</sup> Torres, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52.

cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, las cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

### **2.3. Componentes del Desarrollo Organizacional<sup>31</sup>.**

Los componentes del desarrollo organizacional según el sistema de evaluación de desarrollo organizacional son:

1. Análisis de transparencia. Se busca determinar que las organizaciones sean transparentes desde todo punto de vista y cuyos objetivos y actividades no se deben a intereses privados. El presente análisis busca determinar la transparencia en torno al respeto que tiene la organización de sus propios estatutos, a la participación del Consejo Directivo en la dirección de la organización y a la independencia de la organización de factores externos. Entre ellos se analizará cuan dependiente es la institución de sus donantes y de factores político partidarios y religiosos entre otros. Se busca determinar que la organización está dirigida efectivamente por sus miembros y no por factores o grupos ajenos a la misma. El análisis de transparencia apunta a determinar si la organización evaluada tiene cuentas claras apropiadamente respaldadas por auditorías externas, suficientemente publicadas que reflejen un manejo institucional correcto. El análisis de transparencia no solo tiene que ver con el manejo financiero de la organización, sino también con la divulgación de sus objetivos y actividades, el manejo de un código de ética y de una política de conflictos de interés.
2. Análisis de la administración. El análisis de la administración apunta a determinar que la organización cumple con las mejores prácticas en cuanto a:
  - a. Planificación
  - b. Sistemas administrativos: estructura interna, organigrama, políticas y procedimientos, comunicación interna, contabilidad, tesorería, presupuesto, balance.
  - c. Manejo gerencial
  - d. Finanzas
  - e. Recursos Humanos
  - f. Tecnología

---

<sup>31</sup> Sanabria, L. F. *Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional. Paraguay, 2008, p. 6 – 7.*

3. Análisis de impacto. El análisis de impacto busca determinar los alcances de la gestión. Se busca determinar el impacto que tiene la organización en la sociedad y en el grupo meta específico. Se pretende cuantificar el alcance real y potencial de los servicios brindados por la Organización.
4. Análisis de aspectos legales. El análisis legal de la organización apunta en primer lugar a evaluar su existencia como entidad jurídica independiente. Además, se analizará el cumplimiento de la organización con toda la legislación que le es aplicable con énfasis en los aspectos laborales e impositivos. No debe escapar al análisis los aspectos referidos a derechos intelectuales, y derechos de autor incluyendo software.

Cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional (DO) deba surgir de objetivos, específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional (DO) son principalmente los siguientes:

Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características

Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "fres competencias"

Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.

Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación

Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

El desarrollo organizacional (DO) posee una serie de características entre las cuales destacan:

Proceso dinámico y continuo.

Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos

Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el desarrollo organizacional (DO) 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 (DO)

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.

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

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional. Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

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

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

adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar".

Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se plantea una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilman planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia - estructura y el sistema de recompensas.

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

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

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del desarrollo organizacional (DO). Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

**TEORIA DE LOS SISTEMAS.** La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del desarrollo organizacional (DO). Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización se puede graficarlo de la siguiente forma:



Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa se puede fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de la ciudad pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

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

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el desarrollo organizacional (DO) hoy en día. La TSS se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

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

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

**TRABAJO EN EQUIPOS.** Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

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

**ESTRATEGIA NORMATIVA - RE EDUCATIVA DEL CAMBIO.** Una de los aspectos que estudia el desarrollo organizacional (DO) es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el desarrollo organizacional (DO) y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del desarrollo organizacional (DO) como lo son entender que el desarrollo organizacional (DO) es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, qué se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento posible de descartar al momento de hablar de desarrollo organizacional (DO) es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del desarrollo organizacional (DO) y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El desarrollo organizacional (DO) es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del desarrollo organizacional (DO) se puede referir simplemente a un aspecto específico de una organización. TODOS los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

#### **2.4. Tendencias de los Modelos de Desarrollo Organizacional**

a. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales.

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

Cambios en los métodos de trabajo

Cambios en fas productos

Cambios en la organización

Cambios en el ambiente de trabajo

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento. La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

Desarrollo de equipos

Suministro de informaciones adicionales

Análisis transaccional

Reuniones de confrontación

Tratamiento de conflicto intergrupala

Laboratorio de sensibilidad

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento. Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que vanan enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid. Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización. Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen.

Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.

Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch. Los principales puntos de referencia de este modelo son:

Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumes con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una

porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin. Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

## **Capítulo III: Clima Organizacional**

### **3.1. Definición de Clima Organizacional**

Se define como clima organizacional al fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc." **GONCALVES (2001)**<sup>32</sup>

Se conceptualiza clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. **GIBSON (1984)**<sup>33</sup>

### **3.2. Características del Clima Organizacional**<sup>34</sup>

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- A. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- B. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>32</sup> *Goncalves, G (2001). Dimensiones del clima organizacional Perú, p. 15.*

<sup>33</sup> *Gibson (1984) Organización, estructura y proceso. México, p. 35*

<sup>34</sup> *Martinez, L.(2010)Clima Organizacional en línea, p. 2*

- C. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- D. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- E. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- F. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- G. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- H. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- I. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **3.3. Teoría que Sustenta el Clima Organizacional**

De acuerdo con **BRUNET (2004)** citado por Navarro y García (2007)<sup>35</sup> dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

---

<sup>35</sup> Navarro, R. y GARCIA, A. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional México*, p. 155.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

### **3.3.1. Teoría del Clima Organizacional de LIKERT<sup>36</sup>**

La teoría de clima Organizacional de Likert citado por **BRUNET (1999)<sup>37</sup>**, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos

---

<sup>36</sup> Lickert (1974), *La organización*, Nueva York, p.123

<sup>37</sup> Brunet, L (1999) *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México, p. 79

perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ✓ Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- ✓ Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- ✓ Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

### **1. Clima de tipo autoritario.**

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

### **2. Clima de tipo Participativo.**

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

**1.1. El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador,** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**1.2. El Sistema II Autoritario Paternalista,** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan

mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**2.1. El Clima Participativo, Sistema III Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**2.2. El Sistema IV, Participación en Grupo**, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, el autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso

de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

**Sistema 1** (Explotador - Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

**Sistema 2** (Benevolente - Autoritario) relación directa subordinado- líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno - uno (supervisor - supervisado).

**Sistema 3** (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

**Sistema 4** (Participativo o de Grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

### **3.4. La Medición del clima Organizacional<sup>38</sup>**

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica

---

<sup>38</sup> Arnoletto, E y Díaz, A. (2009) *Un aporte a la Gestión Pública Argentina*, p. 14.

que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados. Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas. **RODRÍGUEZ (1999)**<sup>39</sup> menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto **GAIRÍN (1996)**<sup>40</sup> argumenta que para conocer cómo funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa

---

<sup>39</sup> Rodríguez, M (1996), *Relaciones humanas. México*, p. 65

<sup>40</sup> Gairín, Joaquín. (1996) *Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente. Venezuela*, p. 294

atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con **MARTÍN Y COLBS. (2002)**<sup>41</sup> el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- “Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de **GAIRÍN (1996)** se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a. “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización;
- b. Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración a título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede

---

<sup>41</sup> *Martin y Colbs (2002) Clima organizacional. México, p. 331 - 388*

llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (**GAIRÍN, 1996**)<sup>42</sup> sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- ✓ “Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- ✓ Desarrollo personal y profesional.
- ✓ Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- ✓ Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- ✓ Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y Oportunidades para el desarrollo.
- ✓ Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- ✓ Consensos sobre los objetivos de la organización.
- ✓ Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- ✓ Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- ✓ Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

---

<sup>42</sup> *Gairin. Joaquín. Ob Cit (40) p. 416.*

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (**Dessler1993**)<sup>43</sup> en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo; obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias; intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

### **3.5. Dimensiones del Clima Organizacional**<sup>44</sup>

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, dimensión, (Del lat. dimensio, -ōnis). Significa: Cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno.

Las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que nos permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad, esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y

---

<sup>43</sup> Dessler (1993) *Clima Organizacional. México, p. 182*

<sup>44</sup> Piña, Carmen (2007) *Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárate". Cuba Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 58*

comprender distintos modos de operar. La mirada se enriquece, pero no pierde su capacidad de enfocarse en algún fenómeno particular. Una gestión que comprenda y emplee esta mirada pluridimensional de un modo operativo promueve cambios que superan la tendencia a la fragmentación institucional.

Desde la teoría este término puede ser presentado como:

- ✓ **Dimensión organizacional**, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.
- ✓ **Dimensión actitudinal**, se refiere a la disposición del personal de la empresa, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia. representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.
- ✓ **Dimensión administrativa**, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.
- ✓ **Dimensión pedagógico-curricular**, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para

valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.

### **3.6. Resultados que se Obtiene de un Diagnóstico del Clima Organizacional<sup>45</sup>**

DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- 1. Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 2. Conciencia** de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.
- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar

---

<sup>45</sup> Claussita (2012). *Clima Organizacional en el Servicio de Enfermería. México*, p. 81

cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La

participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.
8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

1. Existen diversos conceptos de organización, pero las ideas fuerza que definen a la organización como función del proceso administrativo se refieren a la (a) clasificación de actividades, para ser (b) asignadas a personas para su ejecución, mediante el (c) uso de recursos, a fin de (d) lograr los objetivos institucionales.
2. La verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede encontrarse con frecuencia en el grado en que la organización libera la gran energía y capacidad que posee su personal: si se traslada estos criterios a la gestión educativa, es fácil advertir que un buen resultado en el desenvolvimiento de la institución educativa estriba en la cualidad del ambiente de ser agradable para todos los miembros que la conforman.
3. Según (SCHEIN, E. 1973): El Desarrollo Organizacional es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la institución en hacer creíble, sostenible y funcional a la institución en el tiempo, poniéndole énfasis en el comportamiento humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.
4. Según (GIBSON, 1984) Clima Organizacional es conceptualizado como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

### **Recomendaciones:**

1. A las autoridades de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, fomentar cursos de capacitación sobre estrategias de mejoramiento de toda organización, su desarrollo y clima, en tanto todos los profesionales al integrarse al mundo laborar integrarán una organización, sea este pública o privada.
2. A las Docentes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, generar conocimientos sobre organización, su desarrollo y clima, como temas transversales.
3. A las Estudiantes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, aprender de modo teórico y demostrar en la práctica conocimientos sobre organización, su desarrollo y clima, como temas transversales, garantía de un verdadero desarrollo organizacional.

## Referencias Bibliográficas

1. Calero, M. (2003) Gestión educativa, ediciones Abedul, Perú, p. 203.
2. Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 – 67.
3. Gálvez, J (1967) Administración General ESAPAC, S/E, San José, p.30.
4. Kontz, H (1987) Curso de administración moderna, 8va edición, edit. MOGRAW Hill, México, p. 87.
5. Chiavenato, I (1987) Introducción a la teoría General de la administración, Bogotá, p 76.
6. Baranard D, CH. As Funcoes da Executivo. Sao Paulo, 1974, p. 20.
7. Alvarado, O (1994) Administración de la educación, Perú, p.107 – 108.
8. Cotton, P (2004) Desarrollando un clima organizacional óptimo, Australia, p.105.
9. Cruz, L (2003) La cultura Organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Chile, p.3.
10. Rivas, metal (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del Personal administrativo del centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A, Managua p. 12.
11. Robbins, S (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80.
12. Sonnenfeld, J (2005) Comportamiento Organizacional, New York, p.78.
13. Hellriegel, D y Slocum (2004) Comportamiento organizacional Internacional, Thomson editores, México, p. 338 – 339.
14. Robins, S (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica, 7ma. Edición, edit. Prentice Hall, MEXICO, P. 685.
15. Denison, D (2001) Cultura Cooperativa, Bogotá, p.102.
16. Semine, E. Behavioral Sciences For Management. Prentice – Hall, 1974, p. 24 – 25.
17. Benis, W. Desemvolvimiento Organizacional, Sao Paulo, 1972, p. 15.
18. Torres, S. Desarrollo Organizacional, Caracas, 2005, p. 4 – 10.
19. Schein, E (1974) Behavioral Sciences for Management. Prentice Hall, p. 50.
20. Chiavenato, I. Ob Cit (5) p. 5.

21. Robbins, S. (1993) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice – Hall. México, p. 173.
22. Denison, D. (1991) Cultura cooperativa. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá. P. 102.
23. Beckhard, R. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México, 1969, p. 82.
24. Escarilla, S. (2007) “El Director Escolar. Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional”. México, p. 122.
25. Garza, D. (2010) “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas”. México, p. 51.
26. Galicia, M. (2005) Medición del Clima Organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos, Guatemala pp, 85, p. 60 - 65.
27. Lamoyi, C.L. (2006)” Clima organizacional: creencias compartidas, sentido de Comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco”. España, p 13.
28. Rivas, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52.
29. Tomás, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.
30. Torres, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52.
31. Sanabria, L. F. Sistema de Evaluación de Desarrollo Organizacional. Paraguay, 2008, p. 6 – 7.
32. Goncalves, G (2001). Dimensiones del clima organizacional Perú, p. 15.
33. Gibson (1984) Organización, estructura y proceso. México, p. 35.
34. Martínez, L.(2010)Clima Organizacional en línea, p. 2.
35. Navarro, R. y GARCIA, A. (2007) Clima y Compromiso Organizacional México, p. 155.
36. Lickert (1974), La organización, Nueva York, p.123.
37. Brunet, L (1999) El Clima de trabajo en las organizaciones. México, p. 7.

38. Arnoletto, E y Díaz, A. (2009) Un aporte a la Gestión Pública Argentina, p. 14.
39. Rodríguez, M (1996), Relaciones humanas. México, p. 65.
40. Gairin. Joaquín. (1996) Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente. Venezuela, p. 294.
41. Martin y Colbs (2002) Clima organizacional. México, p. 331 - 388
42. Gairin. Joaquín. Ob Cit (40) p. 416.
43. Dessler (1993) Clima Organizacional. México, p. 182.
44. Piña, Carmen (2007) Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárte". Cuba Provincia de Cienfuegos. Cuba, p. 58.
45. Claussita (2012). Clima Organizacional en el Servicio de Enfermería. México, p. 81.