



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
TANTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVO.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIO ALBERTO ORTIZ HERNÁNDEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

COATZACOALCOS, VERACRUZ

Enero 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Desarrollo Organizacional

AGRADECIMIENTOS	- 5 -
I N T R O D U C C I Ó N	- 6 -
CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	- 7 -
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 8 -
1.1.1 Planteamiento del Problema.	- 8 -
1.1.2 Formulación del Problema.	- 9 -
1.2 DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	- 11 -
1.2.1 Objetivo General	- 11 -
1.2.2 Objetivos Específicos.....	- 11 -
1.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	- 12 -
1.3.1 Enunciación de la hipótesis	- 12 -
1.3.2 Delimitación de las Variables.	- 12 -
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	- 14 -
2.1.1. CONCEPTOS O DEFINICIONES DEL D.O.....	- 15 -
2.1.2. LA NATURALEZA DEL CAMBIO PLANEADO.....	- 15 -
2.1.3. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 16 -
2.1.4 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	- 17 -
2.1.5 CONDICIONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	- 19 -
2.1.6 CONCEPTOS BÁSICOS DEL D.O.	- 20 -
2.1.7. RELACIONES ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE.	- 21 -
2.1.8 CARACTERÍSTICAS DEL D.O.....	- 23 -
2.1.9 BENEFICIOS DEL D.O.....	- 24 -
2.1.10 MODELOS DE APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	- 25 -

Desarrollo Organizacional

2.1.10.1 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TIPO GRID.	- 25 -
2.1.10.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSC.	- 26 -
2.1.11 REUNIÓN DE CONFRONTACIÓN ORGANIZACIONAL.	- 27 -
2.1.12 LOS INDIVIDUOS Y LA ORGANIZACIÓN.....	- 29 -
2.1.13 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CRISIS.	- 30 -
2.1.14 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.	- 31 -
2.1.15 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.	- 32 -
2.1.16 PLANIFICACION ESTRATÉGICA.....	- 33 -
2.1.17 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO (Trabajo en equipo).....	- 35 -
2.1.18 DESARROLLO DE PERSONAL (Recursos Humanos).....	- 38 -
2.1.19 CAMBIO ORGANIZACIONAL.	- 40 -
2.1.20 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	- 44 -
2.1.21 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	- 48 -
2.1.22 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	- 52 -
2.1.23 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	- 56 -
2.1.24 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.	- 59 -
2.1.25 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	- 64 -
2.1.26 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.....	- 68 -
2.1.27 EL FUTURO DEL D.O.....	- 69 -
CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	- 70 -
3.1 REPORTE DE RESULTADOS	- 71 -
3.2. GRÁFICAS.....	- 74 -
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	- 93 -
CONCLUSIONES	- 101 -

Desarrollo Organizacional

RECOMENDACIONES	- 103 -
ANEXOS	- 105 -
GLOSARIO	- 108 -
BIBLIOGRAFIA	- 112 -
Buscadores de páginas de internet.....	-113-
Los diferentes tipos de links.....	-113-

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a DIOS por brindarme toda la capacidad del mundo para entender y comprender todos los aspectos tanto positivos como negativos de la vida que hasta ahora y siempre he realizado con su inigualable apoyo. Por ser mi guía espiritual y darme la fortaleza para alcanzar el éxito día con día.

A mis PADRES y Hermano por ser los mejores seres humanos y estar conmigo incondicionalmente. Gracias, porque sin ellos con sus valores, principios y su educación, todo ese esfuerzo y dedicación que me han brindado no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico de todo corazón, con mucho cariño y profesionalismo este proyecto de tesis.

De igual manera, agradezco al Mtro. Raúl de Jesús Ocampo Colin por asesorarme y guiarme a lo largo de la tesis, por su amistad incondicional y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir sus conocimientos con un servidor e inspirar en mí, mucha confianza, admiración y respeto.

Gracias a todos, por estar conmigo y por apoyarme en todo lo que he logrado y lo que lograré.

“El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene”.

Ralph Waldo Emerson (1803-1882) Poeta y pensador estadounidense.

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Pasando por otro punto no menos importante que lo anterior, es considerable que es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la misma organización. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos de sus eficiencias, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, la comunicación entre jefes y empleados, el liderazgo, la coordinación de la organización, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. El Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa para incrementar la productividad y competitividad satisfaciendo las respectivas necesidades de cada uno aplicando proyectos con eficiencia y eficacia para alcanzar el éxito empresarial.

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional (DO), como fórmula para afrontar con éxito la creciente competitividad que aparece en su entorno; no hacerlo significaría perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional y llegar al fracaso.

El D.O. sirve y lo aplican los administradores, tomadores de decisiones y personal en general lleguen a un estado de colaboración donde se aprovechan las fortalezas, oportunidades y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de la organización.

CAPITULO I.

METODOLOGÍA

DE LA

INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.1 Planteamiento del Problema.

Los cambios planeados y competitivos del desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con el objetivo de ayudar a los miembros de la misma empresa a mejorar el desempeño de sus respectivas actividades para que las apliquen con eficiencia dentro de la organización, tomando en cuenta sus actitudes, comportamiento, las decisiones y los valores que se presenten.

Los obstáculos que nos presenta el D.O. dentro de las Pymes, es la deficiencia de la planeación, comunicación, control y la toma de decisiones para poder alcanzar los objetivos que se propongan los miembros de la organización, estas son las causas que nos encontramos la cual afecta a toda la empresa.

El D.O. busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo).

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, 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.

De igual manera el **Desarrollo Organizacional** tiene sus desventajas, tomando en cuenta lo siguiente: Los obstáculos y problemas de comunicación, conflictos entre grupos (**comité de administración**), cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de la eficiencia organizacional.

1.1.2 Formulación del Problema.

¿Qué factores influyen para los cambios competitivos a nivel individual y organizacional en las PYME's?

1.1.3 Justificación del Problema.

La razón por la cual se lleva a cabo esta investigación es para determinar el beneficio que causan los cambios competitivos que se apliquen para todas aquellas pequeñas y medianas empresas (PyME's).

La importancia que se le da al D.O. se deriva del área específica de “**RECURSOS HUMANOS**”, ya que estos toman las decisiones para el éxito o fracaso de cualquier organización o empresa. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional, comenzando por su buen funcionamiento de la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo; desarrollados como equipo de trabajo, mediante, el liderazgo, la comunicación y supervisión. Puesto que los cambios estructurales, y cambios en las relaciones humanas (personal), afecta o impacta de manera directa al desempeño global de cada uno de los integrantes de la organización.

Dentro del estudio del Desarrollo Organizacional nos podemos encontrar ciertos conflictos que afectarán al comportamiento organizacional cómo: problemas de comunicación, conflictos de grupos y equipos de integración, falta de objetivos y metas concretas, escasez de personal para desarrollar la labor en los cambios competitivos y una mala planeación.

De cierta manera la problemática se presenta en algunos sectores de las PYME's en su camino para buscar el logro de los cambios competitivos que las fortalezca y las haga permanecer en el mercado, por lo que es importante realizar un análisis detallado de los cambios estructurales que impactan en ellas. Tomando en consideración todo lo anterior para determinar los objetivos y metas concretas, para implantar una buena planeación, control, comunicación, toma de decisiones para mejorar los cambios competitivos que existan en la empresa.

Desarrollo Organizacional

Para mejorar el análisis de los cambios competitivos que existen dentro de las PYME's tenemos que aplicar conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización mejorando las relaciones humanas, los factores económicos, la comunicación dentro de la empresa por parte de los directivos, el desarrollo de trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones y la planeación. Estas técnicas se llevarán a cabo para tener un mejor funcionamiento dentro de los cambios competitivos de las PYME's y así desarrollar de manera eficiente los objetivos y metas concretas.

En base a lo previsto se aplicará la técnica del D.O. para determinar los cambios competitivos dentro de las PYME's.

1.2 DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo General. (Qué es lo que pretende lograr con la investigación).

- Aplicar el D.O. tomando en cuenta sus cambios competitivos para el análisis de las PYME's.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Cumplir con el requisito de titulación por medio de esta investigación.
- Analizar los cambios interpersonales que existen dentro de la organización para mejorarla.
- Determinar los beneficios que causan los cambios competitivos que se apliquen dentro de las pymes.
- Definir la toma de decisiones por parte de los directivos de cada área para desempeñar de manera eficiente las actividades que se requieran dentro de la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

1.3.1 Enunciación de la hipótesis

El D.O. es de técnica administrativa del cambio organizacional que sirve para realizar las actividades de manera eficiente dentro del área de Recursos Humanos, siguiendo por una conducción de grupos de trabajo, mediante; el liderazgo, la comunicación, la supervisión, el control y toma decisiones, para determinar los cambios competitivos dentro de las PYME's.

1.3.2 Delimitación de las Variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE

- **Desarrollo Organizacional**

El D.O. es una técnica al cambio que busca el logro de una mayor eficiencia para mejorar las actividades y funciones de la administración de una empresa.

VARIABLE DEPENDIENTE

- **Grupos de trabajo**
- **Liderazgo**
- **Comunicación**
- **Supervisión**
- **Toma de decisiones**
- **Control**
- **Resistencia al cambio**

Determinar los cambios competitivos de las PYME's, siguiendo por una conducción de grupos de trabajo, mediante; el liderazgo, la comunicación, la supervisión, el control y toma decisiones, para alcanzar los objetivos de la empresa.

UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Las Pymes.

Profesionistas (jefes y empleados), entre 24 a 35 años.

Los creadores de empresas.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1.1. CONCEPTOS O DEFINICIONES DEL D.O.

- El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.
- Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

2.1.2. LA NATURALEZA DEL CAMBIO PLANEADO.

Modelo de cambio de Kurt Lewin.

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

El Modelo de Cambio de Karl Lewin nos habla que todo proceso de cambio se desarrolla en las siguientes fases:

- **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- **Cambio o movimiento:** esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- **Recongelamiento:** En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

2.1.3. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

Marwin Bower.

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

- Proceso formal de planeación estratégica.
- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación.

2.1.4 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (DO) surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el (DO) ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Este cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal, la importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en el entrenamiento individual.

El estudio realizado se estructuró en tres capítulos, los cuales aparecen desglosados de la siguiente manera:

Capítulo I: Especificidad del tema, característica, naturaleza y justificación.

Capítulo II: Estudio de viabilidad, fundamentación teórica del área, definición de términos, metodología del área y plan de actividades.

Capítulo III: Análisis crítico, resumen analítico, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de muchos científicos estudiosos de la conducta, muchos de ellos muy conocidas en grandes empresas de las organizaciones del cliente. Incluso si conociéramos los nombres de todos los contribuyentes de mayor importancia, que por supuesto no conocemos, no podríamos hacerle justicia a la riqueza de esta historia en un breve ensayo. Nuestro enfoque será en gran parte de los primeros orígenes de DO,

Desarrollo Organizacional

además de algunas discusiones de las tendencias actuales y del grado de su aplicación.

Las actividades sistemáticas del desarrollo organizacional tienen una historia reciente y, para usar la analogía de un mangle, su tronco tiene por lo menos cuatro raíces importantes. Una de las raíces del tronco se descompone de las innovaciones en la aplicación de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz importante es la de la investigación de las encuestas y la metodología de la retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, en el surtimiento de la investigación – acción. Paralela a estas raíces y hasta cierto punto, unidas a ellas, hay una cuarta raíz –el surtimiento de los enfoques sicotécnicos y socio analíticos de Tavistock. Como veremos, los principales actores en estas raíces interactúan entre si y están bajo las experiencias y los conceptos de muchas disciplinas.

EL GRUPO “T”.

Una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, se empezó a desarrollar a partir de 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar.

Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto. Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres que eran miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facultadores discutían sus observaciones y alentaron a que lo hicieran. Estas sesiones pronto se convirtieron en la experiencia de aprendizaje más significativas de la conferencia.

La invención del Grupo-T, surgió de una conciencia que había ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo, esta conciencia creciente fue particularmente evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo

2.1.5 CONDICIONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (DO) surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el (DO) ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El propósito del desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Este cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal, la importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en el entrenamiento individual.

El estudio realizado se estructuró en tres capítulos, los cuales aparecen desglosados de la siguiente manera:

Capítulo I: Especificidad del tema, característica, naturaleza y justificación.

Capítulo II: Estudio de viabilidad, fundamentación teórica del área, definición de términos, metodología del área y plan de actividades.

Capítulo III: Análisis crítico, resumen analítico, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Es así como el Desarrollo Organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

2.1.6 CONCEPTOS BÁSICOS DEL D.O.

- ❖ Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea una estilo y señala un norte desde la institucionalidad.
- ❖ **El doctor Richard Beckhard. La define como** “Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante carácter la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”.
- ❖ **Desarrollo organizacional** es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de la empresa está diseñado para resolver problemas que disminuyen la eficiencia de operaciones en todos los niveles que pueden disminuir la eficiencia. Tales problemas pueden ser falta de cooperación, descentralización excesiva y mala comunicación.
- ❖ **El DO** es una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino o [estrategia](#) para buscar el cambio que con lleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la [eficiencia](#) de todos los elementos que la constituyen llegando a obtener el éxito de organización.
- ❖ Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO comprende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al [cambio](#).

2.1.7. RELACIONES ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE.

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones. Por tal motivo debe ser indispensable la cooperación entre cliente y consultor, lográndose conjuntamente un enriquecido resultado final. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, por esta razón debe asegurar la máxima participación del cliente, a fin de lograr un asesoramiento confiable y una satisfactoria aplicación de su consejo.

Es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales• el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades• el mejoramiento del aprendizaje y • la puesta en práctica de cambios.

Mi propuesta de **consultoría de dirección y organización** en el área de **relación con clientes** está dirigida a los siguientes servicios:

Definir el proceso para evaluar la satisfacción de los clientes facilitar sesiones para identificar áreas de mejora realizar seguimiento de los planes de acción

Análisis interno de la cartera de clientes para identificar oportunidades de crecimiento.

Análisis del volumen de ventas y rentabilidad de los clientes principales para identificar oportunidades de venta o cambios en la relación con algunos clientes.

Identificar cambios en el entorno del negocio de un cliente y analizar oportunidades como consecuencia de estos cambios. **El análisis del entorno se realiza en las siguientes áreas:**

Proveedores: sus prácticas

Tecnología: cambios y posibilidades que aporta al enfoque del negocio

Política: nuevos acuerdos, legislaciones que pueden afectar al negocio del cliente

Sociedad: cambios en los hábitos de consumo de los clientes que pueden indicar cambios en los productos y servicios que se demandan

Desarrollo Organizacional

Economía: tendencias que aportan una previsión de comportamiento a tener en cuenta en la dirección del negocio del cliente

Compilar información del cliente (enfoque, dirección de negocio, de operaciones y de recursos) que permita identificar oportunidades de negocio en esa organización:

Analizar las diferencias entre los objetivos previstos y los resultados actuales, a partir de estos datos, identificar las causas para esa desviación e identificar soluciones basadas en nuestros productos y servicios

Análisis de los procesos de operaciones del cliente para identificar mejoras a implantar mediante la utilización de nuestros productos o servicios

Evaluación de los recursos utilizados por el cliente para identificar posibles mejoras al utilizar nuestros productos o servicios.

Soporte a los procesos de negocios.

Asesoría durante la negociación sin participar en las sesiones propias.

Participación activa en las diferentes sesiones de la negociación.

2.1.8 CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

- El DO se enfoca en la cultura y en los procesos.
- Alienta la colaboración entre los líderes y miembros en el manejo de la cultura y los procesos.
- Equipos de todo tipo son particularmente importantes para cumplir tareas y son objetivos de las actividades de DO.
- El DO se enfoca en el lado humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- El involucramiento y participación en la solución de los problemas y la toma de decisiones por todos los niveles de la organización, son marcos principales en el DO.
- El DO se enfoca en el cambio total del sistema y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y co aprendices del sistema cliente.
- Una meta general es hacer que el sistema sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo al enseñarle las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis. El DO considera la mejora de la organización como un proceso continuo en el contexto de un constante cambio de ambiente.
- El DO se basa en un modelo investigativo de acción (investigación acción) con la amplia participación de los miembros del sistema cliente.
- El DO asume un punto de vista de desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. El intento de crear soluciones “ganar – ganar” es una práctica estándar de los programas de DO.

2.1.9 BENEFICIOS DEL D.O.

- Los beneficios que nos proporciona el (DO) para el desarrollo de una organización, se refleja en las siguientes características.
- Produce cambios en toda la organización.
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización.
- Mejora la calidad de vida del trabajo.
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

2.1.10 MODELOS DE APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

2.1.10.1 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 la estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” carácter su potencial.
- c) 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 significa 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.

2.1.10.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAWRENCE Y LORSC.

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos 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”.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

2.1.11 REUNIÓN DE CONFRONTACIÓN ORGANIZACIONAL.

Es una reunión de todo un día de toda la gerencia de una organización, en la cual todos estudian la salud de su propia organización. Promueve una identificación y una resolución constructiva de problemas, mejora la comunicación ascendente dentro de la organización, e incrementa el interés y el compromiso con la acción de parte de todo el grupo gerencial.

Los pasos son los siguientes:

1. Establecimiento del ambiente. (45 a 60 minutos). El gerente de mayor nivel inicia la sesión exponiendo la necesidad de una discusión franca y abierta de los aspectos y problemas, aclarando que no se los castigará por lo que digan. Luego el consultor enfatiza la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y a la viabilidad de resolver los problemas.
2. Recopilación e información. Se forman grupos reducidos de 7 u ocho miembros, sobre la base de una composición heterogénea. Las instrucciones para todos los grupos son las siguientes:

Piensen en ustedes mismos como individuos con necesidades y metas. También piensen como personas interesadas en la organización total. ¿Cuáles son los obstáculos que “acaban con la motivación”, los procedimientos o políticas deficientes, las metas que no son claras, o las actitudes negativas que existen en la actualidad? ¿Qué condiciones diferentes, si las hay, harían que la organización fuera más efectiva y que la vida en ella fuera mejor?.

Luego los grupos trabajan durante una hora y los relatores hacen una lista de los resultados de la discusión.

3. Compartir la información. (1 hora). Los relatores de cada grupo reducido presentan los descubrimientos completos del grupo al grupo total y dichos resultados se colocan en cartulinas en las paredes. Luego el líder de la junta, por lo general, clasifica la lista total de aspectos por categorías, que se pueden basar en el tipo de problema, el tipo de relación, el tipo de área, etc.
4. Establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo (1 hora 15 min.). Este paso sigue a una pausa en la cual se fotocopian las listas generadas anteriormente para distribuir las a todos. Durante unos 15 min., el líder de la junta, repasa la lista de temas y asigna una categoría a cada uno, de manera que todos tengan su propia copia de temas, por categorías.

Desarrollo Organizacional

Después los participantes forman equipos de trabajo natural y funcional reflejando la forma en al cual están organizados. Al frente de cada grupo está el gerente de mayor nivel en el grupo. Se pide a los grupos tres tareas:

- a) Identificar y analizar los aspectos y problemas relacionados con su área, determinar las prioridades de dichos problemas, y determinar los primeros pasos de acción, a fin de remediar los problemas acerca de los cuales están dispuestos a hacer el compromiso de trabajar en ellos.
- b) Identificar los problemas que en su opinión deben ser las cuestiones prioritarias para la administración superior
- c) Decidir la forma en que comunicarán los resultados de la reunión de confrontación a sus subordinados
- d) Seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel (1 a 3 horas). El equipo de la alta gerencia se reúne después que el resto de los participantes se ha retirado para planificar los primeros pasos de acción y determinar cuáles acciones se deberían emprender sobre la base de los que han aprendido durante el día. Estos planes de acción de seguimiento se comunican al resto del grupo gerencial dentro de los días siguientes.
- e) Revisión del progreso (2 horas). Se celebra una junta de seguimiento con el grupo gerencial total dentro de cuatro y seis semanas después, con el propósito de reportar el progreso y revisar las acciones resultantes de la reunión de confrontación.

2.1.12 LOS INDIVIDUOS Y LA ORGANIZACIÓN.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organización y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen mas probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia [productividad](#); las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

2.1.13 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CRISIS.

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de DO halla desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para restablecer los equilibrios perdido en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones, El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea. La empresa esta llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.

La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en situación viable o inviable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional. ¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuando se responde, lo que determina como le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

2.1.14 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:

- **Sistema Abierto:**

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminados.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a. **Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b. **Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados
- c. **Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d. **Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

- **Sistema Cerrado:**

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

2.1.15 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

2.1.16 PLANIFICACION ESTRATÉGICA.

Proceso de la planeación estratégica es desarrollar misiones y propósitos comerciales básicos.

El conjunto de las metas comerciales y los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio. No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

Tipos de planes:

Los planes estratégicos. Son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Doctrinas o filosofías de una empresa.

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe. Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

La meta de utilidad puede tomarse en varias formas.

"Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía".

"La meta es optimizar las utilidades".

"Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones".

Desarrollo Organizacional

"Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión".

La **estrategia analítica** es el proceso de desarrollo e implementación de [planes](#) para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todos los asuntos militares (donde se llamaría [estrategia militar](#)) y en actividades de negocios.

Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada [Estrategia Empresarial](#)) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear [estrategias de marketing](#) para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las [campañas electorales](#) a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el [ajedrez](#). Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una [ventaja competitiva](#); debería ser única y mantenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

2.1.17 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO (Trabajo en equipo).

Creación y gestión de equipos de trabajo.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Lo anterior nos orilla primero a tratar de entender un poco mejor las características y dinámicas que tienen los equipos de alto desempeño, lo cual revisaremos en este artículo.

La comprensión de este marco de referencia nos ayudará a dirigir de forma adecuada las personas y a construir equipos de trabajo de alto desempeño.

En una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva.

“As the sociologist Max Weber argued a century ago, institutions that endure thrive not because of one leader’s charisma, but because they cultivate leadership throughout the system.” (Goleman 2002)

En la naturaleza podemos encontrar muchos ejemplos de cómo el trabajo en equipo favorece a los participantes del equipo. Algunos de los ejemplos más claros son cómo las manadas de animales se protegen entre si y buscan sinergia a la hora de cazar su alimento.

Desarrollo Organizacional

Así mismo es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto desempeño. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son:

- Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes.
- Los equipos efectivos procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos.
- Los equipos efectivos funcionan tan bien que generan su propio magnetismo.
- Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder.
- Los equipos efectivos tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
- Los equipos efectivos tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Ya que el ser humano es sociable existen varios beneficios del trabajo en equipo desde permitir la especialización de tareas como a la repartición del trabajo y complemento de ideas. Existen varios elementos que vuelven atractivo el trabajo en equipo.

Trataremos de homologar nuestra percepción de lo que se considera un equipo a través de la siguiente definición. Un equipo es un grupo de personas quienes están relacionados a través de actividades interdependientes, que su interacción impacta en los demás miembros por lo tanto se ven a si mismos como una sola unidad.

Pueden existir muchas más definiciones de lo que es un equipo, sin embargo la definición anterior tiene los elementos básicos de un equipo, los cuales son actividades interdependientes, una visión de un objetivo común y cuya interdependencia tiene un impacto en el resultado global del equipo. Ahora al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante construir y madurar los equipos de alto desempeño en las organizaciones. Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo.

Desarrollo Organizacional

Reto principal de una construcción de equipos.

El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tenga un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo. El primer paso para ser un líder es crear credibilidad. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo. Establecer la credibilidad y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es el primer reto del líder. El estudio realizado por Kouzes y Posner (1987) identificó la credibilidad como el requerimiento más importante para liderar equipos efectivos. Una vez que se ha establecido la credibilidad existen 7 comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

1. **Mostrar integridad.-** Implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados, la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.
2. **Ser claro y consistente.-** Es necesario expresar y transmitir certidumbre de que es lo que se quiere sin ser necios ni dogmáticos.
3. **Crear energía positiva.-** Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.
4. **Usar empatía y reciprocidad.-** Los miembros del equipo tienen una tendencia a estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.
5. **Gestionar acuerdos y desacuerdos.-** Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.
6. **Motivar y aconsejar.-** Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.
7. **Compartir información.-** A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

2.1.18 DESARROLLO DE PERSONAL (Recursos Humanos).

DEFINICION DE DESARROLLO PERSONAL.

El Desarrollo Personal: Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser mas humanas.

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudando, y a veces estorbo por lo que educan y lo rodean... el hombre puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

INTRODUCCIÓN.

EL DESARROLLO DE PERSONAL de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo. Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las últimas décadas, apareciendo multitud de autores al respecto. Que hablan de cómo lograr un ser integro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad todas las actividades que realizamos se llevarán a cabo en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

El objetivo primordial de investigación es determinar lo importante que es el crecimiento personal en los seres humanos.

Entre los puntos más importantes a tratar se encuentran: el potencial humano que no es más que la necesidad de auto valorizarse. También se hablará del autoconocimiento, autoestima, el proceso de valorización, entre otros.

Desarrollo Organizacional

El propósito de la investigación es dar a conocer los pasos que se tienen que llevar a cabo para lograr un buen desarrollo personal y a su vez llegar a tener una vida de calidad y éxitos.!!

Se espera que en el transcurso del desarrollo del trabajo de investigación se superen las perspectivas personales del lector, y que sea de mucha utilidad para el desarrollo integral de sus vidas.

¿Qué es el Desarrollo Personal?.

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es *"una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.*

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

Mejoramiento personal

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

- **Autoestima.** Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.
- **Auto excelencia.** Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.
- **Auto eficiencia.** El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

2.1.19 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio.

La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por ejemplo, podemos colocar el proceso de privatización, el cual generalmente su decisión no es compartida por todos los funcionarios, encontrando muchas opiniones total mente contrarias a su ejecución.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. **Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.**

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

CONCEPTO de Cambio Organizacional.

Se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

El proceso de cambio organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuro un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, re congelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el descorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, actitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

Recongelar; *significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.*

El desafío en todo este proceso es claro: Consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Desarrollo Organizacional

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta difícil. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costos de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costos en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costos políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables.

"... La ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..."

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuáles son los motivos que pueden ocasionarla?

LA RESISTENCIA AL CAMBIO



2.1.20 CULTURA ORGANIZACIONAL.

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

Definición de CULTURA ORGANIZACIONAL.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolían (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan

Desarrollo Organizacional

parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

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

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

Definición de Cultura Organizacional.

Las Definiciones de **Cultura Organizacional** comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. “La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y

Desarrollo Organizacional

creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las Compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
- Orientación al cliente , donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión , a fin de fomentar el surgimiento de líderes e Innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente , lo que considera a la gente como el Activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- Cercanía al negocio , conocimiento del negocio, sus fortalezas y Debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario , donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su Administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del Cambio y sus circunstancias.

Desarrollo Organizacional

Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

2.1.21 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Conceptos de CVT.

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido por un multiplicidad de autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos puedan mostrar su significado.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filiosia de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindad oportunidades de desarrollo y progreso personal.

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional ⁽²⁾.

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidados como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas ⁽¹⁾.

Por lo anterior expuesto podemos decir que “La Calidad de Vida en el Trabajo” es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estoy criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- **Suficiencia en las Retribuciones.**

Esto puede se logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,

- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.**

Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad limite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

Desarrollo Organizacional

- **Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.**

Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.**

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.-**

Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.

- **Balancear entre Trabajo y Vida.-**

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

Beneficios de la calidad de vida en el trabajo.

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

Limitaciones de los proyectos de C.V.T.

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tiene algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- **Algunos empleados no deseen mejorar su C.V.T.**

Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementación de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.

- **Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben.**

Al mejorar los empleos los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.

- **Aumento de costos**

Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.

Desarrollo Organizacional

- **El equipo tecnológico no es adaptable**

Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

Conclusiones.

- Los proyectos de CVT buscan el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional. Son beneficiosos para ambos.
- Los beneficios que brindan permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes usaban en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de CVT, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.
- Toda implementación de un proyecto de CVT implica en muchos casos costos adicionales a la empresa, lo cual podría ser un limitante, pero en el futuro, al ganar eficiencia organizacional, estos serian cubiertos.
- La CVT intenta mejorar el grado en que los miembros de una organización serán capaces de satisfacer importantes necesidades personales.

2.1.22 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

¿Qué es el Aprendizaje Organizacional (OL)?.

Tanto Chris Argyris como Donald Schön en el año 1978 ellos Definieron el aprendizaje organizacional (**OL**) como: “La detección y la corrección del error”.

Fiol y Lyles definen más adelante aprendizaje como “el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento” (1985). Dodgson describe el Aprendizaje Organizacional como: La forma en que las empresas construyen, proveen, y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; y adaptan, desarrollan eficiencia de organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados. (1993).

Huber indica que el aprendizaje ocurre en una organización “si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales” (1991).

Una “**Organización que aprende**” es una firma que construye, intencionadamente, las estructuras y las estrategias, para realzar y para maximizar el Aprendizaje Organizacional (Dodgson, 1993). El concepto de una *Organización que Aprende* ha llegado a ser popular puesto que las organizaciones desean ser más adaptables al cambio.

El aprendizaje es un concepto dinámico y acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las organizaciones. El enfoque se está desviando gradualmente desde un aprendizaje individual hacia un aprendizaje organizacional. El aprender es esencial para el crecimiento de individuos; es igualmente importante para las organizaciones. Puesto que los individuos forman la masa de la organización, deben establecerse las formas y los procesos necesarios para permitir el aprendizaje organizacional y así facilitar el cambio.

Tres tipos de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön).

1. **Aprendizaje de circuito simple.** Este ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, y las firmas continúan con sus mismas políticas y metas. Según Dodgson (1993), aprendizaje de simple circuito puede ser comparado a las actividades que agregan a las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas sin alterar la naturaleza fundamental de las actividades de la organización.

Este aprendizaje también ha sido llamado “aprendizaje de nivel inferior” por Fiol y Lyles (1985), “aprendizaje adaptativo” o “Copiando” por Senge (1990), y “aprendizaje no estratégico” por Mason (1993).

2. **Aprendizaje de circuito doble.** Este ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas, y objetivos existentes. Double-loop learning implica el cambiar de las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas (Dodgson, 1993) de la organización.

Aprendizaje de circuito doble también es llamado el “aprendizaje de alto nivel” por Fiol y Lyles (1985), el “aprendizaje generativo” o el “aprender para ampliar las capacidades de una organización” por Senge (1990), y el “aprendizaje estratégico” por Mason (1993). El aprendizaje estratégico se define como “el proceso por el cual una organización tiene sentido de su entorno de maneras que ensanchan la gama de objetivos que puede perseguir o de la gama de recursos y acciones disponibles para procesar estos objetivos.” (Mason, 1993:843)

3. **Aprendizaje Secundario.** Esto ocurre cuando las organizaciones aprenden cómo realizar Aprendizaje de circuito simple y de circuito doble. Las primeras dos formas de aprendizaje no ocurrirán si las organizaciones no están enteradas que el aprendizaje debe ocurrir. Cuando uno está enterado de su ignorancia se motiva a aprender (Nevis y otros., 1995).

Desarrollo Organizacional

4. Esto significa identificar las orientaciones o los estilos de aprendizaje, y los procesos y las estructuras (factores facilitadores) requeridas para promover el aprendizaje. Nevis y otros., (1995) identifican siete estilos de aprendizaje y diez factores facilitadores que influyen en el aprendizaje. Por ejemplo, uno de los factores facilitadores es identificar la brecha de desempeño entre los resultados esperados y el desempeño que actualmente se logra. Este conocimiento hace que la organización reconozca que necesidades de aprendizaje tiene que satisfacer, y que entorno y procesos apropiados necesitan ser creados.

Esto también significa reconocer el hecho de que los períodos muy largos de retroalimentación positiva o la falta de buena comunicación pueden bloquear el aprendizaje.

Las organizaciones, sobre todo aquellas que han perdurado, siempre han aprendido, mucho antes de que el "aprendizaje organizacional" se incorporase a la agenda corporativa.

Lo han hecho a su modo, adaptándose a los cambios del mercado, a los nuevos desafíos competitivos, a las posibilidades abiertas por las tecnologías en mutación, a la evolución de las expectativas de las comunidades y a los múltiples marcos regulatorios en los que les ha tocado desenvolverse.

Es importante reconocer que en el pasado, los fenómenos de transformación de empresas y negocios eran más lentos y menos drásticos. Pero la dinámica de cambio se aceleró en los últimos años.

Así, en la década del '90 surgió la urgencia de desarrollar explícitamente las capacidades de aprendizaje que habían subsistido de manera implícita en las organizaciones.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional no nació con Peter Senge, autor que popularizó el concepto, sino que ya tenía lugar aún antes de que nos diéramos cuenta.

Desarrollo Organizacional

Pero, ¿en qué consistía ese aprendizaje organizacional? ¿Cómo se manifestaba? ¿Qué eventos lo desencadenaban? ¿Qué herramientas de gestión lo impulsaban y sostenían, aunque nadie mencionara la palabra "aprendizaje"?

Pues bien, allí están los procesos de planeamiento estratégico, los sistemas de información para la toma de decisiones, los sistemas de incentivos salariales, los sistemas de gestión del desempeño, los procesos de capacitación formal, instrumentos que, con sus limitaciones y posibilidades, han jugado un rol no despreciable en la constitución del aprendizaje organizacional.

Algunos señalarán que el planeamiento estratégico puede conducir a la trampa de proyectar el futuro a partir del pasado, perpetuando modelos mentales anquilosados y cerrándose al "aprendizaje transformador". Correcto.

Alguien podrá argumentar que, muchas veces, los sistemas de información para la toma de decisiones son utilizados para justificar los resultados, o para cumplir con rutinas de control de gestión establecidas, o que los datos pueden presentarse de tal modo que afiancen o debiliten posiciones de poder.

Así, no necesariamente se los estudia críticamente para mejorar decisiones futuras que conlleven aprendizaje de fondo. Correcto.

Sabemos que los sistemas de gestión del desempeño pueden ser tergiversados en su espíritu cuando se convierten en una rutina vacía para cumplir con una exigencia de la gerencia de Recursos Humanos, y que en consecuencia no generan aprendizaje sustancial. Correcto.

2.1.23 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.” Stephen P. Robbins (1998) “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización” Davis, K & Newstrom J. (1991) “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”. “Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”.

Jewell (1985:10): ***“El comportamiento organizacional es una especialidad de la administración”***. No es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre psicología industrial y organizacional, como tema de estudio, y comportamiento organizacional. A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular. Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la psicología industrial y organizacional y el comportamiento organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados. La American Psychological Association (APA) reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces, la antigua designación de psicología industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: psicología industrial y organizacional.”

Desarrollo Organizacional

Saal y Knight (1988: 8): “Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.). Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica ni de respeto mutuo.”

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas. Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad. Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas.

Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel.

Sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Desarrollo Organizacional

Cierta evidencia indica que las mujeres si tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósito de

la empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "...insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran"

2.1.24 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Definición de Compromiso Organizacional:

El conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas y objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común.

No obstante, Arias (2001) señala que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente. A diferencia de los países subdesarrollados la investigación a este respecto es muy escasa. Pese al número elevado de empresas y organizaciones en México, no se localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en nuestro país.

El término compromiso hacia la organización tiene diversas acepciones, aquí se realiza una breve descripción del mismo.

En 1977 Steers, (citado por Arias, 2001:8) define compromiso "como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización".

Robbins (1999:142), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom, (1999:279) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

Para efectos de este estudio se utilizó la definición de compromiso institucional de Hellriegel y cols, (1999:56) la cual consiste "en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,

Desarrollo Organizacional

- El deseo de pertenecer a la organización”.

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Mientras, el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual. Hellriegel y cols (1999).

ACTITUD LABORAL (Compromiso Organizacional).

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

Definiciones.

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

ACTITUD.

El término **"actitud"** ha sido definido como **"reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado"**.

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son de asunto individual; Generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

Las actitudes se componen de 3 elementos: *lo que piensa* (componente cognitivo), *lo que siente* (componente emocional) y *su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones* (componente conductual).

Desarrollo Organizacional

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que "**actitud**" y "**opinión**" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Diferencias entre actitud, satisfacción laboral, moral organizacional.

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

Desarrollo Organizacional

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- sentimiento de solidaridad del grupo,
- necesidad de una meta,
- progresos observables hacia la meta; y,
- participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes.

2.1.25 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Reclutamiento de Personal:

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos:

- [Reclutamiento Interno](#)
- [Reclutamiento Externo](#)

RECLUTAMIENTO INTERNO.

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Desarrollo Organizacional

Las **ventajas del reclutamiento interno** son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

El Reclutamiento Externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y , casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El Reclutamiento Externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

2.1.26 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

Considero que en México se requiere de un nuevo Pensamiento Empresarial, que no solo se piense en utilidades a corto plazo, pero debemos estar conscientes que es un enorme reto ante la imperiosa necesidad de colocarse en una posición en el mundo globalizado. El impacto de la globalización en las empresas ha implicado que tomen la decisión de "Renovarse o morir".

En México sabemos que el sector de la pequeña y mediana empresa (PYMES) sumada a la micro empresa al igual que en Latinoamérica, representa más del 80% de la fuerza laboral y para estas empresas adaptarse al proceso de adaptación a estas disciplinas ó programas es complicado ya que no cuentan con un apoyo oficial a diferencia de las empresas grandes que cuentan con mecanismos fiscales que les permiten absorber los costos inherentes.

¿Cuántas empresas micro, pequeñas y medianas valoran el enfoque humano del D.O?. La respuesta es que son pocas, dado que es un proceso que implica un gasto en términos cuantitativos para la empresa y un compromiso asumido -desde la cabeza hasta la base de la empresa.

Pero es indispensable que en México la Micro, y las PYMES, se aplique un cambio de Visión, deben tomar lo mejor de la administración moderna para mejorar el clima laboral

Esta nueva filosofía la entienden las grandes empresas de liderazgo en México como Cemex y Vitro que han hecho del D.O su base primordial de éxito y de conquista del mercado internacional.

En México se encuentran suficientes Agencias de Consultoría en Desarrollo Organizacional que pueden ayudarle al micro, pequeño y mediano empresario a resolver la problemática que enfrenten. No debe desdeñarse la capacitación, ni las técnicas de motivación laboral, ni de ventas, ni mucho menos las de calidad en el servicio al cliente, el control del stress y la formación de instructores internos.

Actualmente en México se dan ciertos apoyos informativos y apoyos de cursos a las PYMES, por medio de la Secretaria del trabajo y Previsión Social. Dirección de Capacitación.

2.1.27 EL FUTURO DEL D.O.

El futuro del D.O, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas. Históricamente el DO ha sido un campo altamente interdisciplinario.

Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, política y otros campos.

Las técnicas y los enfoques del D.O se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica. Ello constituye un hecho altamente positivo porque refleja el alto interés demostrado por las contribuciones que el D.O puede realizar.

Personas de toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado expuestas en las grandes corporaciones a un entrenamiento en D.O, dando lugar con ello a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas.

Existe una necesidad apremiante de combinar las habilidades del D.O con el creciente número de vastas intervenciones estructurales y, además, conceptuar dichas integraciones e investigar acerca de ellas. Nos referimos en particular a los programas de administración de calidad total (TQM), calidad de vida en el trabajo (CVT) y reingeniería (BPR). El énfasis en los equipos dentro de los programas de TQM y CVT hace que el D.O sea una pareja natural en estos esfuerzos.

Es interesante observar que en la mayoría de las Empresas, la profesión de los responsables de aplicar el D.O. es de Psicología, esto es lógico ya que el D.O. está íntimamente ligado al Comportamiento Humano, sin embargo en mi opinión en la actualidad sobre todos en México, con tremendos retos que se imponen por los continuos avances tecnológicos y de mercado son necesarios cambios continuos en todos los aspectos de la Administración de las Empresas, por lo tanto la aplicación del D.O se debe apoyar fuertemente con otras capacidades y disciplinas principalmente de liderazgo y trabajar conjuntamente con los expertos Psicólogos para asegurar el éxito y no se vean rebasados por la profundidad de los cambios requeridos del mundo actual.

CAPITULO III.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 REPORTE DE RESULTADOS

El punto de partida del Desarrollo Organizacional dentro de las PYME's, Podemos tomar en consideración que el D.O. es un proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia sobre la conducta y los conocimientos de los empleados para generar e incrementar un mejor funcionamiento a la misma organización.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, algunos tipos de problemas como: de comunicación, problemas económicos, problemas de toma de decisiones, conflictos de recursos humanos, problemas financieros, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa u organización, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

A continuación nos muestra una tablita en donde nos esquematiza cada una de sus respectivas áreas dentro de la organización de los hallazgos y puntos importantes para el desempeño eficaz para desarrollar los objetivos de la empresa.

Desarrollo Organizacional

Organización	Comunicación	Comercialización
<ul style="list-style-type: none">• Tienen un control de los cambios organizacionales como: actitudes, valores, creencias, etc.• La motivación organizacional es deficiente.• Los cursos de capacitación es eficiente y eficaz.• Fortalecen la innovación y se adaptan a los cambios competitivos.• Tienen una capacidad eficaz para adaptarse a los “cambios organizacionales”.• Tienen un control eficiente para solucionar conflictos que se presentan dentro de la empresa.• Cuentan con la mejor disposición de los jefes y empleados de llevar la competencia de las pymes.• Existe motivación organizacional en el ámbito social para asignarles ascensos en sus respectivos puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Es eficiente entre jefes y empleados.• Las pymes desarrollan eventos y conferencias sobre los cambios competitivos hacia sus empleados.• Ciertas pymes tienen problemas de comunicación hacia los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Existe una excelente comercialización por parte de los clientes para generar utilidades.

Desarrollo Organizacional

Económicos	Financieros	Conflictos-Admón.
<ul style="list-style-type: none">• La innovación se da en un mínimo de tiempo y su costo es favorable.• Lograr motivar a sus empleados con gratificaciones, premios y reconocimientos por el desempeño dentro de la empresa.• La motivación organizacional en el ámbito “económico” es muy eficiente.	<ul style="list-style-type: none">• Existen problemas a causa de los retrasos en los pagos por los clientes.• Tienen dificultad para adquirir préstamos.	<ul style="list-style-type: none">• Algunas pymes requieren competitividad para incrementar los cambios competitivos.• Ciertas pymes no tienen la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales.• No son capaces de controlar su admón. Para el logro de los objetivos.• Los clientes no están satisfecho con la organización de las pymes.• Cuentan con poca disponibilidad de un mayor crecimiento de competitividad.• Existe una problemática en cuanto a la deficiencia.• Tienen conflictos de eficiencia organizacional de aplicar cambios competitivos.

3.2. GRÁFICAS.

El Desarrollo Organizacional o el D.O. como normalmente lo conocemos en el ámbito administrativo u organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Principalmente en cada una de las PYME's cuentan con la mejor disposición y funcionamiento para mejorar los cambios competitivos que se les pueda presentar en cada una de sus respectivos puestos de trabajo (áreas de trabajo). Lo cual esto incrementa la productividad para el desarrollo de todas las organizaciones competitivas, es decir nos muestran que mientras hayan "cambios competitivos" ya sea de manera colectiva o individual las PYME's tendrán una mayor productividad de un proceso de D.O. Para cumplir con sus objetivos alcanzados. Por lo consiguiente a continuación se les muestra las gráficas para determinar las funciones del D.O. con sus diferentes planteamientos para aplicación en cada una de sus áreas.

En el D.O. (Desarrollo Organizacional). Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la organización. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito ó 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), la motivación entre los jefes hacia los empleados de la misma organización, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos de manera rápida y oportunamente para lograr con los objetivos positivos.

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 42 %, indica que la comunicación entre “Jefe y Empleados” es efectiva dentro de cada una de las empresas donde se encuentra laborando, lo que muestra que mientras exista esta parte, se puede lograr mejores resultados en cada de sus respectivas áreas y funcionamientos, así mismo estas Pymes podrán tener el alcance y mantener abiertos los canales para el intercambio de información y ser más productivas y competitivas en cuanto a la sociedad.

Lamentablemente hay empresas que no aplican una buena comunicación entre los jefes y empleados, en esta grafica representativa nos podemos dar cuenta que un 16% indica que en ciertas PYMES existen muy poca comunicación, esto se debe que quizás a un corto o mediano plazo puedan ocurrir de cierta manera conflictos, porque sabemos muy bien que un buen emprendedor (propietario de un negocio), tiene que tener ese valor ó actitud de una buena relación con sus respectivos empleados, para que así mismo puedan llevar de la mano a una empresa exitosa y por qué no también competitiva para llegar a cumplir sus metas y objetivos.

Desarrollo Organizacional



En este representativo diseño de forma gráfica nos menciona sobre el funcionamiento interno realizando el Desarrollo Organizacional (D.O.), específicamente mencionando las actitudes, valores, creencias, planes, visiones o despidos a corto plazo, podemos darnos cuenta que un 52% nos indica claramente que pueden tener un control dentro de las Pymes para llevar a cabo y obtener mejores resultados y de igual manera ser competitivos y productivos con otras empresas.

Estos aspectos administrativos ya mencionados anteriormente, ciertas Pymes lo aplican ya que no lo toman como prioridad para un mejor funcionamiento dentro de la empresa, pero es importante ya que con ellos podemos alcanzar funciones y procedimientos de ámbito administrativo y de igual manera poder emprender acciones para alcanzar los objetivos y metas que se enfocan a una estructura y un sistema de la misma empresa.

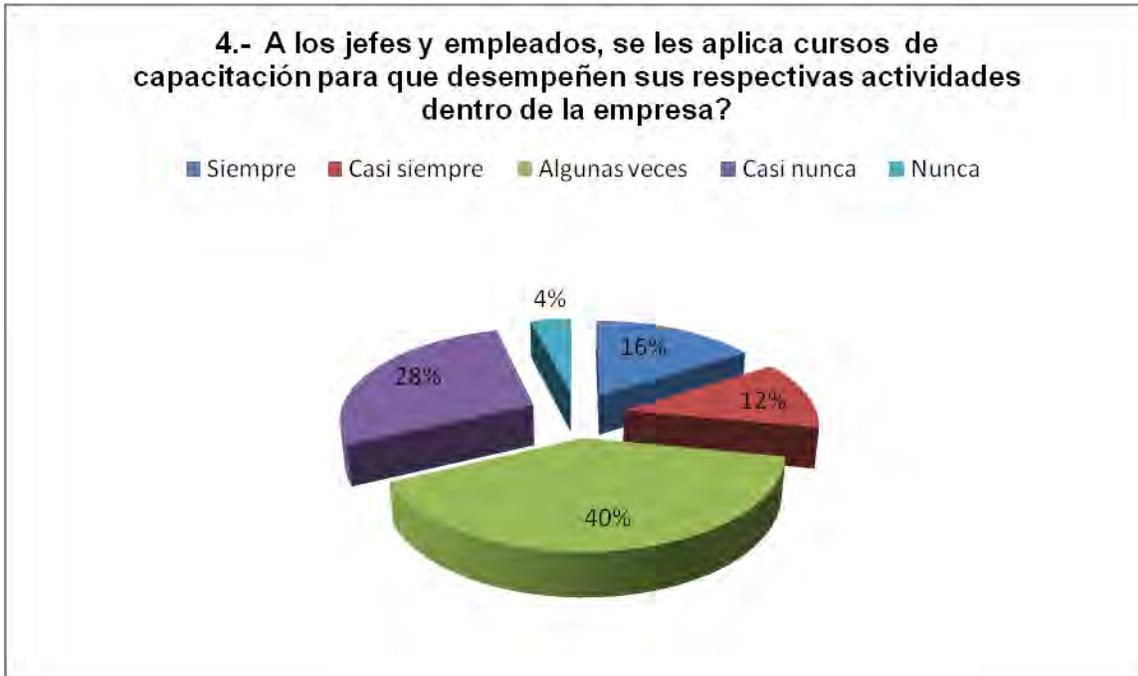
Desarrollo Organizacional



En esta pregunta nos indica de manera gráfica el 24%, los dueños de las dichas pequeñas y medianas empresas (PYMES) nos muestra que esta parte pueden alcanzar mejores resultados en cada una de los departamentos, áreas o funciones de la misma empresa, así mismo la motivación organizacional que ellos aplican no suele ser muy importante, pero si básico para determinar las actividades y tener mayor productividad en la empresa y así trabajar más y produzcan mejor.

Se puede mencionar que los dueños de cualquier tipo de empresa o administradores, tienen que enfrentar un reto: en cómo motivar a nuestros trabajadores para que produzcan así mismo nuestros resultados deseados u objetivos deseados a corto y mediano plazo, es decir tendrán que realizarlo con eficiencia, eficacia, calidad e innovación así mismo como satisfacción y compromiso que en verdad se vea con la responsabilidad e interes por parte de cada uno de los empleados y así poder facilitarse el poder alcanzar los objetivos y metas para tener una mayor productividad y competitividad como EMPRESA.

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 40%, nos indica que la relación entre jefes y empleados les aplican o les imparten “Cursos de capacitación” lo que nos muestra que existe un buen desempeño por parte de los dueños de cada una de las empresas hacia sus empleados, es por ello que determinan satisfactoriamente sus respectivas actividad sin ningún tipo de conflicto, ya que es importante que estén capacitados para que tengan un mayor alcance de objetivos, cumpliendo con: aptitudes, conocimientos, capacidades, habilidades y creatividad.

Hay distintas empresas que no aplican el uso del “curso de capacitación” aquí nos menciona que un 12% y 4%, no toman en cuenta esta función, por lo cuál es mas probable que puedan existir cualquier tipo de conflictos y problemas que se le puedan presentar para desarrollar y determinar cada una de las funciones en sus respectivas áreas de la misma empresa y así mismo no tener una productividad y competitividad hacia otras dichas empresas.

Por ultimo es necesario impartir “Cursos de capacitación” a los colaboradores de la empresa para que así mismo tengan la suficiente capacidad y habilidad de poder satisfacer las necesidades que se presenten para el logro de los objetivos.

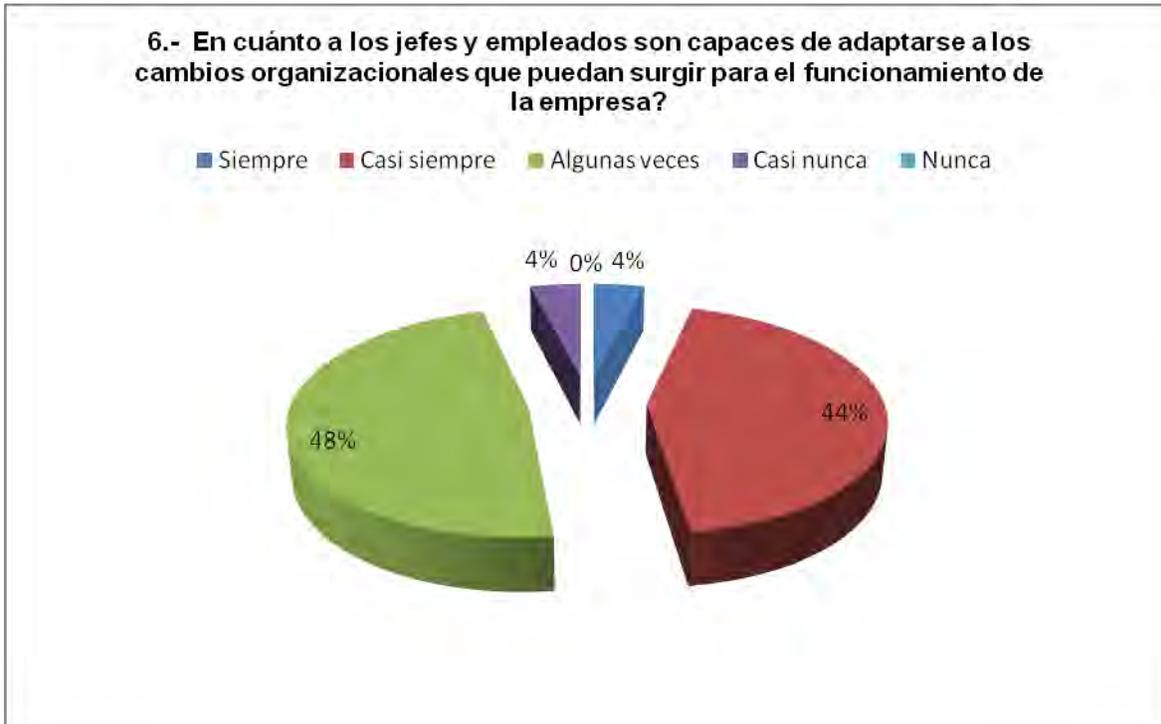
Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el mayor porcentaje es de 40%, por lo cual nos indica que toman en cuenta una adaptación constante a la innovación con un mínimo tiempo y costo, es decir, pensamos que nosotros como dueños de la empresa (emprendedores) debemos de adaptarnos a los cambios competitivos que se nos puedan presentar para llevar a cabo un mejor funcionamiento dentro de las empresas tomando en cuenta un mayor alcance de productividad y competitividad hacia la sociedad.

Muy pocas empresas como la gráfica nos indica que un 36% y un 16%, no tienen ese concepto para desempeñar la innovación en un mínimo tiempo y costo, lo cual los hace tener ciertos conflictos dentro y fuera de la empresa y de alguna manera se les complica el desarrollo y el funcionamiento de la empresa en cada una de sus respectivas áreas. Así mismo como dueños de las empresas (pymes) debemos de fortalecer la innovación y la adaptación a nuevos cambios para mejorar el desarrollo organizacional y poder competir con éxito.

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 48% y un 44%, son los mayores porcentajes que nos muestra la capacidad de adaptarse a los “Cambios Organizacionales” que se presentan en cada una de sus respectivas empresas tanto jefes como empleados que se encuentran laborando, por lo tanto nos muestra mientras que exista esta parte de porcentaje podrán tener un empuje, fuerza y capacidad para facilitarse realizar sus actividades en cada una de las áreas satisfactoriamente y no llegar a tener ningún conflicto que pueda de alguna manera poder afectar a ciertas organizaciones.

Por otra parte los bajos porcentajes como nos indica que son el 4% respectivamente, esto nos muestra que no son capaces de tener esa habilidad para adaptarse los cambios organizacionales que se presenten en las empresas, por lo tanto tienden a tener una mayor probabilidad de conflictos y problemas que afectarán el desempeño y el funcionamiento de la empresa, ya que sin ello no podrán tener la necesidad de alcanzar el éxito.

Desarrollo Organizacional



Esta pregunta de manera gráfica que el 61%, nos indica que los dueños de cada una de las pymes desarrolla algún tipo de evento o conferencia sobre los “cambios competitivos” dirigida a los empleados que se encuentra laborando en sus respectivas áreas, esta parte nos muestra que tienen el desempeño de impartir cursos hacia sus empleados para mejorar la productividad y la competitividad de poder desarrollar cada una de sus funciones para lograr tener una estabilidad de competencias con respecto a otras pymes tomando en cuenta la capacidad y habilidad de realizar sus objetivos que sean claros y precisos.

Otras pymes que nos muestra la gráfica tomando en cuenta los porcentajes como el 27%, el 8% y el 4%, que tienen muy poco desarrollo para un ambiente competitivo que puedan destacarse como una de las empresas productivas y competitivas, no cuentan con ese aspecto de impartir conferencias o eventos de “cambios competitivos”, quizás para ellos no lo toman como prioridad, pero sabemos que si es importante ya que a un futuro pueden tener un mejor funcionamiento por parte de los empleados para mejorar su actitud, habilidad y capacidad de desarrollar sus respectivas actividades dentro de las organizaciones y así mismo llegar al éxito sin ningún tipo de problema y ser de ellas unas PYME's de mayor productividad y sobre todo competitivas dentro de la sociedad.

Desarrollo Organizacional



En esta siguiente pregunta el mayor porcentaje en este caso es el 56%, mientras exista esta parte nos indica que las pymes tienen cierto alcance de productividad y competitividad tomando en cuenta que los empleados que se encuentran laborando obtienen un mayor desempeño para adaptarse a los cambios como aptitudes, conocimientos, proyectos, toma de decisiones, rotación de personal, comunicación, liderazgo, planeación, etc. estos aspectos son importantes para ser empleados eficaces de poder realizar sus actividades en sus respectivas áreas de trabajo y así alcanzar los objetivos que se propongan y ser reconocida como una empresa de mayor prestigio.

El 36%, esta parte nos muestra que tienen que tener mucho más el interés de desarrollarse y desempeñarse los empleados de las empresas para adaptarse a los cambios que se les pueda presentar, para ello deberán presentarse con una capacidad y actitud positiva para ser más eficientes y definir sus puestos en cada una de sus respectivas áreas de trabajo, consiguiendo resultados positivos que puedan beneficiar a la misma empresa para incrementar la productividad y así mismo llegar a hacer una empresa de éxito y competente.

El 4%, es un bajo porcentaje que tomamos en cuenta que algunas empresas (pymes), no la aplican por lo tanto, son empresas que a corto plazo tienden a llegar al fracaso y no ser competentes para la sociedad.

Desarrollo Organizacional

9.- Como dueño de la empresa logra identificar los problemas más comunes que se ha presentado en la empresa.

A continuación se mostrará cada uno de los problemas de manera gráfica la cuál es el resultado de la aplicación de las encuestas.



En este sentido de esta pregunta son muy claros los porcentajes en cuanto a los problemas más comunes que existen en estas empresas el 32% y 28%, nos indica que tienen frecuentemente conflictos en el ámbito financiero a causa de los retrasos en los pagos por parte de los clientes, alto nivel de endeudamiento, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir en la ampliación del negocio, dificultad para adquirir préstamos, etc., mientras exista esta parte el entorno financiero de estas empresas es un factor determinante para alcanzar el éxito en una organización, es decir, sobre todo cuando se trata de estas pymes (pequeñas y medianas empresas) donde su ámbito financiero les obliga a destinarse a los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para llegar a logro de sobrevivir, mantenerse y ser de las empresas con mayor productividad y competitividad y así mismo a un futuro generar ciertas utilidades con la capacidad, esfuerzo y desempeño por parte de los jefes y colaboradores de la misma organización.

Desarrollo Organizacional

Las cifra de 12%, haciendo un análisis nos muestra que estas empresas no son capaces de poder controlar su administración para el logro de sus respectivos objetivos, por lo consiguiente tienden a llegar al fracaso y seguir teniendo problemas del ámbito financiero.



En esta pregunta los mayores porcentajes como 44% y 28%, tomamos en cuenta que la comercialización que se presentan en las “Pequeñas y medianas empresas (PYMES)”, es uno de los aspectos más importantes para un mejor funcionamiento dentro de estas pymes. Mientras exista esta parte esto quiere decir que si hay una buena “Comercialización”, podrán generar más utilidades por parte de los clientes tomando en consideración aplicando las características como: promociones, publicidad, servicios, productos de buena calidad, para que así mismo haya un crecimiento.

Los porcentajes más bajos como: el 28%, 12% y 8%, estas pymes no podrán tener alcance de crecimiento y competencia para lograr sus respectivos objetivos y así mismo ser reconocidas como una de las empresas con mayor productividad.

Desarrollo Organizacional

La comercialización es indispensable para el proceso de una organización, para ello tener la capacidad de generar ventas para satisfacer las necesidades de los clientes para lograr lucros al beneficio de las empresas.



El 48%, como se nos muestra en esta siguiente gráfica, nos indica que los problemas de atención al cliente en estas pymes se presentan por falta de criterios, comunicación y coordinación por parte de los dueños (jefes de los negocios), mientras exista este tipo de conflictos dentro de las organizaciones, no podrán generar ventas ni utilidades para satisfacer las necesidades de cada cliente, una de las cosas que propuso y nos comentó uno de los dueños de las pymes; que el éxito de la empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus respectivos clientes, ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, eso los conlleva a un mejor desempeño y funcionamiento de la empresa para obtener lucros.

El 28%, esta parte nos indica que un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la “atención adecuada” y además experimenta un incomprensible estado de incomodidad, esto lleva a que el cliente no está satisfecho con lo que les ofrece la empresa.

Los resultados que nos muestra la siguiente gráfica teniendo un porcentaje de 12%, mientras exista esta parte no podrán incrementar su productividad y competitividad en comparación a otras pymes, por la indiferencia y mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, cobradores y otros contactos con clientes. Tomando en cuenta estos puntos importantes que afectan directamente con las empresas, es posible no alcanzar el éxito

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 40% de la problemática que existe en las pymes por parte de los jefes y empleados laborando, esto nos indica que no están aplicando la “Comunicación” como parte fundamental dentro de cada una de las áreas de la misma organización, esto nos conlleva a tener día a día problemas para desempeñar de manera eficiente las respectivas actividades de cada uno de los empleados, los jefes de acuerdo para solucionar este tipo de conflictos tendrán que tener la suficiente capacidad y actitud positiva dirigida a cada uno de los empleados para que haya un mejoramiento y asu vez un funcionamiento eficaz para el desarrollo de la misma empresa y llegar a lograr los objetivos que se propongan.

Los porcentajes más bajos como: el 8% y el 4%, que se nos presentan, estas partes contribuyen que ciertas pymes no cuentan con el buen desempeño para impartir una buena relación de comunicación por parte de los jefes y empleados, ya que les hace ver que constantemente sufren de esa problemática y reconocen que no llegan a tener un crecimiento de productividad en cuanto al a competitividad de otras pymes.

Desarrollo Organizacional

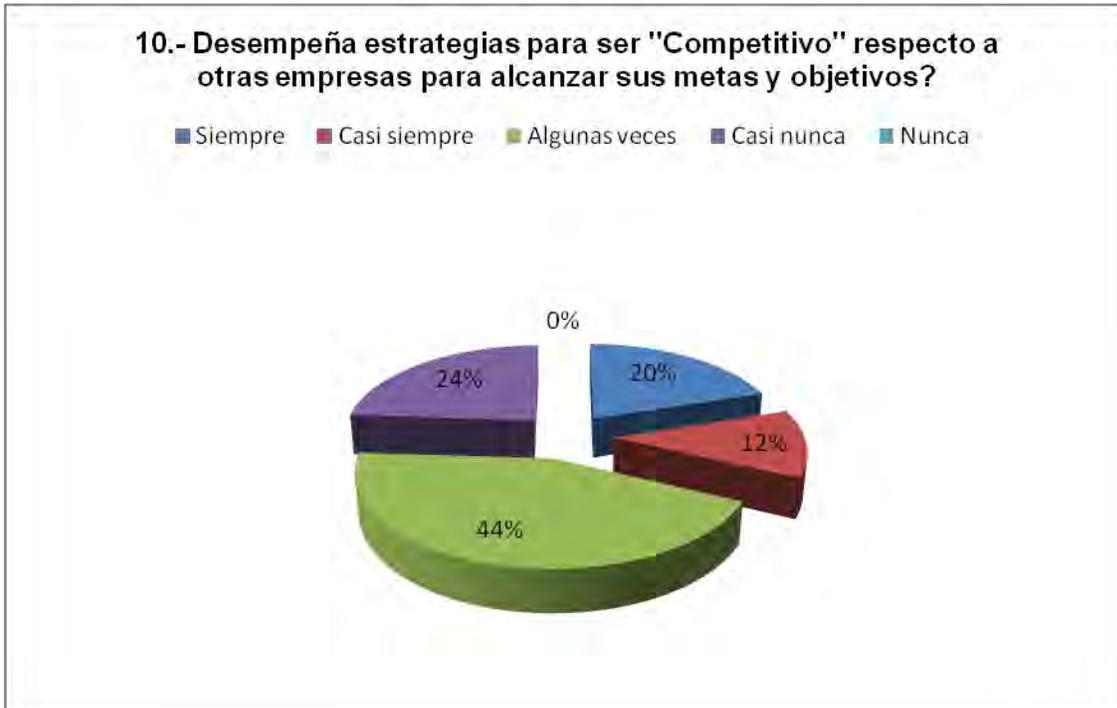


En esta pregunta el 56%, nos indica que los conflictos que existe en estas pymes son constantemente ya que se les presenta en el área de ventas, motivo por el cuál existe la competencia por parte de otras pymes, a su vez esto los hace más fuerte para alcanzar sus objetivos tomando en cuenta los servicios, la calidad de sus productos, la atención al cliente (satisfacer las necesidades de los clientes), promociones de los productos, etc. y así mismo desempeñan un mejor trabajo para ser reconocidos ante la sociedad.

El 28%, mientras exista esta parte tienen la suficiente capacidad organizacional de llevar a cabo los conflictos que se les pueda presentar ya que cuentan con la mejor disposición por parte de sus jefes y empleados de sobre llevar la competencia por parte de otras pymes del mismo giro, tomando en cuando sus actitudes, habilidades para desempeñar y desarrollar sus actividades para generar lucro.

El 12% y 4%, cuentan con poca disponibilidad de tener una mayor crecimiento para la competitividad de otras pymes, esto depende del comportamiento de los dueños de la relación con sus empleados, que no existe una buena comunicación, planeación, liderazgo, coordinación, etc. para el mejor funcionamiento de la empresa y así mismo alcanzar los objetivos para llegar a ser una empresa reconocida ante la sociedad.

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta, el 44% nos indica que estas PYMES por lo regular aplican estrategias de ámbito de calidad, de servicios al cliente, de comercialización, de ventas, de promociones, todo eso que tenga relación con la finalidad de generar lucros dirigidas a las necesidades que satisfagan a los clientes para ser de ella una mejor empresa competitiva y productiva.

El 24 % y 20%, estas cifras nos indica que tienen la problemática de no contar con una buena competencia laboral, por lo que no aplican un buen desempeño y funcionamiento para cumplir sus objetivos como otras competencias con mayor productividad (pymes).

El 12%, es usualmente contar con estas pymes, ya que mientras exista este tipo de conflictos difícilmente podrán llegar a ser pymes reconocidas y mucho menos de mayor crecimiento y productivas para el futuro y no tener el alcance de cumplir con sus metas y objetivos.

Desarrollo Organizacional

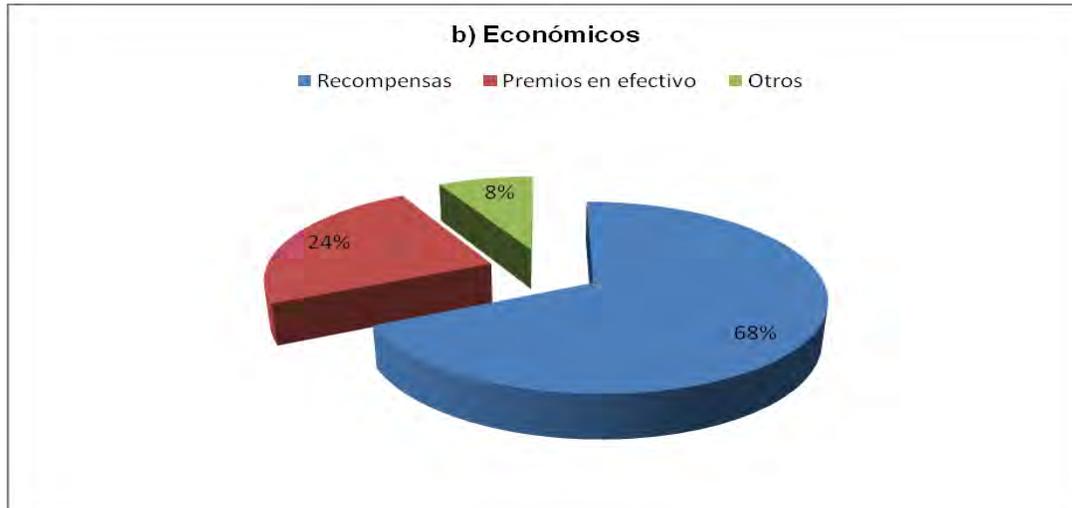


En esta pregunta el 52%, nos indica que existe un alto porcentaje en cuanto que los dueños de estas pymes logran identificar la “Motivación organizacional”, por lo consiguiente se enfocan satisfacer y así mismo motivar a sus respectivos empleados por el gran esfuerzo y desempeño con las actividades que la realizan de manera eficiente brindándoles una motivación organizacional de tipo: regalos, obsequios, básicamente ellos comprenden este tipo de gratificación ya que para los jefes y empleados son mutuamente beneficiados para cumplir con los objetivos que van dirigidas a la empresa, por ello los hace ser reconocidas con mayor crecimiento y productivas.

El 32%, se enfoca a los bonos que reciben cada uno de los empleados, para ellos es muy primordial contar con este tipo de motivación, por que los hace más fuertes como empresa que van dirigidas a los empleados que buscan tener un mejor desempeño, esfuerzo, una actitud positiva para cumplir con sus respectivas actividades y alcanzar las metas y objetivos de la misma empresa.

El 16%, esta parte corresponde a los resultados que dueños de estas pymes, nos comparten que ellos aplican otro tipo de motivación para el beneficio de la empresa que ellos mismo no nos pudieron proporcionar por motivo de política de la empresa, pero nos da a entender que no requieren o no aplican de ningún tipo de motivación como mencionamos anteriormente, en conclusión nos indica que no son empresas de mayor productividad y se les dificulta cumplir con los objetivos y ser competitivos con otras pequeñas y medianas empresas (pymes).

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta, el 68%, nos indica que la motivación organizacional de tipo “Económicos”, es muy buena por parte de los jefes hacia los empleados de cada una de las pymes, lo que muestra que mientras exista esta parte se puede lograr mejores empleados capaces y motivados para cumplir con sus respectivas actividades del funcionamiento de la empresa para alcanzar los objetivos que se propongan de manera eficiente. Podemos tomar en cuenta que el aspecto “Económico” en una empresa es muy importante ya que sin ello no pueden tener o lograr resultados positivos para tener una empresa de mayor crecimiento y ser reconocidas ante la sociedad y por la competitividad de otras pymes.

Los empleados de cada una de las pymes, deberán ser reconocidos por su desempeño dentro de la empresa, que mejor forma que se realicen de manera económica ya que eso los motiva a mejorar su actitud profesional y personal para tener el buen funcionamiento que se cumplan con las actividades que se realicen dentro de la empresa y así mismo lograr las metas objetivos.

El 24%, esto nos indica que algunos jefes de ciertas pymes, nos dieron como resultado el crear un pequeño fondo de dinero con los gerentes para comprar algo simbólico dirigido a los empleados más eficientes y eficaces que hayan logrado un mérito en particular.

El 8%, esta cifra nos indica que ciertas pymes no aplican la motivación organizacional en el ámbito “Económico” por lo cual se les dificulta que tengan mejores resultados para el beneficio de la empresa, ya que motivan a sus empleados de otra forma.

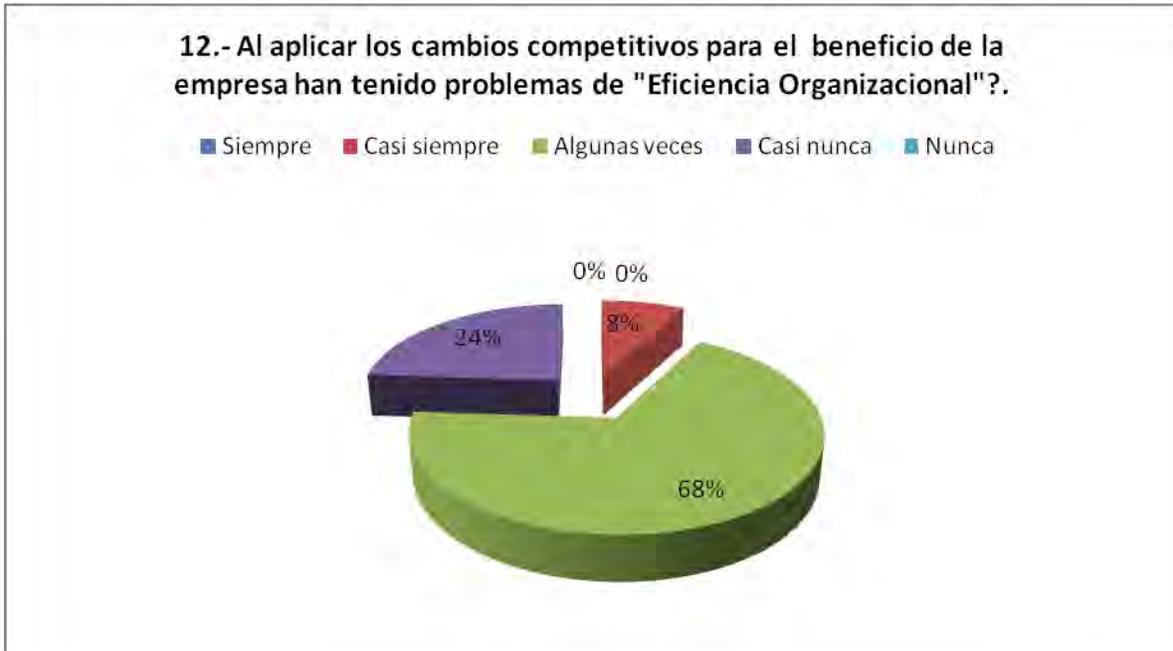
Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 48% y 33% estas cifras que se nos presenta en esta gráfica de acuerdo a la motivación organizacional en el ámbito "Sociales", esto nos muestra que pueden alcanzar mejores resultados y tener un mayor crecimiento ante otras empresas, ciertos jefes aplican este tipo de motivación organizacional dirigida a sus empleados designándoles: ascensos en sus respectivos puesto de trabajo para que así mismo estén motivados y desempeñen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la misma empresa, para ello ya depende del comportamiento y la actitud de cada uno de los empleados para que así mismo como jefes asignarles esa motivación para el proceso de satisfacer las necesidades de la empresa.

El 19%, esta parte mientras exista podrán obtener resultados muy pocos favorables para que los empleados de cada empresa desempeñen sus trabajos y actividades de manera eficiente, ya que ellos tendrán la conducta profesional de poderse ganar un ascenso de acuerdo al buen funcionamiento de sus actividades que realicen dentro de la empresa para generar productividad y crecimiento que llevan a cumplir con los objetivos de la misma organización.

Desarrollo Organizacional



En esta pregunta el 68%, de los cambios competitivos que algunas pymes reconocen y aplican al tener alguna problemática al impulsar la “Eficiencia Organizacional” esto quiere decir que tendrá de solucionar este conflicto teniendo la necesidad fundamental de mejorar continuamente los resultados de los procesos internos de la empresa para que haya mas competitividad, bien sabemos que día a día crece la competencia por parte de otras pymes, ya que nuevas empresas están dispuestas y tienden a brindar más valor al cliente.

El 24%, mientras exista esta parte ciertas pymes, pueden alcanzar buenos resultados como empresa, teniendo en consideración un crecimiento, ya que cuentan con empleados sumamente capacitados para realizar proyectos que puedan beneficiar a la empresa y ser reconocidas ante toda la sociedad.

El 8%, este resultado nos indica que la eficiencia organizacional deberán de mantener a buscar la eficiencia organizacional por parte de los ejecutivos de cada pymes, para que su organización se eficiente primero deberán de concentrarse a sus esfuerzos y crecimientos de analizar qué es lo que realmente lo hace funcionar como empresa para cumplir con los objetivos.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Específicamente en esta investigación sobre el Desarrollo Organizacional en las PYME's estamos llevando a cabo un proceso de sistemas de organización de los cambios competitivos de manera colectiva e individual, lo cual consiste para un mejor funcionamiento de la misma empresa para incrementar la productividad de la eficiencia organizacional.

Tomando en consideración el D.O. se puede ver también como una principal herramienta que por medio del análisis interno de una organización y del entorno que lo rodea que le permita obtener una información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el "cambio", conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la eficiencia organizacional de todos los elementos que la constituyen para llegar a obtener el éxito de la organización.

El punto importante del sistema de proceso de organización en cuanto al Desarrollo Organización de esta investigación es el "CAMBIO PLANIFICADO". Lo cual significa para nosotros como administradores de alguna organización donde podemos mencionar que un cambio puede es una oportunidad y no una amenaza. Casi todas las amenazas surgen del exterior de la organización, por lo tanto es necesario comprender el CAMBIO y el CAMBIO PLANIFICADO para comprender así mismo el desarrollo organización.

IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO PARA EVALUAR A LAS EMPRESAS.

La finalidad del D.O. (Desarrollo Organizacional) implica cambios competitivos para mejorar el funcionamiento de las empresas para satisfacer con las necesidades de cada una de ellas, realizarlos de manera eficiente para lograr con los objetivos alcanzados. Es decir, que debemos de cambiar el comportamiento de las personas en la calidad de sus relaciones laborales en donde esto cambiaría en el entorno de la cultura organizacional.

A lo que queremos llegar con el D.O. (Desarrollo Organizacional) es específicamente a tener muchos cambios competitivos para el beneficio de las empresas. Es decir, el buscar soluciones para mejorar los conflictos como la comunicación entre los jefes y empleados dentro de la misma organización, el liderazgo en cada una de las áreas de trabajo, las tomas de decisiones por parte de los jefes (Autoridad), los problemas financieros, la mala organización, etc. todos esos problemas afectan a la empresa.

Desarrollo Organizacional

Por lo tanto realizar cambios a esos conflictos teniendo la suficiente capacidad administrativa para mejorar los procesos de solución teniendo un buen desempeño y funcionamiento para lograr los objetivos de manera eficiente y así ser reconocidas ante la sociedad pymes de éxito.

Uno de los objetivos principales del D.O. es que se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incrementado de la lealtad. El trabajar en grupo es poder trabajar de manera eficiente para alcanzar proyectos de calidad satisfaciendo las necesidades de la misma organización y llegar al éxito.

PROPUESTA ES EL DESARROLLO DE UN CAMBIO PLANEADO (D.O.)

Dando la importancia del Desarrollo Organizacional, específicamente nos estamos enfocando a las Pymes tanto públicas o privadas, el D.O. se destina a desarrollar los recursos internos de los organismos para el proceso de los cambios eficientes del futuro. Es decir que tanto cada uno de los jefes y empleados de cada área de trabajo deberán de desempeñar sus respectivas actividades que buscan lograr el cambio planeado por lo cual deberá de aumentar e incrementar la efectividad total de la organización. Las actividades mencionadas que se utilizan son como: revisión, la organización, acción, planeación, visión, diagnóstico y evaluación.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) está básicamente enfocado para los administradores ya que esto nos sirve para desempeñar o desarrollar las toma de decisiones y el personal en general para llegar a su estado de colaboración realizando sus actividades de manera eficiente dentro de cada área de trabajo donde se aprovechan las fortalezas y las virtudes para alcanzar los objetivos de la misma organización y así mismo incrementar la productividad como PYME beneficiando a la empresa alcanzar el éxito y ser reconocidas ante la sociedad.

Desarrollo Organizacional

Para desarrollar un “Cambio Planeado” implica tres elementos: El sistema, el agente de cambio y un estado deseado.

El sistema: En este aspecto se refiere en el que se llevará a cabo el cambio, lo cuál puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso podemos anexarle toda una región del mundo. Es uno de las prioridades puntos tanto públicos como privados. Sin sistema no habría objetivos claros y concretos.

El agente de cambio: Aquí nos referimos al responsable de apoyar técnicamente hablando el “proceso de cambio”. Lo cual consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional, es decir que es necesario para que el cambio se desarrolle con éxito y ser una organización competitiva.

Un estado deseado: Consiste en las condiciones que el sistema debe alcanzar. Lo cuál define que las condiciones específicas del sistema con el apoyo del agente de cambio desean alcanzar. Incluye todas las actividades del sistema para desarrollar el funcionamiento de la organización de manera eficiente para alcanzar el éxito y ser una empresa sumamente competente.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO D.O.

INTRODUCCIÓN

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

AREAS DEL PROCESO D.O.

ORGANIZACIÓN.

Como toda empresa ya sea pública o privada, debemos de contar con una buena estructura desde el puesto más alto hasta el puesto más bajo, para así mismo desempeñar todas las respectivas actividades de cada disciplina para cumplir con los objetivos que se propongan y obtener los mejores beneficios para la misma empresa y ser literalmente reconocidas por otras empresa de competencia y ser de ella de una manera exitosa.

Relativamente una organización necesita de colaboradores de muy buena calidad en cuanto a sus capacidades para desarrollar conocimientos en cada uno de sus áreas de trabajo, la cual deberán de desempeñar eficientemente todas las actividades que se requieran para cumplir con las metas y objetivos alcanzados y ser una de las mejores empresas competitivas.

Contando con una buena estructura (Organigrama) por parte de los jefes hacia los empleados, podemos tener un mejor funcionamiento administrativo y una visión para satisfacer las necesidades con el mejor beneficio que necesita la dicha empresa, tomando en consideración los conflictos que se nos puedan presentar. Tendrán que contar con una personal profesional capacitado para solucionar con cualquier tipo de conflictos como: falta de organización, de comunicación o inclusive financiero para darle solución y así seguir siendo productivos en el momento adecuado de ser competentes a otras empresas, en donde podemos generar más utilidades y beneficios de los objetivos logrados.

Desarrollo Organizacional

COMUNICACIÓN.

La comunicación es tan importante como fundamental para la productividad y el mismo desarrollo eficiente en cada una de las respectivas áreas de trabajo. Por lo tanto para desarrollarlo de la manera más eficiente y sin errores, los jefes y trabajadores de diferente nivel jerárquico, es primordial llevar a cabo una buena comunicación entre ellos para que así mismo haya un mejor funcionamiento para tener muchos beneficios para la misma organización de aquellos objetivos que se propongan.

Por otra parte tomaremos en cuenta, refiriéndonos a los principales objetivos logrados de la misma organización debemos de contar con la mejor disposición de ser capaces y de tener una buena actitud de comunicación entre los jefes y empleados y así mismo llegar a tener una mayor productividad y ser una de las empresas más competitivas y reconocidas.

De igual manera una comunicación de calidad por parte de todos los colaboradores dentro de la misma empresa, es muy importante que tengamos buenas tomas decisiones, para ello debemos de cerciorarnos de tener esa función de comunicación del poder tener muchas ideas que nos puedan beneficiar y crecer como empresarios de éxito. Por lo tanto debemos de contar con la excelente calidad de conocimientos y capacidades por parte de nuestros propios trabajadores de la empresa para darle solución a cualquier tipo de obstáculo que se nos pueda presentar, ya sea de la competitividad administrativa por parte de otras empresas y sin ello cumplir con nuestros objetivos alcanzados.

COMERCIALIZACIÓN.

En el preciso momento hablar de “comercialización” igual nos referimos a “producción”, por lo tanto podríamos decir que viene siendo lo mismo, en donde se requiere satisfacer las necesidades para la misma organización.

El caso es que la comercialización y la producción son partes importantes de un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores de los bienes y servicios que satisfacen a las mismas necesidades.

Las áreas que abarca la comercialización son las “compras y ventas” para generar las utilidades en el desarrollo de la misma empresa para satisfacer las necesidades tanto como el cliente como para la organización y así conllevarlo al éxito.

Desarrollo Organizacional

Las compras. Cuando hablamos de compras, esto nos indica que ya sea de las materias primas, estamos hablando de una empresa de productora de bienes, o así mismo la compra de productos finales, si es una empresa de bienes o servicios.

Las ventas. Cuando hablamos de ventas, nos referimos que debemos de contar con una buena calidad de promoción, propagandas y publicidad, el mantenimiento, la distribución, así mismo satisfacer con las necesidades del mercado meta (los clientes). Para ser una mejor empresa de mayor competitividad y ser reconocidas tanto en la sociedad como otras empresas.

Las empresas que entrevistamos, nos pudimos dar cuenta que en el área de comercialización, existe una buena disposición por parte de nuestros clientes, así mismo nos hace una empresa reconocida y con mayor producción en el ámbito empresarial, cumpliendo con las respectivas necesidades y los objetivos que hemos alcanzado que nos hace ser una competitividad y productividad y de igual manera crecer como empresa y generar más utilidades.

ECONOMICOS.

Las principales empresas tienden a tener un buen desarrollo de crecimiento por las razones que se cumplen con la buena administración y la alta productividad que se cumplen principalmente en el área de "Economía", esto quiere decir que deberán de tener tanto una buena producción como generar ciertas utilidades por parte de los clientes satisfaciendo sus necesidades de la manera mas eficiente.

Cuando hablamos de "Economía", es muy importante tomar en cuenta que también nos referimos a nuestros empleados ciertamente para motivarlos por sus funciones en cada una de las áreas de trabajo de la empresa o en cualquier otra área de trabajo, es así que los jefes deberán de motivarlos con gratificaciones, premios y reconocimientos por el desempeño de la empresa. Muy pocos empleados lo consiguen por ello son beneficiados los trabajadores como de igual manera la misma organización.

Las PYME's q entrevistamos en nuestro trabajo, nos dimos cuenta que existe una eficiente motivación organizacional en el ámbito de la economía. Esto por lo tanto hace de una mayor productividad y ser reconocidas por otras empresas competitivas. El desarrollo organizacional (D.O.) lo aplica y es por ello que pueden lograr sus objetivos sin ningún conflicto.

Desarrollo Organizacional

FINANCIEROS.

En esta área tan importante no menos que las otras antes mencionadas. Resulta obvio mencionar que los objetivos generales de una empresa suelen ser de tipo financiero y la mayoría de todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. (área de finanzas).

Ciertamente hoy en día, las decisiones tomadas por parte de los altos niveles jerárquicos de una organización se toman de una forma más coordinada. Es decir, que en esta área indispensable debemos de tomar en cuenta que cualquier responsable de estas áreas su función será cumplir sumamente con los conocimientos básicos en cuestiones financieras para cumplir de manera eficiente con los principales objetivos de la empresa.

Para que no exista ningún tipo de conflicto que pueda afectar directamente a cualquier tipo de empresa, es necesario tener la capacidad y los conocimientos en el área de los estados financieros, la cual resulta de suma importancia para conocer la situación que se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro y así mismo tener mayor crecimiento a otras empresas de competitividad y mejorar las funciones para ser reconocidas.

CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS.

Algunas pymes requieren competitividad para incrementar los cambios competitivos. Desafortunadamente ciertas pymes no tiene la suficiente capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales, la cual puedan beneficiar a la misma empresa.

En todas las PYME's que puedan existir hoy en día, siempre se van a presentar ciertos diferentes tipos de conflictos que quizás puedan afectar a la empresa, pero para eso, tendrán que contar con la alta calidad de personal, tanto como los jefes y empleados para darle solución a esos problemas que ya no existan más dentro de la empresa y así mismo obtener más beneficios para la misma.

Tomaremos en cuenta que "CONFLICTO" se entiende por aquella situación en la que dos o más partes están comúnmente en desacuerdo (No tienen las mismas ideas para tomar las decisiones correctas). El desacuerdo puede ser que afecte demasiado a la misma organización, es decir, dichos conflictos generan dos consecuencias básicas, una de las dos es: La ineficiencia y la otra recibe el nombre de ineffectividad.

Desarrollo Organizacional

Otros tipos de conflictos y muy importante para darle solución. Son los conflictos entre jefes y subordinados y viceversa. Este tipo de conflicto al interior de la misma organización nos conlleva a que tiene que ver con principales asuntos tales como la remuneración, la productividad, la comunicación, la mala organización a los cambios competitivos y las condiciones generales del trabajo.

Por otra parte, uno de los problemas que pueda afectar administrativamente hablando, es directamente los “Conflictos con los empleados y jefes”. Esto quiere decir que en dado caso provocan la mayor tensión, la pérdida de tiempo, una consecuencia de ineficacia ó inefectividad, muy pobre función de crecimiento por parte de la empresa, mala calidad de vida, etc. Por lo tanto deberán de contribuir con las personas más capacitadas y con un alto conocimiento básico para darle fluidez a la organización para generar crecimiento y productividad mejorando los funcionamientos de cada área de trabajo y no caer en los diferentes tipos de conflictos que puedan afectar a la empresa y darle continuidad desarrollando mejores cambios competitivos para alcanzar el éxito y ser una de las mejores empresas reconocidas.

Los Dueños de las PYME's o de cualquier tipo de empresa deben poder aceptar el conflicto como una parte inevitable de la vida empresaria. Pues así como el proceso de cambio se convierte en algo dado en toda la industria, los conflictos que aparecen de manera inevitable también se convierten en una forma de vida en la mayoría de las compañías.

CONCLUSIONES

Desarrollo Organizacional es un tema muy extenso, pero en este trabajo de investigación nos enfocamos más que nada a describir que es, que campos abarcan, en qué consisten, y la forma en que pueden aplicarse. Creo que actualmente la mayoría de las empresas que quieren alcanzar la calidad total, buscan primero la calidad de sus personas y hacen que estas tengan un buen desarrollo dentro de la empresa para que se estén satisfechas y comprometidas con ella obteniendo mayor productividad para alcanzar sus objetivos empresariales.

De acuerdo a los autores mencionados y analizados en esta investigación, de antemano se puede observar que cuando dan sus puntos de vista acerca del Desarrollo Organizacional, la mayoría coincide que es un “cambio planeado”. Básicamente el D.O. se enfoca a las ciencias del comportamiento, buscando aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado en la organización cumpliendo con sus respectivos objetivos y metas para el beneficio de la misma empresa.

Tomando en cuenta que la mayoría de los especialistas del D.O. (Desarrollo Organizacional), a pesar que tengan ideas y diversos enfoques diversificados presentan puntos muy comunes.

Como por ejemplo, uno de los factores influyentes del DO es el cambio de la cultura organizacional, este es un punto bastante crítico, porque si analizamos más a fondo, podemos aplicar la siguiente pregunta ¿cómo le cambiamos la cultura organizacional a todos los miembros de una organización?, esto parece bien difícil, porque existen empleados que están acostumbrado a un ritmo de vida monótono, en donde su trabajo lo hacen rutinario, y muchas veces no tienen la capacidad para enfrentarse a los nuevos cambios de un proceso laboral (dentro de la misma organización); y mucho menos esperar un largo plazo para lograr un buen desarrollo organizacional y así mismo cumplir con las necesidades de la misma empresa cumpliendo con sus objetivos y ser reconocida.

Desarrollo Organizacional

De igual manera, tomamos en cuenta que el Desarrollo Organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación en una organización, mediante una administración que se basa en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con el apoyo de un agente de cambio o mediante el uso de la ciencia del comportamiento organizacional.

El D.O. se vale de programas de capacitación, para esto es indispensable que exista un líder en la organización, capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la institución, tratando de llevarlas hacia el cambio; para lograrlo se vale de un profesional del D.O. el cual los guiará por medio de los programa para lograr exitosos equipos de trabajo y puedan desarrollar todo su potencial dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que los ejecutivos de las diferentes empresas (PYME's) mantengan y le impartan a sus trabajadores en constantes cursos de capacitación para que así mismo puedan adaptarse a los diferentes cambios organizacionales que se puedan presentar como: tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza entre sus empleados y jefes para que los objetivos sean alcanzados.

Proponemos que deberán de aplicar conferencias sobre los cambios competitivos del Desarrollo Organizacional en las PYME's dirigidas tanto jefes como empleados en cada área de trabajo para que puedan adaptarse constantemente y de igual manera puedan desempeñar de manera eficiente y eficaz sus actividades, es decir fomentar programas de desarrollo humano o superación personal, si el empleado o trabajador crece como persona, propiciará el crecimiento de la empresa para obtener mayor crecimiento y productividad para alcanzar ciertos objetivos y metas.

En toda una organización ó empresa debe existir una buena comunicación entre todos los empleados y jefes de cada área de trabajo, para analizar los resultados de cada uno de los diferentes proyectos y así poder resolver todos juntos los conflictos que se enfrentan en toda la organización, para un mejor funcionamiento de competitividad y de igual manera tener un beneficio para la dicha empresa obteniendo el éxito empresarial y ser reconocidas ante la sociedad y por parte de otras PYME's.

Una de las recomendaciones que podemos proponer sobre este tema de investigación es lograr un buen desarrollo de la organización en donde es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización en donde nos enfocaremos a crear y desarrollar actitudes, conocimientos, calidad humana, y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita trascender las buenas iniciativas, así como desechar las malas iniciativas con tal de que no se presenten conflictos y obstáculos que perjudiquen para alcanzar los respectivos objetivos y metas.

Los Microempresarios siempre deben tratar de aplicar el Desarrollo Organizacional, como una disciplina normal dentro de su administración y entender ó comprender que les proporciona ciertos beneficios del cambio y

Desarrollo Organizacional

estamos hablando de un cambio competitivo con respecto a toda la organización, y así mismo llevar a cabo el incremento de la motivación a los empleados, como en la calidad y productividad por parte de cada uno de ellos (jefes y empleados). Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento claro en el trabajo en equipo la cual también nos podemos referir a una sinergia para darle una mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y visión de proyectos alcanzados al éxito.

Como propietarios o dueños de las empresas es indispensable aplicar dentro de una organización hacer el uso de la “motivación organizacional” a todos sus empleados para que así mismo ellos puedan realizar sus respectivas actividades en sus diferentes áreas de trabajo con entusiasmo, madurez, dedicación y responsabilidad para exista un mayor funcionamiento y crecimiento de desarrollo organizacional dentro de la empresa para cualquier tipo de cambio competitivo que se puedan presentar con otras pequeñas y medianas empresas (PYME's) obteniendo resultados eficientes de sus mismos planes de trabajo o proyectos ya sea a corto, mediano o largo plazo, tomando en cuenta objetivos positivos que conlleven al éxito empresarial para ser reconocidas ante la sociedad.

Concientizar a los líderes de cada una de las organizaciones y también de cada área de trabajo que para mandar no se requiere únicamente de autoridad, es necesario también un liderazgo. Un buen líder demuestra en su actuación diaria en el trabajo:

- Constancia
- Congruencia
- Integridad
- Confiabilidad
- Autenticidad

Es decir, estos puntos son importantes para que el líder en pocas palabras se dé a conocer y ponga el ejemplo hacia todos sus compañeros de trabajo.

ANEXOS

Desarrollo Organizacional

1.- ¿Existe buena comunicación entre jefe-empleados para el mejor funcionamiento de la empresa?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

2.- Aplica a sus empleados el cambio organizacional (D.O.) como actitudes, valores, creencias, planes, visiones ó despidos a corto plazo para llevar a cabo un mejor desempeño de sus actividades dentro de la empresa?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

3.- Como dueño de la empresa hace uso de la motivación organizacional cuando presenta algún proyecto para el desarrollo de la misma organización?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

4.- A los jefes y empleados, se les aplica cursos de capacitación para que desempeñen sus respectivas actividades dentro de la empresa?.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

5.- Como emprendedor piensa que su organización debe de adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación con un mínimo tiempo y costo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

6.- En cuanto a los jefes y empleados son capaces de adaptarse a los cambios organizacionales que puedan surgir para el funcionamiento de la empresa?.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

7.- Desarrolla algún tipo de evento o conferencia sobre los cambios competitivos de las PYME's hacia sus empleados?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

Desarrollo Organizacional

8.- Los empleados de la empresa se adaptan a los cambios organizacionales de manera rápida y eficaz para realizar sus actividades en sus respectivas áreas de trabajo?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

9.- Como dueño de la empresa logra identificar los problemas más comunes que se ha presentado en la empresa. A continuación califique en una escala del 1 al 5, cada uno de los siguientes factores.

- 5 = Siempre
4 = Casi siempre
3 = Algunas veces
2 = Casi nunca
1 = Nunca

- a) Financieros _____ b) Comercialización _____
c) Atención al cliente _____ d) Comunicación _____
e) Liderazgo _____ f) Conflictos _____

10.- Desempeña estrategias para ser competitivo respecto a otras empresas para alcanzar sus metas y objetivos?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

11.- Como dueño de la empresa logra identificar motivación organizacional dirigidas a los empleados para la realización de sus actividades y así poder alcanzar sus objetivos?. A continuación seleccione con una "X" la que crea conveniente de acuerdo a su criterio los siguientes factores.

- a) **En especie:**
___ Regalos
___ Bonos
- b) **Económicos:**
___ Bonos
___ Premios en efectivo
- b) **Sociales:**
___ Reconocimiento
___ Ascensos
___ Promociones

Desarrollo Organizacional

12.- Al aplicar los cambios competitivos para el beneficio de la empresa han tenido problemas de eficiencia organizacional?.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Casi nunca e) Nunca

GLOSARIO

A

Alto desempeño: Se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión y que se propicia la competitividad de las empresas, las organizaciones así como también el de las personas.

Autoconciencia: Es la particularidad del ser humano de darse cuenta, el espacio en donde ocurre todo percatarse de algún aspecto de la realidad (externa e interna).

Autorrealización: se refiere a la necesidad de realizarse a sí mismo mediante la plena utilización de las capacidades, las destrezas y el potencial propio.

B

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen con las mejores prácticas; su propósito es mejorar la organización. Implica el establecimiento de compromisos y sociedades.

C

Compromiso: Es la obligación contraída por alguien, generalmente mediante una promesa, de un acuerdo o de un contrato.

Confianza Organizacional: Se define como generar un ambiente de trabajo basado en la apertura y la comunicación, dónde los integrantes puedan decir lo que piensan, lo que necesitan y se atrevan a actuar sin miedo en pro de los objetivos del equipo y/o la empresa.

Control de Calidad: Se ocupa del logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de calidad.

CVT: Calidad de vida en el trabajo.

Desarrollo Organizacional

D

Departamentalización: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Desarrollo Organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

División del trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

E

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Equipo de Trabajo: Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

F

Fluxograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo.

Desarrollo Organizacional

L

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

M

Manual de Organización: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de Puestos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Motivación: Se dice que describe las fuerzas que actúan sobre un individuo o que parten de él para iniciar u orientar su conducta. Es el determinante principal del rendimiento individual.

O

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

P

Planeación Estratégica: Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Productividad: Es la medida del desempeño que abarca la consecución de las metas (eficacia) y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos (eficiencia).

Proyecto: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

Desarrollo Organizacional

R

Reingeniería: Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados.

S

Sinergia: "Trabajando en conjunto" (Trabajo en equipo). Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto del trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto para alcanzar un mejor desempeño en cualquier actividad o área de trabajo dentro de una organización o empresa.

Sistema de gestión de recursos humanos: Conjunto de factores mediante normas, procedimientos y actuaciones que permite la materialización de los objetivos acordados a través de una participación activa de los trabajadores. Parte del sistema general de gestión de la empresa.

T

Teoría X: Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y debe ser obligados a trabajar.

Teoría Y: Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos.

V

Visión: Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, R. (1969).

Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami.
Editorial Addison – Wesley.

BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992).

Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston.
Editores Handbook y Organización Psicológica.

CHIAVENATO, I. (1998).

Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición) Colombia.
Editora Atlas, S.A.

PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992).

Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición)
Boston.
Editores Handbook y Organización Psicológica.

STRAUSS, S. (1999).

Administración de Personal.
McGraw-Hill.

Administración del Recurso Humano.

Idalberto Chiavenato.

Mc Graw – Hill Interamericana, S.A 2000

Desarrollo Organizacional.

Dr. Rafael Guizar Montúfar.

Mc. Graw Hill

Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor.

Justin G. Longenecker, International Thompson

Editores, S.A de C.V. 2001

Administración de Empresas Agustín Reyes Ponce Ed. Limusa.

Desarrollo Organizacional

Buscadores de páginas en internet:

- Monografías
- Wikipedia
- Rincón del vago
- Google (apuntes de administración: Desarrollo Organizacional).

Los diferentes tipos de links.

<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#DEFIN>

<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/compromiso%20organizacional%20en%20las%20IES%20de%20Mexico.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos26/desarrollo-mexico/desarrollo-mexico.shtml#ORIGEN>

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?tok=1229005363690&nid=36278>
http://www.12manage.com/methods_organizational_learning_es.html

Tres tipos de aprendizaje organizacional

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
EDICIÓN. Mc. GRAW HILL.

PSICOLOGIA DE LA ADMINISTRACIÓN.
Mc. GRAW HILL
WHITTAKER, JAMES O.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME's)
EDICIÓN. TRILLAS