



**CORPORACIÓN  
UNIVERSITARIA  
REMINGTON**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ASIGNATURA: Organizaciones**  
**Unidad IV**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON**  
**DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

**2011**

## CRÉDITOS

---



El módulo de estudio de la asignatura Organizaciones unidad IV es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

### AUTOR

---

#### **Lorena Gallo Paternina**

Especialista en Gestión de Proyectos Educativos. Administradora de Empresas. Diplomada en Docencia y Mediación Pedagógica Virtual. Diplomada en Ofimática para Docentes. Docente. Asesora Empresarial  
Coordinadora Investigación Emprendimiento -GICER  
[lorena.gallo@remington.edu.co](mailto:lorena.gallo@remington.edu.co)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

### RESPONSABLES

---

#### **ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

#### **Decano**

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez  
[contaduria.decano@remington.edu.co](mailto:contaduria.decano@remington.edu.co)

Octavio Toro Chica  
[dirpedagogica.director@remington.edu.co](mailto:dirpedagogica.director@remington.edu.co)

#### **Coordinadora de Medios y Mediaciones**

Angélica Ricaurte Avendaño  
[mediaciones.coordinador01@remington.edu.co](mailto:mediaciones.coordinador01@remington.edu.co)

### GRUPO DE APOYO

---

#### **Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones**

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

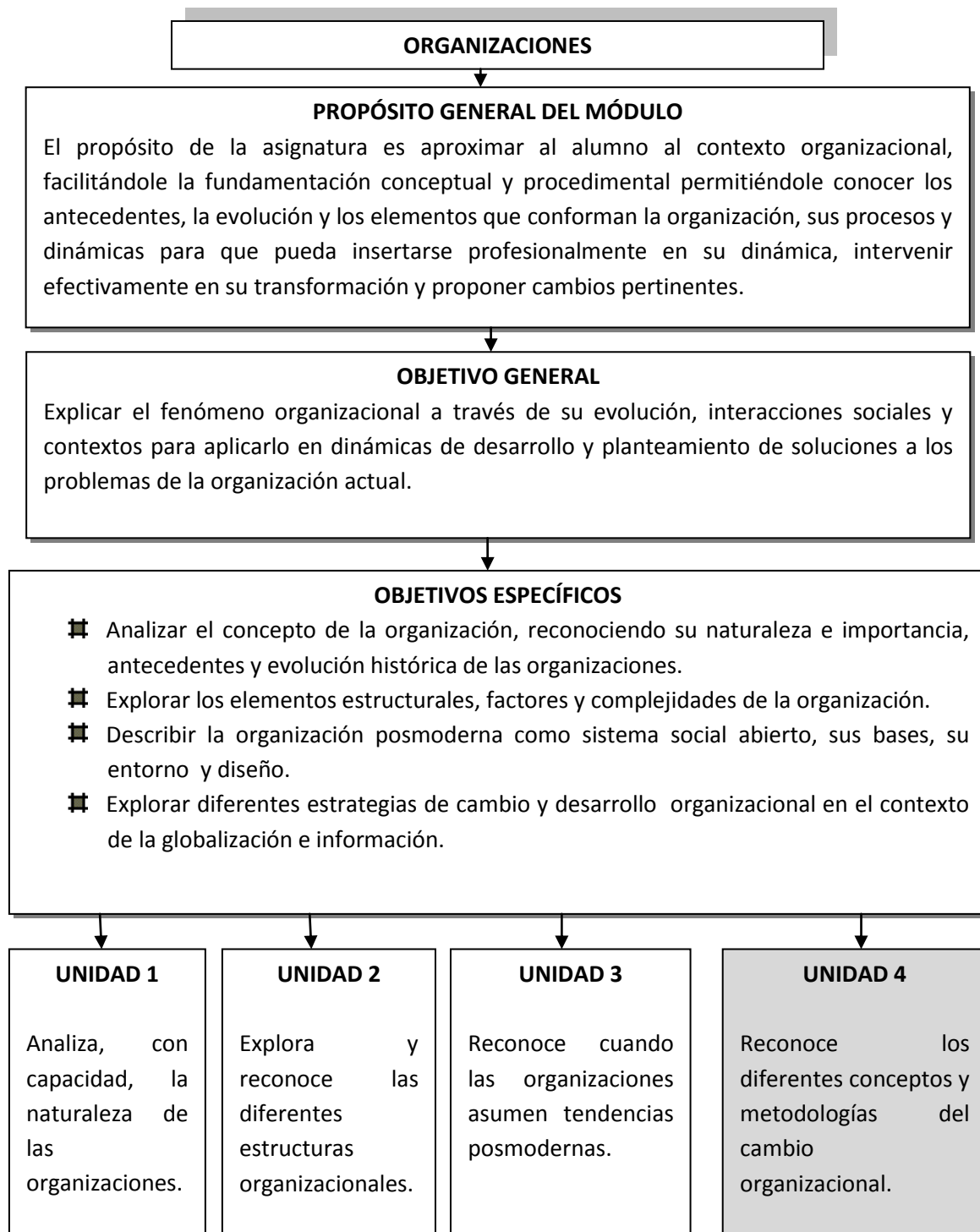


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>5</b>
2.1.	La tecnología factor determinante en la nueva estructura y relaciones organizacionales ....	5
2.2.	Organizaciones Inteligentes .....	7
2.3.	Metodologías de cambio organizacional posmodernas Reingeniería Empowerment Teoría del Clima y Contingencia .....	8
2.4.	Desarrollo Organizacional .....	16
2.5.	Innovación y la virtualidad .....	18
2.6.	Relación con Otros Temas.....	22
2.7.	Fuentes bibliográficas .....	23
2.8.	Fuentes digitales o electrónicas .....	24

## 1. MAPA DE LA ASIGNATURA



## 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

### OBJETIVO GENERAL

Explicar las diferentes estrategias de cambio y desarrollo organizacional en el contexto de la globalización e información.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Conocer la tendencia de evolución de la organización, en virtud de la tecnología, los riesgos y desafíos que representa.
- ✚ Comprender el concepto y procesos de la organización inteligente
- ✚ Identificar las características de las metodologías de cambio organizacional posmoderno presentadas.
- ✚ Comprender los valores y formas de intervención para el desarrollo organizacional
- ✚ Explorar los conceptos de innovación y nuevas tendencias de virtualidad que impactan la organización.

### Prueba inicial

Las Organizaciones deben cambiar por las siguientes razones, excepto:

- a) Adaptarse a las nuevas situaciones
- b) Ser más competitivas
- c) Para estar a la moda
- d) Sobrevivir en la era de la globalización

### 2.1. La tecnología factor determinante en la nueva estructura y relaciones organizacionales

Las organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas que enfrentamos no son los mismos y todo esto promueve el cambio permanente y la mejora continua para poder afrontar los nuevos retos, sobre todo en el ámbito de la tecnología.

La sociedad de la información se apoya en un nuevo paradigma, el tecnológico en el que son fundamentales los computadores y la informática, las telecomunicaciones y la microelectrónica, la robótica, la nanotecnología.

Las organizaciones en la era de la información deben tener características muy especiales:

- Aprender a aprovechar su conocimiento para desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos.
- Aprender a innovar.
- Mejoramiento continuo de todos los procesos y productos que la organización hace.
- Dominio de redes sociales virtuales.

A esta época se le ha denominado "Sociedad de la Información" es la Edad del Bit y de la misma forma que aquellos mundos cambiaron con el descubrimiento y utilización de nuevos materiales, como el bronce o el hierro, en sus respectivas épocas, porque posibilitaron el desarrollo de cambios tecnológicos, en la historia de nuestra época, estos nuevos elementos: el bit, la digitalización están cambiando drásticamente nuestro futuro, nuestra organización social, nuestra forma de trabajo y las relaciones.

De los múltiples efectos de la tecnología sobre el conjunto de la sociedad se ven afectados prácticamente todos los sectores de la vida: la enseñanza, el arte, el comercio, el trabajo, la administración, el almacenamiento y conservación de la información, y la comunicación en todas sus formas.

En forma silenciosa, se ha producido una avalancha tecnológica que ha traspasado los límites de algunos sistemas como las grandes instituciones y empresas a introducirse en el tejido social, en el sistema familiar por ejemplo, con la aparición y expansión acelerada de las redes sociales de comunicación combinadas con el mundo informático.

En el campo de la información, este cambio acelerado se traduce en dos factores: en la renovación tecnológica, con la aparición de nuevos formatos cada día, y en la búsqueda de la adecuación entre las estructuras informativas y los usuarios o receptores.

La necesidad de ajustarse a los nuevos requerimientos del mercado impulsa al cambio que a su vez da lugar a un proceso innovador.

A través de la innovación se pueden reinventar las formas de comprender y mejorar el trabajo, aprovechar el potencial de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismo.

## 2.2. Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones inteligentes se construyen a través de procesos pedagógicos planificados y generalmente voluntarios, que desarrollan nuevas habilidades y promueven nuevos hábitos y comportamientos en la organización, entre los cuales podemos resaltar los siguientes:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.
- Innovación.
- Normas técnicas de procesos.

Sin embargo debemos reconocer que en nuestro medio todavía encontramos obstáculos que impiden el desarrollo inteligente de las organizaciones, principalmente los siguientes aspectos que considero significativos:

- Falta de una cultura de seguimiento continuo para asegurar el logro de los objetivos.
- Disciplina para documentar los aciertos y desaciertos en el respectivo proceso de aprendizaje.
- Intolerancia frente a los errores, generando temor y dificultad para reconocerlos, desperdiciando así una valiosa fuente de aprendizaje.
- Falta de conciencia del valor de la capacitación.
- Desarrollo de la creatividad para la innovación.

Innovar significa cambiar y mirar al futuro, es la forma industrial de concebir la creatividad.

La innovación es un proceso de transformación paulatina que se desarrolla paso a paso y se debe organizar como un proceso sistemático porque es fundamental para las organizaciones basadas en el conocimiento, para aumentar la capacidad de rendimiento y por ende la habilidad para atraer y retener al personal informado y capacitado, del cual depende su productividad.

La innovación no surge de forma espontánea, no aparece sólo porque un equipo directivo esté convencido de ello, debe estar gestionada a largo, medio y corto plazo, es una mejora planificada, que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema o en las personas involucradas.

Es un error vincular la innovación únicamente con la alta tecnología.

Algunas innovaciones han cambiado de una forma total la fabricación, como son las empresas Zara, Ikea o Benetton. Sin embargo, los procedimientos empleados no están basados en ninguna tecnología punta, sino en el sentido común y la organización.

Las organizaciones inteligentes fomentan la iniciativa y la creatividad de cada individuo, concediéndoles una gran libertad de acción a la hora de lograr los objetivos bien definidos, como por ejemplo Hewlett Packard, 3M, Toyota y Microsoft.

Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes pero no puede ser simplemente extravagante o excéntrico, debe “funcionar”.

Daniel Goleman (2000)<sup>i</sup> escribe: “Para ser creativo de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo”

La innovación debe agregar valor, producir valor; se ha llegado a decir que la investigación convierte la información en conocimiento, mientras que la innovación convierte el conocimiento en dinero.

En esta era de la información y el conocimiento globalizado, la innovación se constituye en clave de supervivencia para toda organización, creando ambientes que faciliten el desarrollo y eliminen las resistencias al cambio.

Hay que crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad, la diversidad de las personas y que estimulen la creatividad, donde se potencie la capacidad de asumir riesgos, el espíritu emprendedor para tener éxito y causar impacto en la sociedad. Estos son los aprendizajes más relevantes para que una Organización se considere inteligente.

### **2.3. Metodologías de cambio organizacional posmodernas Reingeniería Empowerment Teoría del Clima y Contingencia**

En virtud de la incertidumbre y el cambio constante del entorno con que interactúa la Organización, se ha hecho necesario implementar diversas metodologías de adaptación, en este tema nos aproximaremos al conocimiento de las características relevantes de las metodologías imperantes en el contexto organizacional latinoamericano.



- **Reingeniería.**

Es una estrategia de transformación organizacional que consiste en el rediseño radical de un proceso o un cambio drástico de un proceso. Requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente e implica la revisión y transformación radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en rendimientos tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad, oportunidad (rapidez).

Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo, por tanto para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar todo de nuevo", lo cual significa abandonar viejos procedimientos y buscar que lo nuevo agregue valor hacia el consumidor, teniendo en cuenta que las actividades de valor agregado tengan dos características: una que sea algo que el cliente aprecie y que se ejecuten correctamente desde la primera vez.

La definición de este concepto ha evolucionado en el tiempo y se ha ido adaptando cada vez más a los enfoques y tendencias modernas, sin embargo podríamos decir que la definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994)<sup>ii</sup>

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir entonces, que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

Pero debe tenerse en cuenta que la base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer (1994) la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". (Manganelli, 1995)

En su forma más sencilla la reingeniería es el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura y maximizar la rentabilidad del negocio, rediseñando los procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

- **Reingeniería vs el mejoramiento continuo**

Reingeniería significa cambio radical mientras que mejora continua son pequeños cambios incrementales, aún cuando en ambos enfoques el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.

La situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para luego continuar con una mejora continua.

- **Empowerment. (Empoderamiento)**

Es una nueva estrategia de administración de la Organización, donde se integran todos los recursos, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos deseados.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y todos los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

En el Empowerment todos los miembros, los equipos de trabajo y la organización, tienen completo acceso y uso de información crítica, poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizarla y llevar a cabo el propósito de la organización.

- **Teoría del Clima.**

Para los estructuralistas, es decir, las escuelas que se enfocan en la estructura como elemento esencial de la organización, el clima depende de aspectos objetivos como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que se reflejan en la interacción de las características personales y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, se afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Son muchas las escuelas que opinan alrededor del concepto de clima organizacional, sin embargo la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización, como tal, es reconocida a la propuesta de Likert<sup>iii</sup> porque permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert.1961. (citado por Brunet L: 1999) sostiene que “en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ella son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida”

Likert (1961)<sup>iv</sup> establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido éstas serían:

**1. Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

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

- a. **Autoritario explotador**, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b. **Autoritario paternalista**, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

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

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

- b. Participación en grupo,** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Los subsistemas I y II del primer tipo corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable mientras que los subsistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría de Likert, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal y consiste en un cuestionario que considera aspectos como:

- El método de mando, es decir, la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- Las características de las fuerzas motivacionales, las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- Las características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- Las características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- Las características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- Las características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- Las características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- El objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

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

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

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

- a. **Sistema explotador** – autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo.
- b. **Sistema Benevolente** – Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
- c. **Sistema consultivo liderazgo participativo**, donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- d. **Sistema participativo o de grupos interactivos**, basado en la teoría de MacGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar:

- a) el ambiente que existe en cada categoría;
- b) el que debe prevalecer; y
- c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

- **Contingencia.**

Contingencia, es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda, algo incierto o eventual, proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas tomadas en una situación espontáneamente y reprueba de cierta forma la estandarización. También conocida

como teoría situacional<sup>lv</sup> plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia ha dominado el estudio del diseño y del rendimiento organizacional durante los últimos veinte años, pero aún a pesar de esto, dicha teoría se está poniendo en tela de juicio por su incapacidad aparente en resolver problemas teóricos y empíricos, por esto algunos autores como Schoonhoven, 1981; Mohr, 1981; Tosi y Slocum, 1984, Fry y Schenlenberg, 1984, y Van de Ven y Drazin. 1985, sugieren la necesidad de realizar cambios a nivel teórico y metodológico y para Drazin y Van de Ven (1985), algunas teorías alternativas a la teoría de la contingencia, como, por ejemplo, el marco de trabajo de las «siete eses» de McKinsey (Pascale y Athos, 1981), la teoría «Z» (Ouchi, 1981), las ocho características de las compañías excelentes (Peters y Waterman, 1982), etc. (cfr. Drazin y Van de Ven, 1985) son en general, incluso más complejas y dejan por resolver algunas proposiciones de la teoría de la contingencia.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la Contingencia, consistió en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir los cambios que se puede sufrir en la estructura o en cualquier otro elemento del funcionamiento de las organizaciones en virtud del comportamiento de estas variables.

Los factores o variables internas que pueden originar contingencia son:

- Recursos Humanos.
- Recursos Físicos.
- Inversiones.
- Tecnología.
- Tiempo.

Los factores o variables externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas.

Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la

organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Sin embargo, tomando en cuenta que cada organización tiene un ambiente diferente, se requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima, por lo tanto se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

La Teoría de la Contingencia sostiene que no existen principios universales para alcanzar la eficacia organizacional, ya que de acuerdo a este enfoque existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas de unas organizaciones y que no funcionan para otras, porque todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades.

El enfoque de contingencia es de suma importancia para la organización ya que busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables, a manera de control preventivo.

## 2.4. Desarrollo Organizacional

Es una estrategia que observa y analiza a la Organización como un todo, es decir, que estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en ella, para lograr que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que requieren alcanzar.

La base conceptual de Desarrollo Organizacional<sup>vi</sup> está sustentada en la “Teoría de Sistemas”, que establece el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, porque se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

W. G. Bennis (1966), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".



○ **Valores del DO**

- **Respeto por las personas.-** Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo.-** Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- **Igualdad de poder.-** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
- **Confrontación.-** No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- **Participación.-** Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

○ **Formas de intervención del DO**

- **Capacitación en sensibilidad (sensibilización al cambio):** Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.
- **Retroalimentación a través de encuestas:** Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.
- **Consultoría del proceso:** El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.
- **Construcción de equipos:** Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.
- **Desarrollo entre grupos:** Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.

## 2.5. Innovación y la virtualidad

Son las grandes tendencias de supervivencia de la organización posmoderna en el contexto del mundo globalizado y la sociedad de la información.

La tecnología tiene dos aspectos importantes, el elemento físico, como la maquinaria y el equipo, y el elemento intelectual, el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

En el pasado, la ciencia y la tecnología fueron consideradas como medios para mejorar la existencia humana pero hoy día el desarrollo desmesurado de ambas aplicadas al conocimiento para el desempeño de ciertas tareas y actividades, obliga a que tengamos un control social más efectivo para asegurar que los cambios sean realmente mejoras.

Hoy en día, las organizaciones se mueven en un nuevo escenario cuyas características esenciales son:

- El conocimiento y el manejo de la información.
- El desarrollo de nuevos paradigmas tecnológicos.
- La Globalización.
- La competitividad.
- Entorno más complejo y dinámico.

La competencia es difícil si no se entiende el proceso en el que estamos inmersos a escala internacional.

Los cambios suceden con mucha rapidez, lo cual aumenta la incertidumbre, sumado a que aparecen nuevos agentes de presión en el entorno.

Todo esto plantea un escenario distinto, crea unas nuevas necesidades y exigencias en dirección de las organizaciones y un cambio en los planteamientos de las estructuras, el desarrollo de nuevos enfoques y procedimientos.

La organización moderna es para la innovación, es decir debe ser orientada para el abandono sistemático de todo lo establecido, de lo familiar, tradicional, cómodo y para el cambio constante.

- **La organización 2.0.**

Las organizaciones han venido desarrollándose evolutivamente en las tecnologías, en un principio las aplicaciones virtuales que permitía la informática eran de simple exposición de contenidos, que eran editados, administrados, controlados y actualizados por un administrador de la información y la forma de relación virtual no era en tiempo real o día nos referimos con este término “web 2.0” a una nueva generación de aplicaciones basadas en la creación de páginas Web donde los contenidos pueden ser compartidos y producidos por los propios usuarios de forma rápida y sencilla.

Las organizaciones en la era de la información necesitan poseer una alta capacidad de aprendizaje, para lo cual deben tener una disposición a abandonar la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y cambiarlas si es preciso, porque en el entorno actual se requiere un alto grado de descentralización, y la organización debe estar preparada para tomar decisiones rápidas y relacionarse de formas innovadoras.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste ya en desplazarse a conquistar nuevas tierras geográficas, sino en buscar nuevos territorios en la infinitud de la red y explorar con nuevos ojos y una actitud de aprendizaje permanente de las nuevas realidades para resolver viejos problemas y nuevos retos y desafíos.

En la sociedad del conocimiento la innovación es el motor del crecimiento, porque es la capacidad de transformar el conocimiento en riqueza, la capacidad de transformar el conocimiento en bienestar; pero es un error vincular la innovación únicamente con la alta tecnología. Algunas innovaciones han cambiado de una forma total de fabricación de productos y no están basados en ninguna tecnología de punta, sino en el sentido común de la organización.

### Ejercicios

Elaborar un ensayo de tres páginas como mínimo sobre la Sociedad de la Información.

Analizar caso de Organización inteligente en Colombia

Análisis de caso de un proceso de Reingeniería. El problema Ford.

<http://bpmconsultantsgroup.com/Casos-de-Exito-con-la-Reingenieria.html>

Identificar los valores del Desarrollo Organizacional

Investigar sobre la evolución de la tecnología informática y las redes. Web 1.0, 2.0 y 3.0

### Prueba Final

1. Enumere tres aportes de la tecnología a la organización actual.
2. Las organizaciones inteligentes promueven nuevos hábitos y comportamientos en la organización, entre los cuales podemos resaltar los siguientes, **excepto**:
  - a. Liderazgo.
  - b. Trabajo en equipo.
  - c. Empowerment.
  - d. Normas técnicas de procesos.
  - e. Manejo de la autoridad y el poder para mantener equilibrio en la organización
3. Con respecto a la reingeniería las siguientes afirmaciones son correctas excepto. Señálela:

Implica la revisión y transformación radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares.

Es una estrategia de transformación organizacional que consiste en el rediseño radical de un proceso o un cambio drástico de un proceso.

La reingeniería es "comenzar todo de nuevo", lo cual significa abandonar viejos procedimientos y buscar que lo nuevo agregue valor hacia el consumidor.

Es el proceso mediante el cual se reduce la planta de personal no necesaria.

La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas.

4. Con respecto al Desarrollo Organizacional, las siguientes afirmaciones son correctas **excepto**. Señálela:
- a. La base conceptual de Desarrollo Organizacional está sustentada en la teoría de Sistemas
  - b. Pretende el desarrollo de las personas de la organización
  - c. Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.
  - d. Es una estrategia que observa y analiza a la Organización como un todo, es decir, que estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en ella.
  - e. Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.
5. Cite y explique un ejemplo de innovación tecnológica que conozca.

### **Actividad**

Investigue y realice un ensayo de cinco páginas como mínimo sobre Estrategias de Cambio y Desarrollo Organizacional utilizados en tres (3) empresas colombianas que conozca.

## 2.6. Relación con Otros Temas

La asignatura Organizaciones está íntimamente relacionada con otras ciencias, disciplinas y saberes como la Psicología, la Antropología, la Sociología, la Economía y esencialmente en el ámbito de las ciencias empresariales con los fundamentos de la Administración y todos los procesos administrativos, en sus respectivos niveles, ya que estos constituyen elementos determinantes para la comprensión de la Organización como tal, sus elementos, su funcionamiento integral y sus diferentes interacciones con el entorno empresarial.

Se hace imperativo y relevante profundizar el tema de las Organizaciones en relación con el contexto Geopolítico mundial y sus interrelaciones a nivel político y financiero, ya que estos factores vienen siendo determinantes para los cambios sufridos por la organización moderna y el mercado.

Todo lo cual implica que las Organizaciones deben relacionarse activamente con la Ingeniería en temas de producción y sistemas, así como también con la informática que se ha convertido en eje central de los procesos administrativos y comerciales a nivel internacional.

## 2.7. Fuentes bibliográficas

KAST Y ROSENZWEIG. 1979 Administración De las Organizaciones: un enfoque de sistemas. Ed. Mac Graw Hill. 699 pps.

KHADEM, R y LORBERT, R (1998) Administración en una página. Bogotá. Norma. 145 pps.

KLIKSBERG, B .1997 El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Caps. 4 y 5. Argentina. Editorial Paidós. 253 pps.

MARTÍNEZ FAJARDO, C .1996 Administración de organizaciones: productividad y eficacia .Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 455 pps.

MINTZBERG, H. (2001) Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires. El Ateneo, Primera edición. 365 pps.

STEPHEN, R. 2005 Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. 640 pps.

STONER James, F 1996 Administración. México: Editorial PRENTICE HALL, Sexta edición.764 pps.

## 2.8. Fuentes digitales o electrónicas

Naturaleza y Propósito de las Organizaciones. Cárdenas, M. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>. Recuperado el día 16 de febrero de 2010. 18:37:00 p.m.

Distribución de Poder en la Organización. <http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/>. Recuperado el día 17 de febrero de 2010 21:30:25 p.m.

Video La meta. Disponible en:

[http://www.youtube.com/watch?v=TMS7SBbM\\_zc](http://www.youtube.com/watch?v=TMS7SBbM_zc)

Video Un Pavo real en el mundo de los pingüinos. Disponible en:

<http://www.youtube.com/watch?v=WDWzPe3Vskw>

WEBER, M. (1998) **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**. Madrid. ISTMO. ISBN. 84-7090-314-4.

Disponible en:  
[http://books.google.com.co/books?id=wwzvrPnN6JkC&printsec=frontcover&dq=weber+max&hl=es&ei=NEclTfSpBIL48AbNpKw4&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-preview-link&resnum=3&ved=0CDYQuwUwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=wwzvrPnN6JkC&printsec=frontcover&dq=weber+max&hl=es&ei=NEclTfSpBIL48AbNpKw4&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=3&ved=0CDYQuwUwAg#v=onepage&q&f=false)

Alusión que hace referencia al planteamiento de Edgar Schein. Videoconferencia “Cultura organizacional para la competitividad”, Desarrollo Gerencial, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 27 de noviembre de 2001.

<sup>1</sup>Hall, Richard. 1996 Organización: Estructura y proceso. Edit. Prentice Hall, sexta edición. p. 52.

<sup>1</sup> Brown, Warren Y Moberg, Dennis. 1983. "Teoría de la organización y la administración", Limusa

<sup>1</sup> FRENCH Y RAVEN. (1983) "Bases del poder social" en Cartwright, D. y Zander, A. 'Dinámica de grupos' Ed. Trilla. México (p.285-298)

<sup>1</sup> ETZIONI, Amitai. 1965 Organizaciones modernas. Uteha Mexico.cap-1-5.

<sup>1</sup> HIRSCHMAN, Albert O. Salida, Voz y Lealtad.1970. <http://www.wikiteka.com/trabajos/poder-y-liderazgo/>

<sup>1</sup>STEPHEN Robbins, 2005. Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. Pag.515



<sup>1</sup>Alusión al concepto de coaliciones externas de Mintzberg en su obra Diseño de Organizaciones Eficientes en el artículo “El poder de los grupos: las coaliciones”

[http://www.degerencia.com/articulo/fuentes\\_de\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones](http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones)

<sup>1</sup> Herbert Spencer. Teoría del Darwinismo Social.

<sup>1</sup> Concepto básico de la Teoría de la Información. Citado por Johannsen.

<sup>1</sup> Tomado del artículo ¿Qué es el pensamiento sistémico? [www.iasvirtual.net/queessis.htm](http://www.iasvirtual.net/queessis.htm)

<sup>1</sup> MORIN, Edgar. 1976-1988. Introducción al pensamiento complejo. Compilación de ensayos. Recuperado 17/02/2010 < <http://www.seccion56snte.com/documentos/IntrocomplejoMorin.pdf>>

<sup>1</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#Modelo\\_de\\_Katz\\_y\\_Kahn](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#Modelo_de_Katz_y_Kahn)

<sup>1</sup>Administración. Stoner,R y otros. 1996. Prentice Hall. México. Sexta Edición. Cap. Doce. Pags.355 - 359

<sup>1</sup> WOODWARD. Joan. 1965 Investigación de Essex del Sureste en un estudio de organizaciones manufactureras de 1958;Artículo publicado en la revista Management Today en español Sección “Clásicos de la Gerencia”, enero de 1986, pp 39 – 42.

BURNS, Tom y STALKER, G.M. Teoría situacional.

<sup>1</sup>PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

<sup>1</sup> LEON BETANCOURT, Alberto. 1985. Organizaciones y Administración, un enfoque de Sistemas, Norma, Bogotá, págs. 41 y 86

<sup>1</sup> Goleman, D. 2000. El espíritu creativo. Vergara J. 215 pp. ISBN 9501520862, 9789501520866 p.35

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

<sup>1</sup><http://www.dimensionempresarial.com/2234/sistemas-de-administracion-likert/>

<sup>1</sup>Lickert. Teoría del clima Organizacional.

<sup>1</sup>Teoría Contingencial. Chandler, Skinner, Burns.1972.

<sup>1</sup>Desarrollo Organizacional

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp)

---

<sup>i</sup> Goleman, D. 2000. El espíritu creativo. Vergara J. 215 pp. ISBN 9501520862, 9789501520866 p.35

---

<sup>ii</sup><http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

<sup>iii</sup><http://www.dimensionempresarial.com/2234/sistemas-de-administracion-likert/>

<sup>iv</sup>Lickert. Teoría del clima Organizacional.

<sup>v</sup>Teoría Contingencial. Chandler, Skinner, Burns.1972.

<sup>vi</sup>Desarrollo Organizacional

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default.asp)