

# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**



**ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA  
MECANICA Y ELECTRICA  
SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA BAJO UN ENFOQUE  
DE SISTEMAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD  
EN INGENIERIA DE SISTEMAS**

**P R E S E N T A**

**ING. CARLOS MANUEL ROMANO ACEVEDO**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. VICENTE LOPEZ RODRIGUEZ**

**MÉXICO, D.F.**

**AÑO 2001**

---

# CONTENIDO

	Página
RELACIÓN DE FIGURAS, Y TABLAS	IV
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
JUSTIFICACIÓN	X
OBJETIVOS	XII
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA</b>	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Filosofía	3
1.3 Políticas generales	4
1.4 Valores del I.T.C.	5
1.5 El sistema I.T.C.	7
1.5.1 Descripción de los servicios	9
Conclusiones del capítulo	12
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Perspectiva general del desarrollo organizacional	14
2.1.1 Objetivos del DO.	15
2.2 Definiciones del desarrollo organizacional	16
2.3 Relación del DO. Con la teoría general de sistemas	18
2.3.1 La organización como sistema	18
2.3.2 El sistema abierto	19
2.3.3 Influencia de la T.S.S. y la P.S.A. en el DO.	21
2.3.4 La teoría de sistema y el pensamiento de sistemas en el DO.	23
2.4 Intervenciones del desarrollo organizacional	24
2.4.1 El principio de la profundidad de las intervenciones del DO.	25
2.4.2 consideraciones del diseño de las intervenciones del DO.	27
2.4.3 Clasificación de las intervenciones del DO.	34
2.5 El modelo utilizado en nuestra intervención	40
2.5.1 Fases de la consultoría del desarrollo organizacional	40
Conclusiones del capítulo	47

## CAPÍTULO 3

### DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA

---

3.1	Introducción al diagnóstico en el Instituto Tecnológico de Cuautla	49
3.1.1	El sistema organizacional	49
3.1.2	El método científico y la teoría de sistemas	50
3.1.3	El diagnóstico de una organización	51
3.2	Diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen al I.T.C.	52
3.2.1	El diagnóstico en una intervención	54
3.2.2	El contrato	55
3.2.3	El proyecto	55
3.3	Diagnóstico de la cultura organizacional en el I.T.C.	58
3.3.1	El concepto de una cultura organizacional	59
3.3.2	Clasificación de la cultura organizacional	60
3.3.3	Dificultades del estudio de la cultura organizacional	66
3.3.4	¿Cómo se forma y se conserva una cultura?	68
3.3.5	Difusión del diagnóstico de la cultura organizacional	73
3.3.6	Ciclo de vida de la cultura organizacional	74
3.3.7	Metodología utilizada para el diagnóstico de la cultura organizacional en el I.T.C.	77
3.4	Diagnóstico del clima organizacional en el I.T.C.	79
3.4.1	El concepto de clima organizacional	80
3.4.2	Características del clima organizacional	82
3.4.3	Formas de clima organizacional	84
3.4.4	Participación y clima	86
3.4.5	Similitudes y diferencias de la cultura y clima organizacional	87
3.4.6	Técnica utilizada para el diagnóstico del clima organizacional en el I.T.C.	91
3.5	Diagnóstico de los procesos organizacionales detectados	92
	Conclusiones del capítulo	94

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO EN EL I.T.C.

---

4.1	Resultado y análisis del Diagnóstico de la cultura organizacional en el I.T.C.	96
4.1.1	Concepto de la cultura organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla	96
4.1.2	Metodología para el análisis de los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional en el I.T.C.	97
4.2	Resultado y análisis del diagnóstico del clima organizacional en el I.T.C.	113
4.2.1	¿Qué es el clima organizacional?	114

4.2.2 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional	115
4.2.3 Interpretación de los resultados del diagnóstico del clima organizacional	118
4.3 Resultado y análisis del diagnóstico del liderazgo en el Instituto Tecnológico de Cuautla	128
4.3.1 ¿Qué es el liderazgo?	128
4.3.2 Resultado del diagnóstico del liderazgo en el I.T.C.	130
4.3.3 Recomendaciones para el cambio	135
4.4 Resultado y análisis del diagnóstico de la asertividad en el Instituto Tecnológico de Cuautla	138
4.4.1 ¿Qué es la asertividad?	138
4.4.2 Resultado del diagnóstico de la asertividad en el I.T.C.	139
4.4.3 Recomendaciones para el cambio	141
Conclusiones del capítulo	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
ANEXOS	152
GLOSARIO DE TERMINOS	165
REFERENCIAS	168

# RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS

	Página
<b>CAPÍTULO 1</b>	
Figuras	
1.1 Ubicación del I.T.C.	2
1.2 El Instituto tecnológico de Cuautla bajo el enfoque de sistema	7
1.3 El subsistema abierto planeación y vinculación del I.T.C.	8
1.4 El subsistema abierto subdirección académica del I.T.C.	8
1.5 El subsistema abierto subdirección de servicios administrativos del I.T.C.	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	
Figuras	
2.1 Sistema abierto	19
2.2 Sistema abierto delineado por sus fronteras	20
2.3 Sistema socio-técnico de la organización	22
2.4 Fases de la consultoría del desarrollo organizacional	41
2.5 Modelo de DO. de R. Harrison	44
Tablas	
2.1 Tipos de intervenciones de DO. aplicadas a la organización	38
<b>CAPÍTULO 3</b>	
Figuras	
3.1. Diagnostico aplicado al I.T.C.	53
3.2 Subsistemas diagnosticados en el I.T.C.	54
3.3 Creación y conservación de la cultura	68
3.4 Ciclo de vida de la cultura organizacional	74
3.5 Ubicación de la Institución en el ciclo de vida de la organización dado el logro o no del cambio cultural	76
3.6 Metodología de diagnostico de la cultura organizacional aplicado en el I.T.C.	77
3.7 Organigrama del Instituto Tecnológico de Cuautla	78
3.8 Influencia y relación de la cultura y el clima organizacional	90
3.9 procesos organizacionales diagnosticados en el I.T.C.	92
Tablas	
3.1 Características de las diferentes combinaciones de la cultura disfuncional y funcional	64
3.2 Binomio cultural, papel dentro de la organización y acción a tomar	65
3.3 Definición de cultura y clima organizacional	87
3.4 Diferencias cultura –clima organizacional	89

## **CAPÍTULO 4**

### **Figuras**

4.1 Metodología para el análisis de los resultados del diagnóstico en el I.T.C.	97
4.2 grafica de la cultura organizacional en los alumnos del I.T.C. 99	
4.3 Grafica de la Cultura organizacional en los docentes del I.T.C. 100	
4.4 Grafica de la cultura organizacional en los trabajadores de servicios generales en el I.T.C.	101
4.5 Grafica de la cultura organizacional en los administrativos del I.T.C.	102
4.6 Grafica de la percepción de los jefes en el I.T.C. según los docentes	103
4.7 Grafica de la percepción de los jefes en el I.T.C., según los trabajadores de servicios generales 104	
4.8 Grafica de la percepción de los jefes en el I.T.C. , según los administrativos	105
4.9 Clima organizacional en la institución 114	
4.10 Clima organizacional en alumnos del I.T.C. 120	
4.11 Diferencias ideal-real en el clima organizacional en Alumnos del I.T.C.	121
4.12 Grafica de clima organizacional en trabajadores de servicios generales del I.T.C. 122	
4.13 Diferencias ideal-real en trabajadores de servicios generales del I.T.C.	123
4.14 Grafica de Clima Organizacional en Docentes del I.T.C. 124	
4.15 Grafica de diferencias ideal-real en docentes del I.T.C.	125
4.16 Grafica del clima organizacional en administrativos del I.T.C. 126	
4.17 Grafica de las diferencias ideal-real del clima organizacional en los administrativos del I.T.C.	127
4.18 Grafica del diagnostico del liderazgo en el I.T.C.	134
4.19 Grafica del diagnóstico de la asertividad en el I.T.C. 140	

## RESUMEN

En los últimos años, las instituciones de educación pública superior en nuestro país están convirtiéndose en simples organizaciones públicas en donde sólo es negociable el conocimiento técnico y científico y en donde la educación en esencia se limita a un plano económico y social.

Uno de los sistemas de educación superior en México es, el sistema de Institutos Tecnológicos. Todos ellos con un nivel de enseñanza académica bien aceptado en nuestro país y fuera de él.

El Instituto Tecnológico de Cuautla en la región Oriente del estado de Morelos, está encaminado a ser una de las instituciones protagonistas de la educación superior en el estado y en el país. Es por ello que, con sus escasos 10 años de creación, trata de direccionar sus objetivos y establecer decisiones concretas hacia una organización competitiva y de calidad tanto en sus servicios como en sus egresados. Por esta y otras razones el presente trabajo brinda un estudio de intervención de Desarrollo Organizacional en esta organización para el mejoramiento de la misma.

Esta intervención nos permite diagnosticar la cultura, el clima, así como el liderazgo y la asertividad en esta institución; además, bajo un enfoque de sistemas socio técnicos, permite encontrar puntos de tensión en la organización.

Una vez encontrados estos puntos se proponen soluciones que mejoren la organización y hagan realidad la misión y la visión del Instituto Tecnológico de Cuautla.

Finalmente, hacemos algunas recomendaciones de los resultados del diagnóstico en la intervención practicada. Este trabajo es una muestra de que el Instituto Tecnológico de Cuautla persigue el cambio y pretende en su actual crecimiento mejorar en todos sus aspectos.

---

---

## ABSTRACT

In the last years, the education institutions publish superior in our country they are becoming simple public organizations where it is only negotiable the technical and scientific knowledge and where the education in essence is limited to an economic and social plane.

One of the systems of superior education in Mexico is the system of Technological Institutes. All them with a level of academic teaching very accepted in our country and outside of him.

The Technological Institute of Cuautla in the region Guides of the state of Lives them. it is guided to be one of the institutions main characters of the superior education in the state and in the country. And is for it that with their scarce 10 years of creation it tries to address their objectives and to establish concrete decisions toward a competitive organization and of quality as much in their services as in their egresados. For this and other reasons the present work offers a study of intervention of Organizational Development in this organization for the improvement of the same one.

This intervention allows us to diagnose the culture the climate as well as the leadership and the "asertividad" in this institution. also under a focus of systems partner technicians its allows to find points of tension in the organization.

Once found these points intend solutions that improve the organization and make reality the mission and the vision of the Technological Institute of Cuautla.

Finally we make some recommendations of the results of the diagnosis in the practiced intervention. This work is a sample that the Technological Institute of Cuatla pursues the change and it seeks in its current growth to improve in all its aspects.



# INTRODUCCIÓN

El cambio en los esquemas de relación internacional, han generado profundas modificaciones hacia el interior de nuestro país. México, ha entrado en el proceso de la globalización de su economía. Esta entrada, ha representado un brusco despertar de conciencias. El cambio no es nada fácil y el visualizar los retos y perspectivas, nos obliga a considerar la correcta utilización de los recursos de que disponemos.

Modernizarnos, ser más competitivos, más productivos y realizar nuestro diario trabajo con calidad, son retos que habremos de asumir y resolver a través de la educación de nuestro pueblo, con una amplia difusión del conocimiento científico y aplicando las nuevas tecnologías.

El rol del I.T.C., como institución de educación superior en este proceso de globalización económica es:

- Atender la creciente demanda de la región y el estado.
- Elevar la calidad de los elementos y agentes del proceso educativo.
- Contar con profesores e investigadores de alto nivel.
- Lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades de la región y expectativas de la sociedad.
- Fortalecer el sistema de educación superior al cual pertenece el Tecnológico
- Procurar una mejor articulación con instituciones y organismos federales, estatales y de la iniciativa privada.

Por supuesto, muchos factores de índole interna atentan contra el cabal cumplimiento de estos propósitos. Sin embargo, es de absoluto interés de la máxima dirección de esta institución, determinar los elementos, las magnitudes de las fuerzas que se oponen al logro de estos objetivos.

Para ello, el ITC tiene que adecuar los modelos de administración, académicos y de servicios generales, para soportar la innovación tecnológica y social a la que hace frente nuestro estado y nuestra región. El presente trabajo de tesis, intenta realizar ese esfuerzo, utilizando las herramientas que nos proporciona el Desarrollo Organizacional, apoyados en la Teoría General de Sistemas, en este propósito.

Para obtener cambios transformacionales, es imprescindible adentrarnos en las presunciones existentes entre las personas que componen la organización. Así, nos adentraremos en el estudio de la Cultura Organizacional y del Clima Organizacional que existen en el ITC.

De aquí derivarán aspectos tan importantes como el sistema de comunicaciones, las formas de cooperación entre los subsistemas, los estilos de dirección, aspectos determinantes de la vitalidad de la organización y donde se pueden encontrar las principales dolencias que afectan la salud de la organización.

Para dar una idea de la organización bajo estudio, en el **capítulo 1** presentamos los antecedentes, políticas generales, una breve semblanza histórica del ITC, la visión de esta institución, así como los subsistemas componentes de la misma. Siguiendo la metodología de intervención del DO, este capítulo contiene los aspectos relacionados con la fase de *contacto y entrada*.

En el **capítulo 2**, establecemos los principales aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional como técnica de intervención, planteando sus objetivos, definiciones, caracterización general y su vinculación con la Teoría General de Sistemas, interacción que permite al DO estudiar a la organización integralmente.

En el **capítulo 3** se desarrolla la fase de *diagnóstico* de nuestro sistema, el ITC. Las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico se basan en la determinación de la Cultura y el Clima Organizacional, estableciendo las diferencias y similitudes entre estas dos categorías de intervención.

En el **capítulo 4** realizamos el *análisis de los resultados* de todas las herramientas utilizadas para la determinación de los principales problemas que afectan el logro de los objetivos de la institución y en las **conclusiones y recomendaciones** se ofrecen los aspectos más relevantes que indican el cumplimiento de los objetivos de la presente tesis de grado.

# JUSTIFICACIÓN

Al mismo ritmo que la demanda de educación ha venido creciendo, las necesidades sociales también se han incrementado de tal manera, que en la Institución se tiene proyectado seguir creciendo en la oferta de opciones a nivel licenciatura, ofreciendo las carreras a nivel licenciatura tradicional e incursionar en el nivel de posgrado, ofreciendo un programa de maestría.

En el proceso de crecimiento institucional, se hace necesario abordar y resolver varios problemas que se presentan , entre ellos:

## **En docencia**

- la contratación de personal capacitado
- la formación docente del personal académico
- la ampliación, manejo y operación de programas de estudio
- las carencias de conocimientos mínimos necesarios en los alumnos de nuevo ingreso
- necesidades de espacios físicos para el desarrollo de las actividades académicas.

## **En la investigación,**

- crear una cultura de investigación en el docente y en el administrador
- promover docentes investigadores para su ingreso al SNI.
- crear convenios con la iniciativa privada para generar proyectos de investigación aplicados a la resolución de problemas reales.

## **En extensión**

- la atención a la comunidad
- creación de áreas deportivas
- promover la participación de los alumnos en actividades extraescolares
- la contratación de promotores deportivos calificados en las diferentes disciplinas que se puedan practicar en el tecnológico, tanto por alumnos como por maestros.

## **En vinculación**

- Brindarle más apoyo a los contactos con el sector productivo y de servicios

## **En apoyos a la docencia**

- Se requieren de espacios físicos con condiciones específicas para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que se han visto

- disminuidos por el crecimiento obligado de la matrícula debido a la demanda social, estos espacios se requieren para: aulas, centro de cómputo, salas, talleres, etc..

## En la administración

- la falta de una cultura de planeación, se hace necesario establecer una sistematización de la planeación por medio de programas de concienciación de directivos tendiendo a una planeación estratégica dentro de la administración de la institución, integrada con los programas de cada sector organizacional.

En la actualidad las organizaciones de educación en nuestro país necesitan adecuar sus programas de trabajo y así, mejorar la calidad de los servicios que prestan a la sociedad. El DO., por su parte permite analizar a estas organizaciones desde un punto de vista muy particular, “ la parte social”

Esta visión se mejora, con el enfoque de sistemas, y nos ofrece un panorama integral de observar y diagnosticar a organizaciones que son no funcionales o que desean mejorar su actividad laboral.

Es pues ahora cuando hemos decidido apoyarnos de la ingeniería de sistemas y particularmente de las técnicas de intervención del DO. para transformar y mejorar un sistema institucional de nivel superior, como lo es el Tecnológico de Cuautla.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Diagnosticar, mediante las técnicas del Desarrollo Organizacional, apoyados en la Teoría General de Sistemas, los principales problemas de una institución de nivel superior y proponer las medidas para su mejoramiento.

## **Objetivos Particulares:**

- a) Encontrar posibles puntos de tensión en la organización.
- b) Determinar la Cultura Organizacional del Instituto Tecnológico de Cuautla y el Clima Organizacional.
- c) determinar las formas de comunicación como herramientas de intervención del Desarrollo Organizacional.
- d) proponer las vías de solución a los posibles puntos de tensión que permitan al ITC., hacer realidad su Misión y su Visión

# *Capítulo 1*

## *El Instituto Tecnológico de Cuautla*

En este capítulo se presenta el marco que caracteriza al Instituto Tecnológico de Cuautla, como un primer análisis del contacto y la entrada de nuestra intervención de DO. Para ello se dan a conocer los antecedentes de esta institución, así como su filosofía y sus políticas generales.

Usando una visión del enfoque de sistemas, mostramos al Instituto Tecnológico de Cuautla como un sistema y los subsistemas que lo conforman. Y se describen, además, las funciones y responsabilidades de estos subsistemas para con la institución.

# 1. EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA

## 1.1 ANTECEDENTES.

En el año de 1991 surgió la inquietud de un grupo de habitantes del Municipio de Cuautla, de crear una escuela de educación superior, ya que la más cercana se encontraba en los municipios de Cuernavaca y Zacatepec; los jóvenes tenían que transportarse para continuar sus estudios.

Se acudió a la Dirección General de Institutos Tecnológicos, con la cual se pactaron los acuerdos para la puesta en marcha de dicho proyecto, en los cuales el municipio se comprometía a donar un terreno.

Y así el 26 de Agosto de 1991 se iniciaron las actividades, en las instalaciones prestadas de la Secundaria Técnica No. 32 en la colonia Eugenio Jáuregui con un grupo; el 13 de Agosto de 1992 se traslada a sus instalaciones ubicadas en el libramiento Cuautla-Oaxaca s/n., en un terreno de una superficie de 15.74 hectáreas.

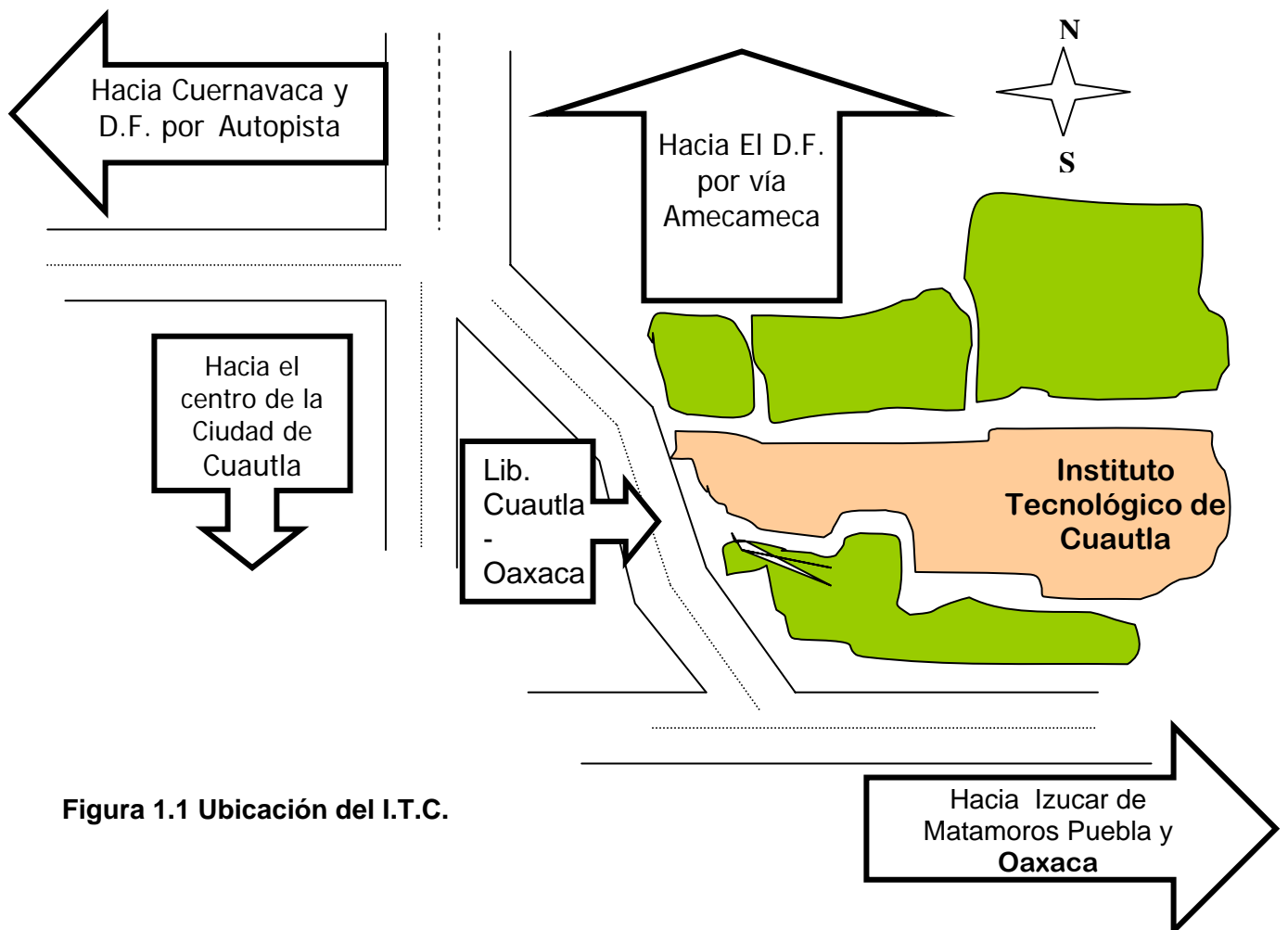


Figura 1.1 Ubicación del I.T.C.

A continuación se hará un breve resumen del desarrollo que ha tenido el Instituto Tecnológico.

\* En 1991, inicia el ciclo de Técnico Superior en Instrumentación Industrial y Técnico Superior en Sistemas Computacionales con 5 aulas y 2 laboratorios que han sido diversos y variados durante los 4 años que se impartió este nivel.

\* En 1996, se crean las carreras de Ingeniero Técnico en Electrónica e Ingeniero Técnico en Sistemas Computacionales .

\* En 1997, se inicia la carrera de Administrador General.

A nivel Licenciatura Técnica se ofrece actualmente en el Instituto :

- 1.- Ingeniería Técnica en Electrónica
- 2.- Ingeniería Técnica en Sistemas Computacionales
- 3.- Administrador General

A nivel Licenciatura Tradicional se ofrecen actualmente en el instituto:

- 1.- Ingeniería en Electrónica
- 2.- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- 3.- Licenciatura en Administración

A la fecha se cuenta con una matrícula global de 677 alumnos. Al frente de la administración del Instituto Tecnológico de Cuautla, desde sus inicios, han estado 3 directores incluyendo al actual, el MC José Loyde Ochoa. El escudo del Tecnológico se obtuvo por medio de una convocatoria lanzada a los alumnos y fue creado por la Srita. Julieta Hernández Franco, alumna del Instituto

**El escudo adopta el perfil del águila.**

EL LEMA del tecnológico fue producto de la convocatoria de participación tanto del personal como de los alumnos, lo cual fue un reto dirigido en principio al estudiante del Tecnológico y en segunda instancia a la capacidad creadora del trabajador mexicano. Quedando como ganadores la Lic. Silvia Delgado Martínez, Ing. Enrique Lugo Oñate, Ing. Carlos Peña Roa e Ing. Eduardo Araoz Tapia, con el siguiente lema:

***“LA GRANDEZA DEL HOMBRE, RESIDE EN SU IDEAL DE SERVICIO”***

## **1.2 FILOSOFÍA.**

El Instituto Tecnológico de Cuautla tiene como misión fundamental formar profesionistas, con niveles de excelencia en el campo de su especialidad. Buscar ser la mejor escuela de educación superior en el Estado y el mejor Tecnológico del país.



El Tecnológico, mediante programas y políticas educativas, propicia en sus estudiantes valores de autoestima, fomentando la solidaridad con otros seres humanos, ecosistemas, la libertad, expresada en las dimensiones del respeto por los demás, la responsabilidad, la ejemplaridad, el compromiso, la honestidad, el espíritu emprendedor e innovador y la ubicación histórico social para con la comunidad y el país.

La Institución se dedica a la investigación como apoyo a los programas académicos y desarrolla programas de educación continua para la actualización de los conocimientos de los profesionistas.

La formación integral del estudiante es una responsabilidad del Tecnológico, como el ser histórico que construirá el futuro de nuestro País.

## **MISIÓN:**

Hacer del Instituto Tecnológico de Cuautla, un instrumento de desarrollo de la comunidad, formando profesionistas de excelencia capaces de responder de manera efectiva y específica a las necesidades regionales con calidad, productividad y con una visión nacional e internacional para el presente y el futuro.

## **1.3 POLÍTICAS GENERALES:**

1. Orientar el conjunto de esfuerzos de la comunidad tecnológica, hacia el logro de un perfil prospectivo institucional de calidad.
2. Adecuar y mantener actualizados los planes y programa de estudio, de manera que la formación de recursos humanos que forje el Tecnológico, respondan a las necesidades estratégicas y prioritarias de la región.
3. Intensificar los esfuerzos destinados al desarrollo de los recursos humanos, como medio para elevar la eficiencia de la gestión institucional.
4. Promover la integración de un sistema unitario de información sobre el desempeño institucional que proporcione en forma oportuna y confiable, elementos que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.
5. Evaluar en forma sistemática y permanente el quehacer de cada una de las unidades orgánicas del tecnológico.
6. Estimular a los miembros de la comunidad tecnológica que destaquen en su desempeño laboral.

7. Modernizar los servicios administrativos y de apoyo para contribuir a mejorar la calidad de las acciones sustantivas de la institución
8. Impulsar las actividades de simplificación de procedimientos de operación, procurando la disminución de tiempos de tramitación y la incorporación de técnicas más efectivas en su ejecución.
9. Propiciar la coordinación entre el Tecnológico y las instancias competentes para el autoequipamiento y autoabastecimiento y satisfacer las necesidades específicas y optimizar el aprovechamiento de los recursos.
10. Utilizar en forma racional los recursos humanos asignados a cada una de las unidades orgánicas del Tecnológico.
11. Racionalizar y optimizar la utilización del inmueble.
12. Vigilar el estricto cumplimiento de los programas autorizados.
13. Propiciar la intervención de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, en la dinámica Institucional, colaborando en sus funciones de normatividad, apoyos y supervisión.
14. Ajustar periódicamente las cuotas que se cobran por los diferentes servicios.
15. Fortalecer la difusión de la imagen Institucional.
16. Seleccionar al personal docente de preferencia con estudios de maestría.

#### **1.4 VALORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO:**

Los valores que el Instituto Tecnológico de Cuautla ha identificado como fundamentales para coadyuvar a su misión, son:

##### **GENTE:**

Nuestra gente (maestros, estudiantes, trabajadores y ex-alumnos) es nuestra fortaleza. Es nuestro recurso más valioso. Es quien nos da la razón de ser.

**IDENTIDAD:**

El sentimiento de querencia hacia lo que es nuestro (el tecnológico) nos ayudará a realizar mejor nuestro trabajo.

**LEALTAD:**

El guardar lealtad para nuestros valores y hacia nuestra jerarquía institucional es motivo de orgullo y de pertenencia.

**HONESTIDAD:**

Ser honrado en nuestras acciones, ayuda a que en el Tecnológico se eliminen sobornos, fraudes, engaños y actos deshonestos.

**RESPECTO:**

Nuestro trato con los demás requiere respeto. Queremos y valoramos en mucho el respeto a los demás, para que así también nos respeten.

**PUNTUALIDAD:**

Este es un hábito que buscamos fomentar en nuestros futuros profesionistas y que mejor que predicar con el ejemplo. Nuestros maestros y trabajadores en general buscan dar lo mejor de sí en puntualidad.

**CUMPLIMIENTO CON EL TRABAJO:**

Solo el trabajo bien cumplido dignifica. Queremos realizar nuestro diario quehacer bien.

**DISPONIBILIDAD:**

Estar disponible para colaborar, para prestar ayuda, significa demostrar nuestra presencia activa, y estar dispuestos a realizar lo que sea necesario en beneficio de la Institución

**IMAGEN:**

Lo que nuestros visitantes y la sociedad en general ven y escuchan de un alumno, de un ex-alumno, de un maestro, de un trabajador y en general del Tecnológico, es determinante para que se formen una imagen de nosotros. Por eso, día con día queremos mostrar nuestra mejor imagen.

## ACTUALIZACIÓN:

Queremos que los conocimientos que se imparten en el Tecnológico sean actuales y valiosos. La actualización es una búsqueda permanente de gran valor para nosotros.

## COMPETITIVIDAD:

Queremos y esperamos demostrar que somos los mejores, en un ambiente de competitividad nacional e internacional. Con el cultivo de estos valores estamos seguros de que contribuiremos al bienestar general.

## 1.5 EL SISTEMA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA

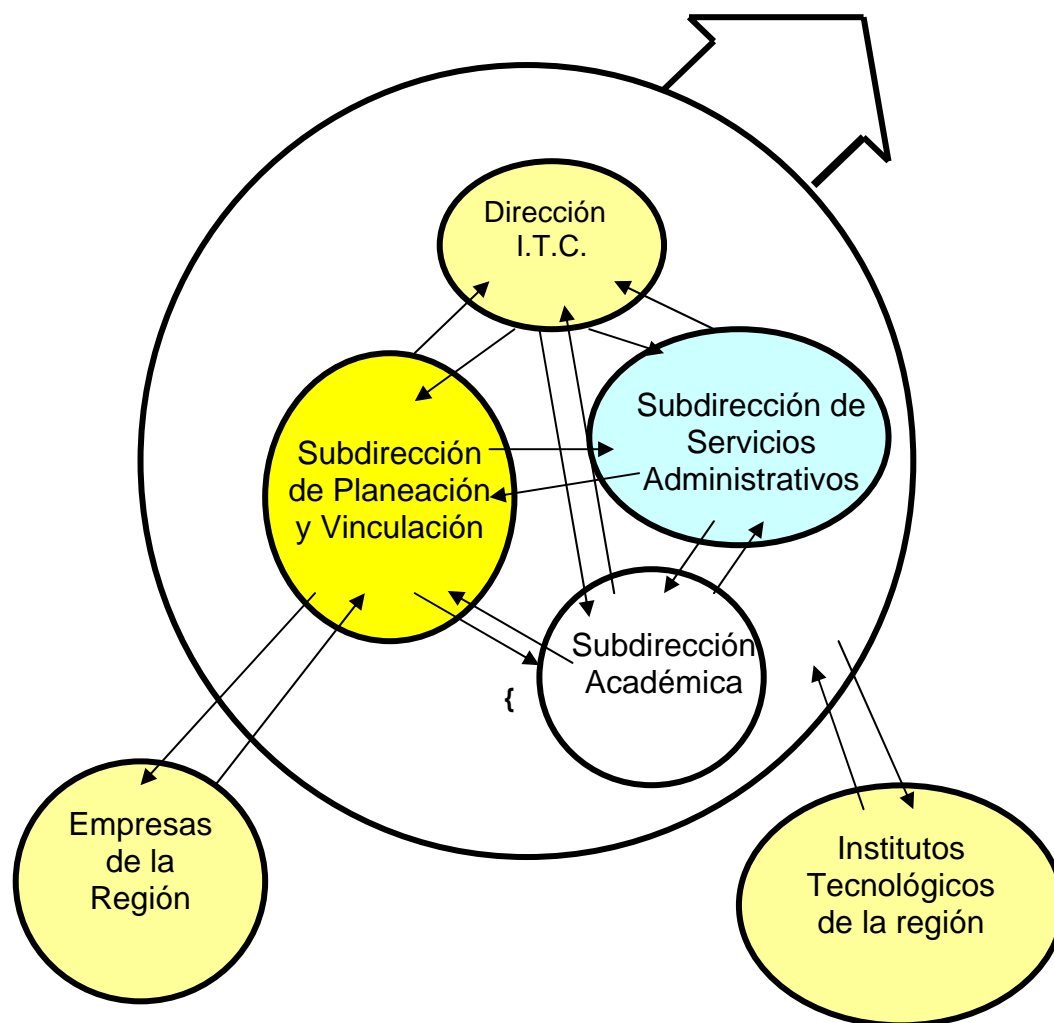


Figura 1.2 El Instituto tecnológico de Cuautla bajo el enfoque de sistema

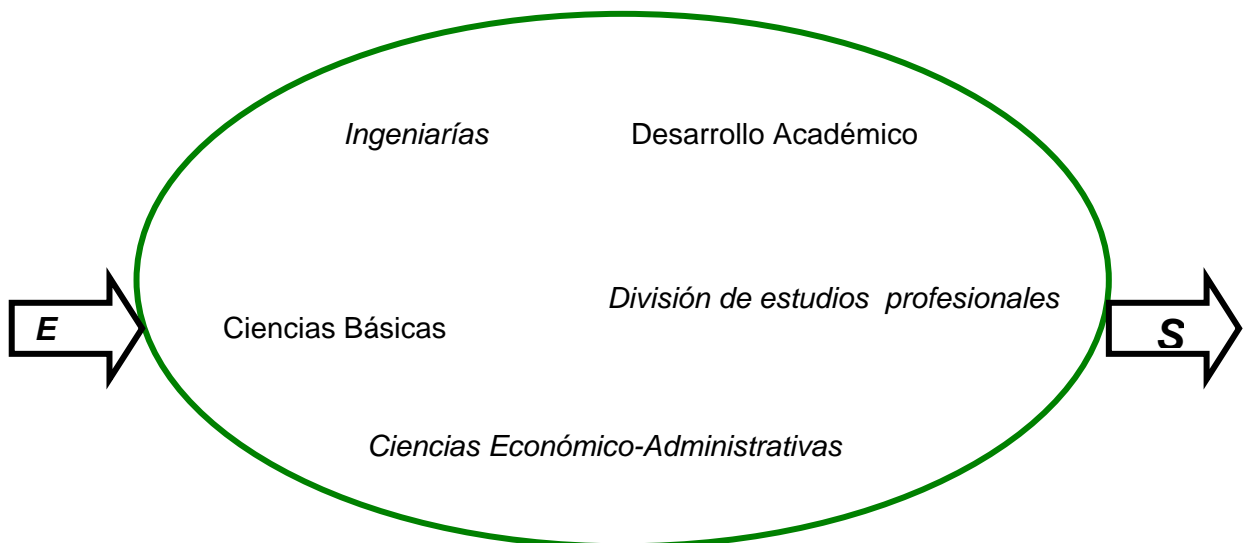
Cada uno de los subsistemas que integran el sistema Instituto tecnológico de Cautla. Están conformados por departamentos como se muestra a continuación:

### Subsistema Subdirección de Planeación y Vinculación.

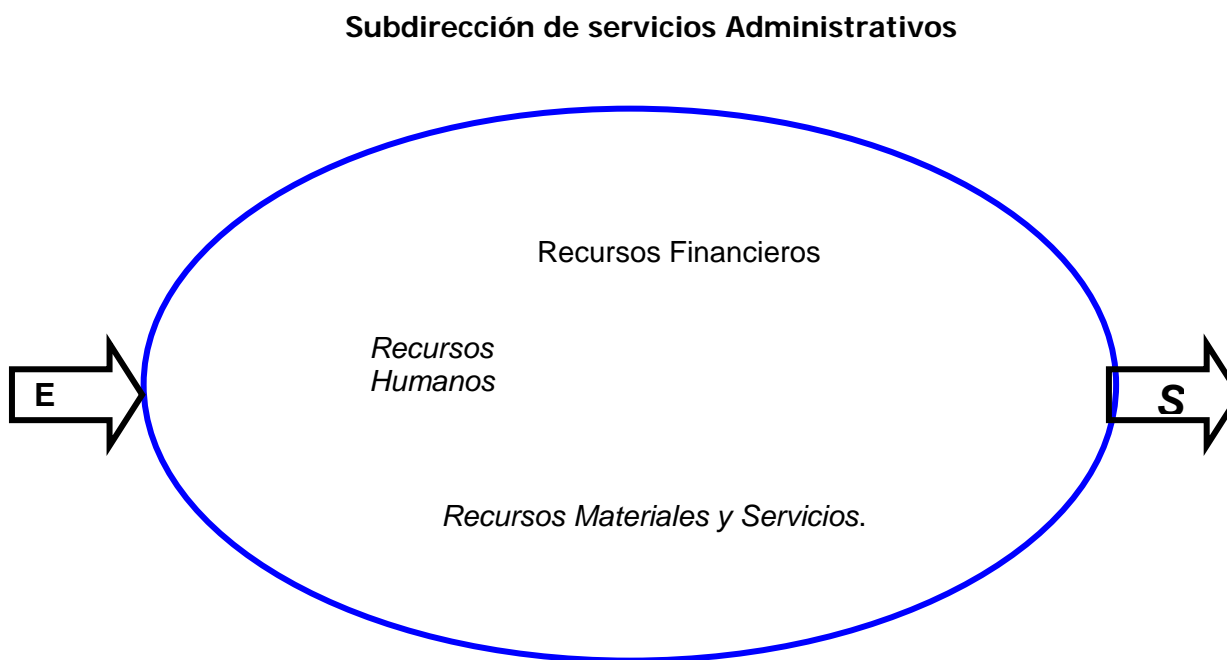


Figura 1.3 El subsistema abierto planeación y vinculación del I.T.C.

### Subsistema Subdirección Académica



**Figura 1.4 El subsistema abierto Subdirección Académica del I.T.C.**



**Figura 1.5 El subsistema abierto Subdirección de servicios Administrativos del I.T.C.**

Es importante mencionar que las tres carreras que se tienen de nueva creación de la **licenciatura tradicional y las ingenierías Técnicas y tradicionales** están inmersas en los departamentos de **Ciencias Básicas, Ingenierías y el departamento de Ciencias Económico-Administrativas.**

### **1.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.**

#### **DOCENCIA**

El I.T.C. cuenta con un modelo académico que se caracteriza por tener planes de estudio reticulares, con una estructura semestral de créditos que permite que los estudiantes del Sistema realicen sus estudios de acuerdo a su tiempo y necesidades y con la movilidad interinstitucional que pudieran requerir.

La actualización, racionalización y definición de los planes y programas de estudio se llevan a cabo dentro de los trabajos de la Reforma de la Educación Superior Tecnológica del Nivel Superior, enfocada a lograr que los profesionales técnicos formados por el Estado, posean los conocimientos, las habilidades y las actitudes que los posibiliten para responder a los retos que en materia tecnológica se presenten en el país.

Con dicha Reforma Educativa se orienta fundamentalmente hacia los aspectos académicos, de actualización del personal docente, del aseguramiento de la excelencia, de participación de la sociedad y de consolidación de la estructura y equipo, elementos que son significativos en el proceso y en los resultados de la actividad educativa tecnológica. Estos aspectos están relacionados y pretenden el logro de la excelencia, la pertinencia y la eficiencia académica.

## **INVESTIGACIÓN**

En la práctica educativa la investigación constituye un elemento central que incide en el quehacer académico del Instituto.

Las actividades de investigación se entrelazan con la docencia y la vinculación, dando un sentido integral al trabajo cotidiano de la comunidad tecnológica; la articulación de la investigación con la docencia ocurre al incluir a los alumnos desde el inicio de su formación, en proyectos que exploran la creación de nuevas tecnologías, la solución de problemas de su entorno y el análisis de su impacto.

## **CAPACITACIÓN**

La formación y capacitación de los recursos humanos docentes, directivos y del personal de apoyo a la docencia, han sido de vital importancia para el óptimo desempeño de sus funciones, lo cual ha permitido afrontar con éxito los cambios en los sistemas académico-administrativos y las innovaciones tecnológicas.

Los cursos de formación y capacitación se ofrecen durante el periodo intersemestral para los docentes y durante el año para personal administrativo y de servicios.

## **VINCULACIÓN**

El Instituto está vinculado con el sector productivo y de servicios por medio de convenios de colaboración mutua, en los cuales se ofrecen los servicios del Tecnológico y la iniciativa privada ofrece sus instalaciones como un apoyo para el desarrollo académico de los docentes y alumnos, con los sectores públicos y social,

el Tecnológico realiza convenios de colaboración mutua para la prestación de servicios.

## **EXTENSIÓN**

En el Tecnológico se cuenta con programas, instalaciones y recursos humanos calificados para la realización de actividades culturales y deportivas, dirigidas a propiciar una formación integral en los estudiantes.

Las actividades culturales incluyen exposiciones artísticas, cine clubes, coros y grupos de danza entre otras; mientras que las actividades deportivas, por su parte, abarcan el ejercicio y la práctica de diversas disciplinas individuales y de conjunto.

En ambos casos, tanto para fomentar el espíritu de superación y solidaridad como para desarrollar el potencial humano de participación, se programan eventos culturales y deportivos en los planos internos, locales y regionales.

Dentro de este rubro cabe destacar los concursos locales y regionales de: Creatividad, de Emprendedores y el de Ciencias Básicas. Dentro de los eventos deportivos, cabe destacar la participación del Tecnológico en los Prenacionales. campeonatos locales con maestros y alumnos, apoyos a eventos promovidos por las autoridades civiles de la región.

## **APOYO**

En el centro de información se ofrecen los servicios necesarios y suficientes para respaldar la actividad académica de docentes y alumnos. Dentro de los servicios que se brindan se cuentan los de: mapoteca, hemeroteca y un acervo bibliográfico completo y actualizado de cada una de las carreras que se ofrecen en el Tecnológico, préstamo interno y a domicilio, así como asesoría y orientación sobre la consultoría de ficheros manuales y electrónicos.

En las salas audiovisual, de conferencias y de uso múltiples, se programan conferencias, exámenes profesionales y otros eventos académicos, sociales o culturales. Dado que los alumnos del I.T.C son de escasos recursos económicos, se tienen diferentes programas de becas económicas para ellos.



## Conclusiones del Capítulo

En el año de 1991, Un grupo de habitantes del municipio de Cuautla Morelos tiene la inquietud de crear una escuela de Educación superior. Así el día 26 de Agosto de ese mismo año se iniciaron las actividades en las instalaciones de una Escuela Secundaria Técnica , y ya el 13 de Agosto del siguiente año se traslada el I.T.C. a sus instalaciones, ubicadas en el Libramiento Cuautla-Oaxaca s/n, en un terreno de una superficie de 15.74 Hectáreas.

“ LA GRANDEZA DEL HOMBRE, RESIDE EN SU IDEAL DE SERVICIO.”, lo cual es un reto dirigido en principio a los estudiantes del Tecnológico y en segunda instancia a la capacidad creadora del trabajador Mexicano. El Instituto Tecnológico de Cuautla tiene como misión fundamental formar profesionistas, con niveles de excelencia en el campo de su especialidad.

El tecnológico mediante programas y políticas educativas, propicia en sus estudiantes valores de autoestima, fomentando la solidaridad con los seres humanos, ecosistemas, la libertad, expresada en las dimensiones del respeto por los demás, la responsabilidad, la ejemplaridad, el compromiso, la honestidad, el espíritu emprendedor e innovador.

La institución se dedica a la investigación como apoyo a los programas académicos y desarrolla programas de educación continua para la actualización de los conocimientos de los profesionistas. La formación integral del estudiante es una responsabilidad del tecnológico, como el ser histórico que construirá el futuro de nuestro país. En la practica educativa, la investigación constituye un elemento central que incide en el quehacer académico del instituto.

Las actividades de investigación se entrelazan con la docencia y la vinculación, dando un sentido integral al trabajo cotidiano de la comunidad tecnológica; la articulación de la investigación con la docencia ocurre al incluir a los alumnos, desde el inicio de su formación, en proyectos que exploran la creación de nuevas tecnologías, la solución de problemas de su entorno y el análisis de su impacto.

En el Tecnológico se cuenta con programas, instalaciones y Recursos Humanos calificados para la realización de actividades culturales y deportivas, dirigidas a proporcionar una formación integral en los estudiantes. Cabe destacar en este rubro los concursos locales y regionales de: Creatividad, de Emprendedores y el de Ciencias Básicas. Dentro de los eventos Deportivos, cabe destacar la participación del Tecnológico en los prenacionales, campeonatos locales con maestros y alumnos, apoyos promovidos por las autoridades civiles de la región.

# *Capítulo 2*

---

## *Introducción al Desarrollo Organizacional*

En este capítulo presentamos la perspectiva general del DO. Así como sus definiciones. Para tener una visión mas completa del DO. en la ingeniería de sistemas, presentamos la relación del DO: con la T.G.S. .

Considerando que nuestro trabajo es una intervención en el I.T.C. mostramos algunas consideraciones en el diseño de las intervenciones de DO., así como la clasificación de las diferentes intervenciones que existen para el mismo y finalmente proponemos el modelo de nuestra intervención en el I.T.C. también las diferentes fases de la consultoría del desarrollo Organizacional.

Con esto damos, la pauta para proseguir con este trabajo que en el I.T.C. es de suma importancia en este momento, debido a la etapa de crecimiento por la cual pasamos actualmente.

## 2. INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 2.1 PERSPECTIVA GENERAL DEL DO.

Uno de los enfoques más recientes de la administración es el Desarrollo Organizacional (DO) que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad. El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El DO también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El 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.

El Desarrollo Organizacional se basa en los siguientes supuestos:

1. - Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. En la actualidad se están produciendo cambios extraordinarios en la sociedad, por lo que es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales actuales.
2. - La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
3. - Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Así pues, también podemos decir que el DO representa un enfoque de solución de problemas, desarrollado por especialistas en las ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. El DO tuvo su auge entre 1970 y la primera mitad de los ochenta. Como muchos otros enfoques, esta corriente dejó técnicas útiles que han sido integradas a la teoría general de la administración. Dichas técnicas siguen siendo ampliamente usadas en programas de mejoramiento del desempeño organizacional y de la calidad.

Richard Beckhard (1971 ), entre otros, define al DO como: "Un empeño de cambio planificado". Es por eso que un programa de Desarrollo Organizacional implica:

- ° Diagnóstico sistemático de la organización
- ° Desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento
- ° Movilización de recursos para llevarlo a cabo

Compromete al sistema integral. El sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una

empresa o un gobierno entero. Se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes a futuro, dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

Es administrado desde la alta gerencia del sistema y requiere.

- ° Compromiso con el cambio
- ° Administración del esfuerzo
- ° Compenetración con los objetivos del programa
- ° Apoyo activo a sus métodos

Fue ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización ideal: “efectiva y sana”. Logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

### **2.1.1 Objetivos del DO**

Entre los principales objetivos del Desarrollo Organizacional están:

1. El desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: “la función determina la forma”, en lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.
2. La óptima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
3. El avance hacia una “gran colaboración” y “poca competencia” entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
4. Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se “manejen”. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.
5. Que las decisiones se tomen sobre las bases de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto no sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular; y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Para lograr éxito en un esfuerzo de DO, el programa para el cambio planificado debe tener las siguientes características:

1. Un programa planeado que involucra a todo el sistema.
2. Los directivos deben estar enterados del programa y comprometidos con él.
3. El DO está relacionado con la misión organizacional.
4. Es un esfuerzo a largo plazo.
5. Las actividades son orientadas hacia la acción.
6. Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia ambos. Aunque la administración cambiante se somete al cambio, el principal objetivo es el cambio de la actitud, comportamiento y funciones de la gente.
7. Se fundamenta en el aprendizaje de la experiencia. El cambio no se logra con sólo dar más y más conocimientos; si el cambio ha de ocurrir, es necesario que:
  - ° Examine el comportamiento actual.
  - ° Experimente con alternativas.
  - ° Comiencen a practicar formas modificadas.
8. Los esfuerzos de DO se aplican principalmente con grupos.

## **2.2 DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Se sabe que el DO tiene diferentes significados para diferentes personas. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras muy distintas.

Así pues, se tiene que Beckhard (1969), define el DO como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1969), el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.

Blake y Mouton (1969) visualizaron al DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para

ellos, el DO es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el DO como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema Orgánico para alcanzar sus objetivos.

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el DO es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En otro texto, ellos conceptualizan al DO como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización.

Friedlander y Brown (1974) presentan al DO como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores y capacidades), en tecnologías (mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (relaciones, papeles etc.)

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

Algunas definiciones más recientes del Desarrollo Organizacional son las siguientes:

Según Vaill (1989), el DO es un proceso organizacional para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un proceso para mejorar los procesos.

Para Porras y Robertson (1992), el DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Así también, para Cummings y Worley (1993), el DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.

Finalmente Burke (1994) dice que el DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Buscando lo esencial como definición, consideramos que el DO es un proceso de cambios planeados en sistemas *socio-técnicos abiertos*, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento del sistema total.

Las definiciones anteriores aclaran los aspectos característicos del campo del DO y sugieren la razón por la cual es una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza del D.O, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir a resultados exitosos.

## 2.3 RELACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) CON LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

Una de las bases del Desarrollo organizacional es sin duda la teoría de Sistemas, que considera las organizaciones como Sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que la rodean.

Ludwig von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de Sistemas en el año de 1950, y Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de Sistemas abiertos en las organizaciones, en el año de 1966. La teoría de Sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

### 2.3.1 La Organización como sistema.

Sistema significa, según Bertalanffy, un conjunto de “elementos en interacción”. Fagen define al sistema como “un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos”. Kast y Rosenzweig definen al sistema como “un todo y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental”. Hanna afirma: “Un sistema es un arreglo de partes correlacionadas”. Las palabras arreglo y correlacionadas, describen a elementos interdependientes que forman una entidad, que es el sistema.

Resumiendo, sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable. Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa,

una institución educativa, un país- son Sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

### 2.3.2 El sistema abierto.

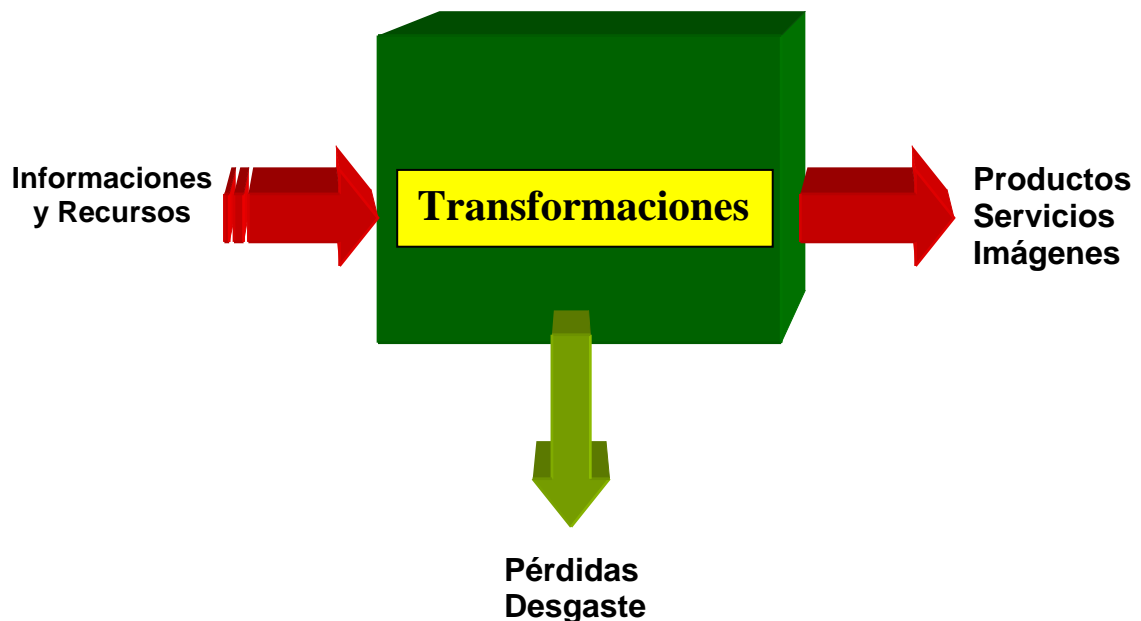


Figura 2.1 sistema abierto

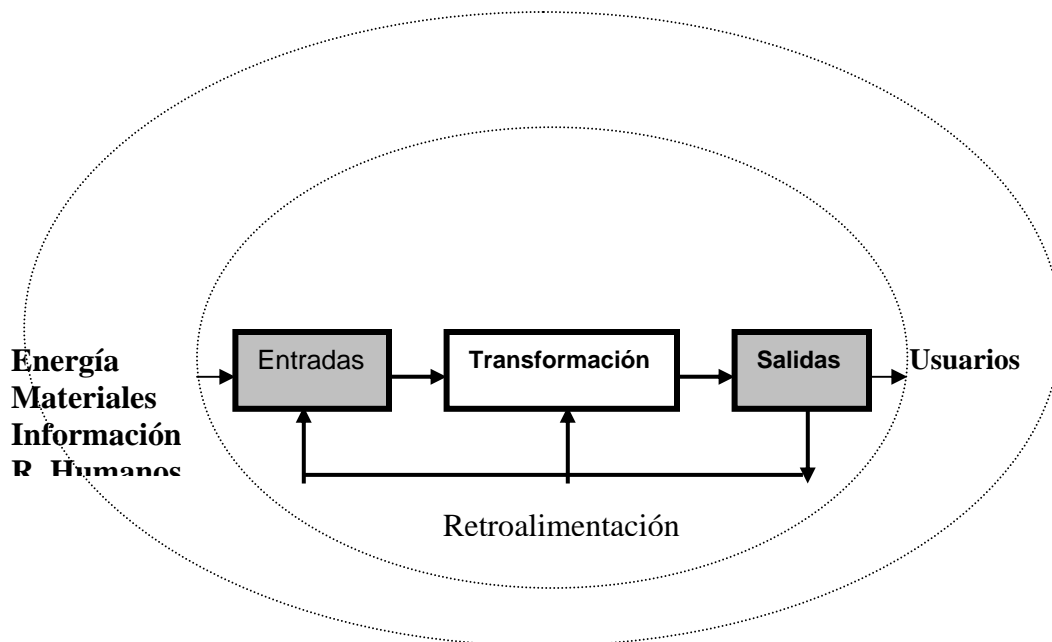
El esquema anterior es válido tanto para las empresas como para personas, grupos, familias, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones. La naturaleza, la dinámica y las características de los Sistemas abiertos, son muy conocidas. Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información,



dinero, personas, materia prima, etc. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien, si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema; lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera de la frontera es el ambiente. Las fronteras de los Sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.



**Figura 2.2 Sistema abierto delineado por sus fronteras**

Los Sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Es importante observar que estos propósitos se deben alinear con los propósitos o las necesidades en el ambiente. Por ejemplo, los propósitos de la organización se reflejarán en sus salidas, y si el ambiente no quiere esas salidas, la organización dejará de existir.

La ley de la entropía declara que todos los Sistemas “se debilitan” y se desintegran, a menos que inviertan el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son

capaces de intercambiar sus salidas por las entradas, suficientes para impedir que el sistema se debilite.

La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. Los Sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. **La retroalimentación negativa** mide si la salida esta siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas. También se conoce como “retroalimentación de desviación-correctiva”. **La retroalimentación positiva** mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. En ocasiones se llama retroalimentación de desviación-amplificación.

Los Sistemas están bombardeados por toda clase de información; parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los Sistemas “codifican” la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil.

Una característica más de los Sistemas abiertos es el estado “estable”, u homeostasis dinámica. Los Sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio en contra de las fuerzas disociadoras, ya sea internas o externas. Así lo manifiestan Katz y Kahn: “El principio básico es la preservación del carácter del sistema“. Además, los Sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo; a esto se le llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación, hay necesidad de una integración y coordinación crecientes.

La Equifinalidad es otra característica de los Sistemas abiertos, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado. En los Sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los Sistemas más grandes. Y los Sistemas se pueden ordenar en una jerarquía de Sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

Estas características de los Sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones.

- a) ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio?  
R. Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica.
- b) ¿Por qué las organizaciones se vuelven cada vez más burocráticas y complejas?  
R. Debido a la diferenciación y su coordinación acompañantes.
- c) Etcétera.

La consideración de las organizaciones como Sistemas de entrada-producción-salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información y otras cosas por el estilo como entradas que proporcionan el

combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

### 2.3.3 Influencia de la Teoría de Sistemas Sociotécnicos (TSS) y la Planificación de Sistemas Abiertos (PSA) en el Desarrollo Organizacional

La Teoría de Sistemas Sociotécnicos (TSS) y la Planificación de Sistemas Abiertos (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el Desarrollo Organizacional.

La Teoría de los Sistemas Sociotécnicos fue desarrollada por Eric Trist, Fred Emery y otros en el Instituto Tavistock, en la década de 1950. La tesis de la TSS, es que todas las organizaciones se componen de dos Sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos Sistemas.

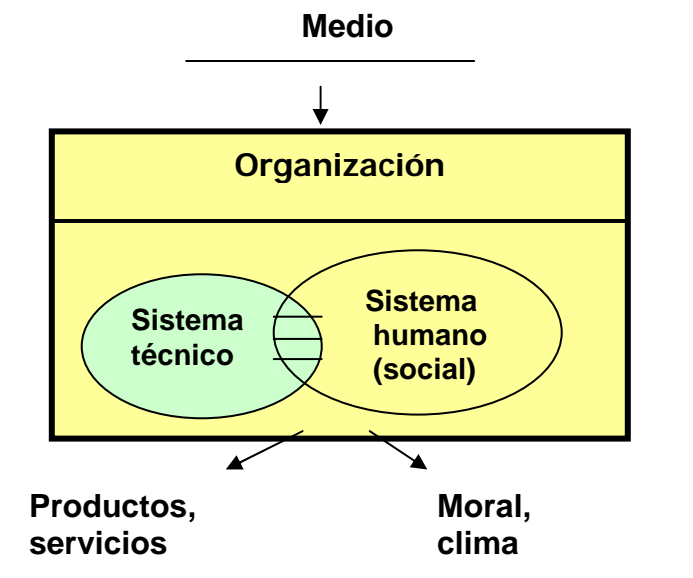


Figura 2.3 Sistema Socio-Técnico de la organización

La TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del DO en la actualidad.

Se ha desarrollado un buen número de principios de diseño para poner en práctica la teoría de Sistemas sociotécnicos. Los principios, como el perfeccionamiento de los Sistemas técnico y social, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, la

capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la distribución de información y retroalimentación entre las personas que desempeñan el trabajo, y la identificación de las tareas esenciales que se van a desempeñar, son algunos de los principios de la TSS, que se emplean para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máxima.

Las organizaciones con un desempeño superior casi siempre utilizan los principios de la teoría de Sistemas sociotécnicos, en especial los grupos de trabajo autodirigidos, los equipos de habilidades múltiples, el control de las variaciones en su origen y la información al punto de la acción, es decir, a los trabajadores que desempeñan el trabajo.

Otra aplicación importante de la teoría de Sistemas al Desarrollo Organizacional es la planificación de Sistemas abiertos.

Hanna escribe( de su trabajo “ la organización y su medio ambiente”, 1978 ):  
*“A finales de la década de 1950, un reducido equipo de consultores, guiado por James Clark, Charles Krone, G. K. Jayaram, y Will McWhinney, desarrolló una tecnología para abordar la interfase entre la organización y el ambiente. Su tecnología se llegó a conocer como Planificación de Sistemas Abiertos (PSA.). Fue el primer intento para ayudar a las organizaciones a analizar en forma metódica las demandas del ambiente y las expectativas con respecto a ellas, y a planear con el fin de satisfacer con éxito esas demandas y expectativas”.*

La planificación de Sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios de la organización, tanto realistas (que es probable que sucedan si la organización continua en su curso actual), como ideales (lo que a la organización le agradaría ver que sucediera); y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

La mayoría de los practicantes del DO que se dedican a proyectos de rediseño, emplean una combinación de la teoría de Sistemas sociotécnicos y de la planificación de Sistemas abiertos.

### 2.3.3 La teoría de Sistemas y el pensamiento de Sistemas en el DO

El pensamiento de los Sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, según Peter Senge. Las organizaciones de aprendizaje son capaces de enfrentarse en una forma efectiva a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente. Senge cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje: destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de Sistemas. De todas estas disciplinas, la quinta, el pensamiento de Sistemas, es la más importante.

Acerca del pensamiento de Sistemas Senge comenta:

*“Es la disciplina que integra a todas las disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Impide que sean artimañas separadas o las últimas novedades en el cambio de la organización. Sin una orientación sistemática, no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las disciplinas, nos recuerda constantemente que el todo puede exceder la suma de sus partes”.*

La teoría de Sistemas satura toda la teoría y la práctica del DO y es así como apoya desde el diagnóstico hasta la intervención y la evaluación. Algunas de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son las siguientes:

- a) Los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.
- b) Un enfoque de Sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples casualidades, más que de una sola causalidad.
- c) No es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas.
- d) Según la teoría del campo (Kurt Lewin), las fuerzas en el campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis de los acontecimientos históricos y dicta un examen de los acontecimientos y de las fuerzas contemporáneas. Hasta una posición ventajosa más existencial.
- e) Si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo no sólo en sus partes componentes.

Entonces concluimos diciendo que la teoría de sistemas y el pensamiento de sistemas son inapreciables en el DO

## **2.4 INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

A través de los años, los practicantes de DO han creado una gran variedad de intervenciones para ayudar a los miembros de las organizaciones a abordar problemas específicos en forma efectiva y eficiente. Las intervenciones tales como formación de equipos, retroalimentación de encuestas, análisis del rol y resolución de conflictos intergrupo, se desarrollaron durante los primeros años del desarrollo organizacional. Intervenciones como la calidad de vida en el trabajo (CVT), el rediseño del trabajo aplicando la teoría de Sistemas sociotécnicos (TSS), la organización colateral (conocida también como estructuras paralelas de aprendizaje) y los métodos de planificación estratégicos se desarrollaron a medida que este campo siguió evolucionando.

Hoy en día hay intervenciones orientadas al desarrollo de equipos autodirigidos, de Sistemas de trabajo de desempeño superior y de organizaciones autodiseñadas, así como modelos de cambio de sistemas a gran escala para ayudar a las organizaciones a salir adelante y sobrevivir.

Los métodos de práctica han evolucionado también y mejorado con los años. Por métodos de práctica nos referimos a la forma en la cual los artesanos manejan su oficio para originar un cambio organizacional. Sean acumulado principios, reglas empíricas y conocimientos prácticos, de manera que existe una teoría de la práctica que nos dice lo que debemos hacer y como lo debemos hacer para efectuar el cambio en los sistemas humanos.

El término Intervenciones del DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.

El conocimiento de las intervenciones del DO y la razón de ser de su empleo nos muestran en que forma tiene lugar el cambio en los programas de DO, porque las intervenciones son los vehículos para provocar el cambio. Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del Desarrollo Organizacional.

#### 2.4.1 El principio de la profundidad de las intervenciones del DO

Roger Harrison (1970) aboga porque la profundidad de implicación emocional individual en el proceso de cambio puede ser un concepto fundamental para diferenciar estrategias, métodos, técnicas e intervenciones de DO y principalmente, para que el consultor o agente de DO, haga una selección consciente frente al abanico de posibilidades que se abre ante él.

Harrison se preocupa de la extensión e intensidad con que las áreas centrales o del "ego" se vuelven el foco de la tentativa de cambio. Las acciones de DO que solicitan o alcanzan los aspectos más personales, privados, centrales y profundos del individuo y de sus relaciones con otros, pertenecen al lado más profundo del abanico o espectros de las posibles intervenciones. Las acciones de DO que tratan de los aspectos más externos, formales y públicos del individuo y de sus relaciones, pertenecen al lado opuesto y más superficial del ya mencionado abanico.

Los aspectos más profundos de la individualidad son aquellos ligados a los valores personales, cargados de emocionalidad, vitales en el sentido de identidad

personal, ligados a la estructura de la personalidad y la preservación del ego individual.

A medida que la profundidad de intervención aumenta, aumentaran:

° La dependencia directa en relación a la competencia especializada del agente de cambio.

° La centralidad o esencialidad de ser el individuo el objetivo del esfuerzo de cambio. Disminuye por tanto la probabilidad de que los beneficios de la intervención se transfieran a otros miembros de la organización. Y aumentan al mismo tiempo la necesidad de apoyo de otras personas para que el efecto del cambio se institucionalice.

° Los riesgos psicológicos y organizacionales, la posibilidad de que surjan consecuencias imprevistas, y la dificultad de prever el impacto real de la intervención.

° La falta de acceso directo a las informaciones necesarias para una intervención eficaz. En los niveles más superficiales de intervención, las informaciones se encuentran en registros escritos, o son observables directamente, o pueden obtenerse sin grandes dificultades por medio de cuestionarios o entrevistas. En los niveles más profundos habrá necesidad de más tiempo y mayor capacitación o especialización profesional para ponerse en contacto con las informaciones válidas, para obtener la colaboración del cliente. Esto implicara un mayor costo para la organización.

Tales raciocinios llevaron a Harrison a formular un “principio de profundidad” de las intervenciones, compuesto de dos parámetros. Así, para minimizar riesgos innecesarios, por el grado de amenaza a la organización y a quienes intervienen en la intervención, y por tanto para evitar la defensiva resistencia o rechazo, se deben tener en cuenta dos criterios:

1. - No intervenir con una profundidad mayor de la que sea necesaria para obtener soluciones satisfactorias y duraderas para los problemas identificados.
2. - No intervenir con una profundidad mayor de aquella donde la energía y los recursos del cliente puedan ser comprometidos en la solución del problema y del cambio.

La proposición de Harrison coincide bastante con la postura de Chris Argyris (1970 y 1971) sobre los requisitos básicos de cualquier intervención eficaz de ayuda:

- generar informaciones válidas y útiles
- Asegurar decisiones libres y bien formadas
- conseguir un grado adecuado de compromiso personal consciente en la ejecución de las decisiones tomadas.

El nivel o grado de profundidad aludido por Harrison puede referirse a:

I – Accesibilidad a datos válidos y relevantes.- Grado según el cual esos datos sean públicos, o sean privados, ocultos, confidenciales.

II – Accesibilidad de la intervención.- Grado de necesidad de obtener y confrontar percepciones entre diferentes individuos, principalmente con respecto de sí mismo.

III – Individualidad de los efectos de la intervención:

Grado en que los efectos de la intervención se manifiestan sobre cada una de las personas, y / o el grado con que los efectos de la intervención dependen del comportamiento individual de cada uno.

La profundidad se refiere a la intensidad y extensión en que la meta del cambio sea: El sistema formal, o el sistema informal, o cada persona internamente. Por tanto, cuanto más se dirige la intervención a la persona individual o que de ella dependa, más los procesos de cambio tendrán que ver con emociones, valores, aspectos internos y hasta aspectos inconscientes: y de ahí, al mismo tiempo, a su mayor potencialidad para también mayor riesgo de causarle bien o mal a los individuos y a la organización. Y cuanto más delicada fuera la situación y más vulnerables quienes intervienen con más cautela y calma debe proceder el consultor, de acuerdo con el grado de legitimación formal obtenida en el contrato con el cliente, y de legitimación informal a través del contrato psicológico con los miembros del sistema-meta.

Harrison reconoce que el agente de cambio se encuentra frente al dilema de “ser líder e impulsar *contra* acompañar y ayudar”. Nos parece que la solución “falso dilema” es afrontar, calculando, el riesgo, catalizar a través de la influencia mutua entre el consultor y el cliente.

#### 2.4.2 Consideraciones del diseño de las intervenciones del DO

Considerando que las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización se dedican a una tarea, o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional, podemos entonces explorar algunos de los factores que consideran los practicantes a medida que planifican y ponen en práctica el DO.

Primeramente, debemos decir que, detrás de cada programa hay un plan de juego general, o estrategia de intervención. Este plan integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia y la oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas.



Las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente. Se diseñara una serie de actividades para que el sistema avance paso a paso del estado actual a un nuevo estado, contra una línea de tiempo de varios años de duración. Esta estrategia general sería el mapa del programa de cambio.

Algunas preguntas clave que se deben hacer y que requieren una respuesta son:

- a) ¿Qué es lo que tratamos de lograr?
- b) ¿Qué actividades (intervenciones) nos ayudaran a llegar allí?
- c) ¿Cuáles son la oportunidad y la secuencia apropiadas de las intervenciones?
- d) ¿Qué aprendemos del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio, de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave, y de las fuentes de energía y liderazgo?, entre otros aspectos.

Una segunda serie de consideraciones esta dada al decir, que de la teoría de la práctica y de la experiencia han surgido algunos consejos para la estructuración de las intervenciones. Hay formas *mejores* y *peores* de estructurar las actividades para promover el aprendizaje y el cambio. Los siguientes puntos nos ayudaran a estructurar las actividades en formas "mejores".

1. - Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquéllas afectadas por el problema o la oportunidad. Por ejemplo, si la meta es mejorar la efectividad del equipo, hacer que todo el equipo participe en las actividades. Si la meta es mejorar las relaciones entre dos grupos de trabajo diferentes, hacer que ambos grupos estén presentes. Si la meta es crear vínculos con un grupo especial, por ejemplo, el personal de relaciones industriales, hacer que estén presentes el personal de relaciones industriales y las personas del grupo base con el que se establecerá el vinculo. Esta planificación previa de la composición del grupo es una característica necesaria de la estructuración apropiada de la actividad.

2. - Estructurar la actividad de manera que esté (a) orientada a un problema u orientada a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos. La resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades son tareas agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas, no importa si se debe a un deseo de competencia o de dominio (así lo sugiere White), a un deseo de logro (como lo sugiere McClelland) o a cualquier cosa.

3. - Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea también clara. Hay pocas cosas que hacen que un individuo pierda la motivación tanto como el hecho de no saber hacia donde esta trabajando, y de no saber la forma en lo que esta haciendo como individuo contribuye al logro de las metas.

4. - Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. En este punto esta implícita la advertencia de que las

expectativas deben ser realistas. Pero más que eso, deben ser objetivos manejables y asequibles, que una vez que se logran produzcan sentimientos de éxito, competencia y energía para las personas involucradas. Esto, a su vez, aumenta los niveles de aspiración y los sentimientos de la propia valía y de la valía del grupo. La tarea puede ser difícil, complicada, abrumadora, pero aun así debe ser asequible. Y si hay una falla en alcanzar la meta, se debe examinar las razones de ello, de manera que se puedan evitar en el futuro.

5. - Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual/cognoscitiva/teórica. Los nuevos aprendizajes a través de la experiencia se convierten en una parte permanente del repertorio de un individuo cuando se incrementan con un material conceptual que coloca la experiencia dentro de un marco de referencia más amplio de teoría y conducta. El hecho de relacionar la experiencia con modelos y teorías conceptuales, y con otras experiencias y creencias, ayuda a que el aprendizaje se convierta en algo integrado para el individuo.

6. - Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan liberados, en vez de ansiosos o a la defensiva. Establecer el ambiente de las intervenciones de manera que las personas esperen “aprender juntas” y ver las prácticas en una forma experimental, para que puedan seleccionar mejores procedimientos, es a lo que nos referimos al hablar de establecer el ambiente.

7. - Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo” aprendan la forma de aprender”. Esto puede significar una programación del tiempo, para reflexionar en la actividad y desmenuzar los aprendizajes que ocurrieron; puede significar también dedicar tanto como la mitad de la actividad a un enfoque y la mitad al otro.

8. - Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso. La tarea es aquello en lo que los individuos estarán trabajando, es decir, los aspectos expuestos en la agenda. El término proceso, se refiere a la forma en que el grupo estará trabajando y a todo lo de más que estará sucediendo a medida que se trabaja en la tarea. Esto incluye los procesos y la dinámica del grupo, los estilos individuales de interactuar y comportarse, etc. Aprender a ser hábil en estas dos áreas es un instrumento muy útil.

9. - Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no sólo uno o dos de estos aspectos. Es probable que la integración de partes diferentes de los individuos en un mundo organizacional en donde la diferenciación en términos de roles, sentimientos y pensamientos es muy común, incrementara la habilidad de los individuos para salir adelante y madurar.

La tercera serie de consideraciones concierne a la selección y la secuencia de las actividades de intervención.

Michael Beer sugiere que las siguientes reglas de decisión ayudan a este respecto. Estas reglas de decisión nos pueden ayudar a enfocarnos en los aspectos pertinentes cuando tomemos decisiones acerca de la forma de integrar una variedad de intervenciones, puesto que son reglas para administrar el proceso de la puesta en práctica.

1. - Aumentar al máximo los datos del diagnóstico. En general, las intervenciones que proporcionaran los datos necesarios para las subsiguientes decisiones de intervenciones, deberían ocurrir en primer lugar. Esto es particularmente cierto cuando los agentes de cambio no saben mucho acerca de la situación. La violación de esta regla puede ser conducente a la selección de intervenciones inapropiadas.

2. - Aumentar al máximo la efectividad. Las intervenciones deberían seguir una secuencia, de manera que las primeras intervenciones incrementen la efectividad de las subsiguientes. Por ejemplo, las intervenciones que desarrollan la disposición favorable, la motivación y los conocimientos o habilidades requeridos por otras intervenciones, deberían ocurrir en primer lugar. La violación de esta regla puede dar por resultado intervenciones que no logran sus objetivos, una regresión y la necesidad de iniciar una nueva secuencia de intervenciones.

3. - Aumentar al máximo la eficacia. Las intervenciones deben seguir una secuencia para conservar los recursos de la organización, como tiempo, energía y dinero. La violación de esta regla dará por resultado intervenciones traslapadas o intervenciones que no necesitan ciertas personas o ciertas partes de la organización.

4. - Aumentar al máximo la rapidez. Las intervenciones deben seguir una secuencia para aumentar al máximo la rapidez con la que se logra el mejoramiento fundamental de la organización. Una violación de esta regla ocurre cuando el progreso es más lento de lo necesario para que se ajuste a las demás reglas.

5. - Aumentar al máximo la pertinencia. Las intervenciones que la dirección considera son las más pertinentes para los problemas inmediatos que deben ocurrir en primer lugar. En general, esto significa que las intervenciones que causaran un impacto en el desempeño o en la tarea de la organización deben ocurrir antes que las intervenciones que causaran un impacto en los individuos o en la cultura. La violación de esta regla dará por resultado una pérdida de la motivación para continuar con el desarrollo organizacional.

6. - Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. Se debería elegir una secuencia de intervenciones que tenga menos probabilidades de crear efectos disfuncionales como ansiedad, inseguridad, desconfianza, expectativas frustradas, algún daño psicológico a las personas y efectos no anticipados o indeseados en el

desempeño de la organización. La violación de esta regla disminuirá el sentido de competencia y confianza de las personas y su compromiso con el mejoramiento de la organización.

Cuarto, las diferentes intervenciones tienen diferentes dinámicas; hacen diferentes cosas porque se basan en diferentes mecanismos casuales. Es importante conocer los mecanismos casuales fundamentales de las intervenciones, con el fin de asegurarse que la intervención se ajuste a los resultados deseados. Robert Blake y Jane Mounton identificaron los tipos de intervenciones siguientes, basándose en los mecanismos fundamentales involucrados.

- 1) Intervención de discrepancia, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.
- 2) Intervención de teoría, en la cual se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.
- 3) Intervención procesal, que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
- 4) Intervención de relación, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas para su exploración y su posible solución.
- 5) Intervención de experimentación, en la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.
- 6) Intervención de dilema, en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso o examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.
- 7) Intervención de perspectiva, que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones “todavía están dirigidas al objetivo” o si no es así.
- 8) Intervención de la estructura de la organización, que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.
- 9) Intervención cultural, que examina tradiciones, precedentes y prácticas – la trama de la cultura de la organización – en un enfoque directo y concentrado.

Estas clases diferentes de intervenciones sugieren una gama de diferentes formas en las cuales el practicante del DO puede intervenir en el sistema cliente. También sugieren la dinámica fundamental de las intervenciones. Blake y Mouton han seguido examinando y refinando la naturaleza de las intervenciones y propuesto una teoría y tipología para todo el campo de la consulta. La tipología, llamada Consulcubo, es un cubo de 100 células que describe prácticamente todas las situaciones de consulta. El cubo está construido en tres dimensiones. La primera dimensión es lo que hace el consultor, es decir, la clase de intervención que emplea.

Hay cinco tipos básicos de intervenciones: aceptable (el consultor le proporciona al cliente un sentido de valía, valor aceptación y apoyo); catalítica (el consultor ayuda al cliente a generar datos e información con el fin de reestructurar las percepciones del cliente); de confrontación (el consultor señala las discrepancias en las creencias y acciones del cliente); de prescripción (el consultor le dice al cliente lo que debe hacer para resolver el problema); y de teorías y principios (el consultor le enseña al cliente la teoría de las ciencias de la conducta pertinentes, de manera que el cliente pueda aprender a diagnosticar y resolver sus propios problemas).

La segunda dimensión es la de los aspectos focales que causan los problemas del cliente. Se identifican cuatro categorías de aspectos focales: poder / autoridad, moral / cohesión, normas / estándares de conducta, y metas / objetivos.

La tercera dimensión del cubo la constituyen las unidades de cambio que son el objetivo de la consulta. Se proponen cinco unidades: individual, de grupo, intergrupo, de la organización, y de Sistemas sociales más grandes, como una comunidad o incluso una sociedad.

Por consiguiente, se considera que hay cinco clases de intervenciones, cuatro aspectos focales diferentes y cinco unidades de cambio diferentes que abarcan toda la gama de posibilidades de la consultoría. El Consulcubo de Blake y Mouton representa una importante contribución en el desarrollo de una teoría de la consultoría y la intervención. Aclara el papel del desarrollo organizacional y las diferentes intervenciones que constituyen la tecnología del DO.

Como ya hemos dicho, las intervenciones hacen diferentes cosas; hacen que sucedan diferentes cosas. Uno de los resultados principales de una intervención podría ser que incrementa la interacción y la comunicación entre las partes. Otro de los resultados importantes de las intervenciones podría ser un incremento en la retroalimentación, o en la responsabilidad. Estos resultados diferenciales a menudo son exactamente lo que se necesita para producir el cambio en una situación particular. Por ejemplo, una situación que requiere una creciente responsabilidad se podría beneficiar más con una intervención que aumente de manera directa la responsabilidad, que con una intervención que incremente la

interacción y la comunicación. La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO.

1. - Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esta nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. -Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de las nuevas normas tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que “éste es el nuevo juego de la pelota”, o de que “ahora estamos jugando con nueva serie de reglas”, es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de Sistemas Sociotécnicos.

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

4. - Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el

crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y las negociaciones del rol.

5. - Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar (a) el conocimiento y los conceptos, (b) las creencias y actitudes anticuadas, y (c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el incremento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica y procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, la planificación de la vida y la carrera.

6. - Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y de la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las Juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. - Responsabilidad creciente. Esto se refiere a las actividades que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del DO, la planificación de la vida y la carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. - Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

#### 2.4.3 Clasificación de las intervenciones del DO.

El inventario de intervenciones de DO es muy extenso. Aquí exploraremos varios esquemas de clasificaciones para ayudarlo a comprender la forma en la cual “se agrupan” varias intervenciones en términos de 1) los objetivos de las intervenciones, y 2) las metas de las intervenciones unas contra otras es muy útil para la planificación de la estrategia general del DO.

Los programas de DO están diseñados para alcanzar metas específicas, y a menudo se combinan varias intervenciones en un “paquete” para alcanzar esas metas. Nosotros pensamos que los siguientes son los principales tipos o “familias” de intervenciones del DO.

1. -Actividades de diagnóstico. Las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la “forma en que están las cosas”. Los métodos disponibles varían desde instrumentos proyectivos como “crear un collage (un montaje sugestivo de fotografías, recortes, etcétera) que represente para usted su sitio en esta organización”, hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas, y juntas.

2. - Actividades de formación de equipos. Son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder. Una vez más, es posible una extensa gama de actividades. Además, se toman en consideraciones las diferentes clases de equipos que pueden existir en la organización, por ejemplo equipos de trabajo formales, equipos temporales de grupos comando, equipos recién constituidos, y equipos ínter funcionales.

3. - Actividades intergrupo. Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un sólo sistema, en vez de cómo dos subsistemas. Cuando están involucrados dos grupos, las actividades por lo común se designan como actividades intergrupo o interfase; cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades a menudo se conocen como espejo organizacional.

4. - Actividades de retroalimentación de encuestas. Están relacionadas con, y son similares a las actividades de diagnóstico que ya mencionamos, en el sentido de que son un componente importante de esas actividades. Sin embargo, son lo bastante importantes por un derecho propio y merecen que las consideremos por separado. Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción en los datos de la encuesta.



5. - Actividades de educación y capacitación. Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Hay varias actividades disponibles y varios enfoques posibles. Por ejemplo, es posible educar al individuo aislado de su propio grupo de trabajo (por ejemplo, un grupo-T compuesto por desconocidos), o se le puede educar en relación con el grupo de trabajo (por ejemplo, cuando un equipo de trabajo aprende la forma de manejar mejor el conflicto interpersonal). Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal. Las actividades también pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación.

6. - Actividades tecnoestructurales o estructurales. Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Las actividades pueden asumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o (b) idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas. Estas actividades las clasificamos como "intervenciones estructurales" definidas como "la extensa clase de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados a mejorar la efectividad de la organización por medios de cambios en los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos ". Incluidas en estas actividades están las formas de enriquecimiento en el trabajo, administración por objetivos, Sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales, e intervenciones de los escenarios de las partes físicas.

7. - Actividades de consultoría de procesos. Son las actividades de parte del consultor que "ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y actuar conforme a ellos". Estas actividades tal vez describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece al cliente un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros de los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimientos del grupo, liderazgo y autoridad, y cooperación y competitividad intergrupala.

8. - Actividades de desarrollo organizacional del grid. Son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucra a toda la organización. Se desarrollan recursos internos para llevar a cabo la mayor parte de los programas lo que puede tomar de tres a cinco años para su terminación. El modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continua con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las del individuo, continua con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su

puesta en práctica, y concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras.

9. - Actividades de conciliación de terceras partes. Son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte) que están diseñadas para “ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal”. Se basan en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto.

10. - Actividades de orientación y consejo. Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) definir las metas del aprendizaje, (b) enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evolutiva que le proporcionan los demás al individuo. Una segunda característica es la exploración conjunta de conductas alternativas.

<p>Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos.</p>	<p><b>Actividades de planificación de la vida y la carrera</b>  <b>Orientación y consejo</b>  <b>Grupos –T (capacitación en sensibilidad)</b>  <b>Educación y capacitación para incrementar habilidades y conocimientos en las áreas de necesidades de tareas técnicas, habilidades en las relaciones, habilidades en el proceso, y habilidades de toma de decisiones, resolución de problemas y establecimiento de metas</b>  <b>Fase 1 del DO Grid</b>  <b>Rediseño del trabajo</b>  <b>DO Gestalt</b>  <b>Modelamiento de la conducta</b></p>
<p>Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de DIADAS/TRIADAS</p>	<p><b>Consultoría de procesos</b>  <b>Conciliación de terceras partes</b>  <b>Técnica de negociación del rol</b>  <b>DO Gestalt</b></p>
	<p><b>Formación de equipos –Dirigidos a la tarea</b>  <b>-Dirigidos al proceso</b>  <b>DO Gestalt</b>  <b>Fase 2 del DO Gnd</b>  <b>Ejercicio de interdependencia</b>  <b>Indagación apreciativa</b></p>

<p><b>Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de los EQUIPOS Y GRUPOS</b></p>	<p><b>Delineamiento de la responsabilidad</b>  <b>Consultoría de procesos</b>  <b>Negación del rol</b>  <b>Técnica del análisis del rol</b>  <b>Actividades de “inicio” de la formación de equipos</b>  <b>Educación en toma de decisiones, resolución de problemas, planificación, establecimiento de metas en escenarios de grupo</b>  <b>APO de equipo</b>  <b>Apreciaciones y ejercicio de intereses</b>  <b>Sistemas sociotécnicos (SST)</b>  <b>Visión</b></p> <p><b>Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT)</b>  <b>Círculos de calidad</b>  <b>Análisis del campo de fuerzas</b>  <b>Equipos autodirigidos</b></p>
<p><b>Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de las RELACIONES INTERGRUPO</b></p>	<p><b>Actividades intergrupo – Dirigidas al proceso</b>  <b>- Dirigidas a la Tarea.</b></p> <p><b>Espejo de la organización</b>  <b>Participación</b>  <b>Consultoría de procesos</b>  <b>Conciliación de terceras partes a nivel del grupo</b>  <b>Fase 3 del DO Grid</b>  <b>Retroalimentación de encuestas</b></p>
<p><b>Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la ORGANIZACIÓN TOTAL</b></p>	<p><b>Sistemas sociotécnicos (SST)</b>  <b>Estructuras paralelas de aprendizaje</b>  <b>APO (formas de participación)</b>  <b>Análisis cultural</b>  <b>Juntas de confrontación</b>  <b>Visión</b>  <b>Actividades de planificación/admón. Estratégica</b>  <b>Fases 4,5 y 6 del DO Grid</b>  <b>Ejercicio de interdependencia</b>  <b>Retroalimentación de encuestas</b>  <b>Indagación apreciativa</b>  <b>Conferencias de investigación del futuro</b>  <b>Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT)</b></p>

	<b>Control total de calidad (CTC)</b> <b>Escenarios de la parte física</b> <b>Cambio de Sistemas a gran escala</b>
--	--

**Tabla 2.1 Tipos de intervenciones de DO. Aplicadas a la organización.**

11. - Actividades de planificación de la vida y la carrera. Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlo. Las actividades estructuradas conducen a la producción de inventarios de la vida y la carrera, discusiones de metas y objetivos evaluación de habilidades, la capacitación adicional necesaria y áreas de puntos fuertes y de deficiencias.

12. - Actividades de planificación y de establecimiento de metas. Estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación modelos de “discrepancia” de la organización ideal en comparación con la organización real, etcétera. La meta de todas es mejorar estas habilidades a niveles del individuo del grupo, y de la organización total.

13. - Actividades de administración estratégica. Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y en las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo de una naturaleza tanto reactiva como proactiva. Estas actividades dirigen la tensión en dos direcciones importantes: fuera de la organización hacia la consideración del ambiente, y lejos del presente, hacia el futuro.

14. - Actividades de transformación organizacional. Son actividades que implican grandes cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización. Casi todo a cerca de la organización cambia- la filosofía administrativa, los Sistemas de recompensa el diseño de trabajo, la estructura de la organización y la misión los valores y la cultura de la organización. Los programas de calidad son de transformación, lo mismo que los programas para crear organizaciones de desempeño superior o Sistemas de trabajo de desempeño superior. La teoría de Sistemas socio técnicos y la planificación de los Sistemas abiertos proporcionan el fundamento para estas actividades.

Cada una de estas familias de intervenciones incluye incontables actividades y servicios. Incluyen también material conceptual y experiencias reales en las que

se estudia el fenómeno. Algunas de las familias están dirigidas hacia objetivos, problemas o procesos específicos. Por ejemplo las actividades de formación de equipos son específicas para los equipos de trabajo naturales mientras que las actividades de planificación de la vida están dirigidas a los individuos, aunque esta última actividad tiene lugar en escenarios de grupo. Algunas intervenciones son específicas para un problema: algunos ejemplos son las actividades de conciliación de terceras partes y las actividades de establecimiento de metas. Otras actividades son específicas para un proceso, es decir, específicas para procesos seleccionados: un ejemplo de esto son las actividades intergrupo, en las cuales se exploran los procesos involucrados en las interfaces administrativas.

Otra forma de clasificar las intervenciones del DO es por el objetivo primordial de la intervención, por ejemplo, individuos, díadas y tríadas, equipos y grupos, relaciones intergrupo y la organización total. Algunas intervenciones tienen objetivos múltiples y empleos múltiples y, por consiguiente aparecen en varios puntos. Se pretende que estos esquemas de clasificación ayuden a comprender la gama y las formas de utilizar las intervenciones del DO.

Esta perspectiva general de las intervenciones del DO, el componente de la acción del desarrollo organizacional, presento algunas de las maneras de pensar en lo que concierne a la planificación y puesta en práctica de las intervenciones del DO.

## 2.5 EL MODELO UTILIZADO EN LA CONSULTORÍA DEL DO EN EL I.T.C

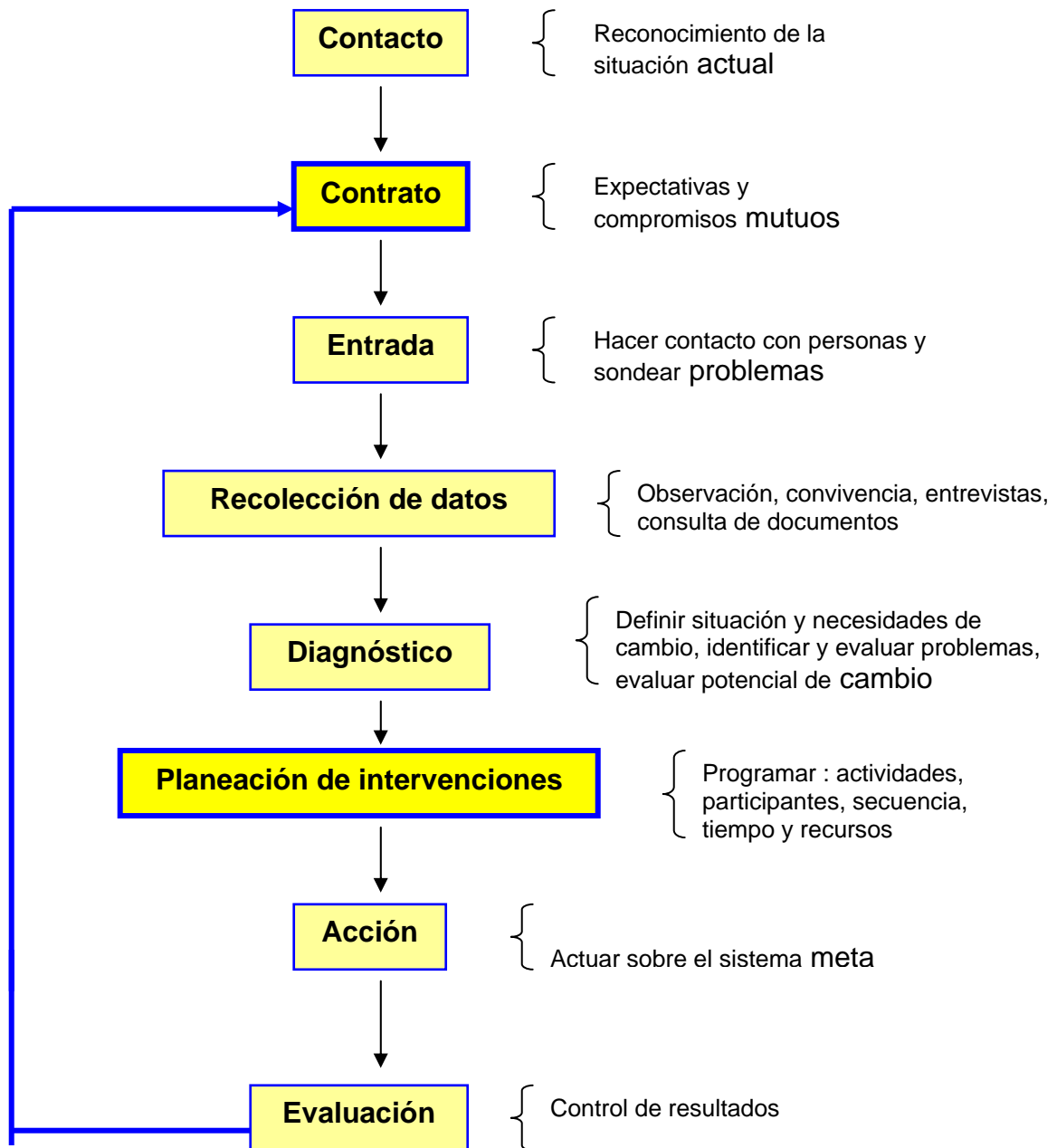
### 2.5.1 Fases de la consultoría del desarrollo organizacional

El cambio planeado dentro de la concepción de DO, utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas p fases de consultoría como muestra en la figura 2.4

Este proceso es cíclico, como se mencionó en la parte referente al modelo de retroinformación por medio del estudio y la investigación.

La fase de ENTRADA puede considerarse como que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del CONTRATO, como una especie de subfase dentro del CONTACTO. Algunos autores consideran la ENTRADA como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Verdaderamente, CONTACTO, CONTRATO y ENTRADA se funden en una gran Fase inicial con multicontactos, pre-contratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada. Considérense más de cerca las tres primeras fases del cambio planeado.

### **Fases de la consultoria del desarrollo organizacional**



**Figura 2.4 Fases de la consultoría del Desarrollo Organizacional**

a) CONTACTO

Se trata de una explotación entre el consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

Grinnell (1970) considera inclusive una pre-fase anterior, que intitula "Pre-trabajo", en el cual el consultor se prepara para el primer contacto con el cliente, imaginando varias posibilidades referentes a cuál sea la finalidad del encuentro, lo

que el cliente esperara de él, ¿quién deberá estar presente, lo que debe llevar para esta primera reunión (documentos, ideas, informaciones, etc.)

La fase de contacto puede constituir de una o más reuniones o encuentros entre el consultor y cliente (s). Ya se vio que el consultor puede reconocer la conveniencia o necesidad de tener contacto con otras personas, antes de pensar en “aceptar el caso” en principio, y por tanto antes de pasar a la fase siguiente, de establecimiento del contrato. El contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio para pasar (o no) a la fase siguiente (CONTRATO). En ese sondeo para profundizar el contacto inicial, consultor y cliente investigan acerca de cuestiones tales como:

- Situación del sistema, historia, síntomas sentidos (lo que incomoda, preocupa, etc.), causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema.
- Resistencias a los cambios.
- lo que el cliente quiere obtener (posibles objetivos del DO)
- lo que el cliente desea o espera del consultor
- lo que el consultor tiene que ofrecer, su filosofía de trabajo, condiciones básicas
- lo que el consultor espera o necesita del cliente
- posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de DO
- ¿hay intereses mutuos? ¿Hay “rapport” (mínimo esencial) en cuanto a confianza, apertura, influencia mutua? Si es así, ambos se preparan para establecer un Contrato Inicial, que es la etapa siguiente del proceso de cambio planeado vía el DO.

## b) CONTRATO

Debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y claro entre el consultor y cliente (s). Es la conclusión lógica de la etapa anterior, concretizando lo que hubiere sido tratado en el sondeo preparatorio que fue el objetivo de la fase anterior, de contacto.

El contrato inicial es el primer contrato entre el consultor y cliente. Todo contrato debe constar de dos partes.

A – Contrato General –al respecto de condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación de DO.

B – Contrato Específico –al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de DO.

Esas dos partes del contrato pueden abarcar generalmente los siguientes aspectos:

A – CONTRATO GENERAL:

I – DO:

- Enfocado a la eficacia y salud del sistema
- Requiere colaboración e influencia mutua entre el consultor y cliente

- Busca integrar las necesidades de la empresa y de las personas.
- II – El Cliente:
- Tiene insatisfacciones y quiere resolverlas
  - Tiene potencialidades a desarrollar;
  - Necesitaría asumir sus realidades organizacionales;
  - Se propone dar y recibir información objetiva y subjetiva-válida;
  - Se dispone a examinar actividades, procedimientos, objetivos, valores y comportamientos;
  - Destinará el tiempo que fuere necesario al esfuerzo de DO.
- III – El consultor:
- Trabaja con (y no para) el cliente;
  - No hace “ni magia ni milagros” – estimula y ayuda al cliente para los que haga;
  - Tiene su interés y compromiso nivelados con los del cliente;
  - Es independiente y no defiende intereses individuales de ninguna persona en el sistema-meta.

## B – Contrato ESPECIFICO

- I – Objetivos (iniciales): ¿qué considera el esfuerzo o programa de DO?
  - II- Plan (esbozo): sistema-objetivo, acciones y actividades a emprender, métodos, épocas y duración aproximados, participantes, etc.
  - III- Consultoría: carga de trabajo de consultor, precio del servicio (sí se tratara de consultor externo), etc.
  - IV- Expectativas y compromisos: entre consultor y cliente.
- La continuación del proceso de DO debe llevar periódicamente a revisiones del contrato inicial y posiblemente a modificaciones en su contenido, en la parte del “Contrato Específico”.

## C - Recopilación de DATOS Y DIAGNÓSTICO

Implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema-objetivo. De ese entendimiento o comprensión (diagnóstico) se pasará a la fase siguiente, de la Planeación de las intervenciones del DO.

Hay diversos modelos y guías para recopilar datos y para el diagnóstico.

La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.



La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de recoger los datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para un diagnóstico.

Los libros de Blake y Mounton (1968-b) y Levinson (1972) poseen buena guía para la recopilación de datos y el diagnóstico. El artículo de Noel Tichy (1973) presenta un buen modelo, adoptado por Roger Harrison.

### **MODELO PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE R. HARRISON.**

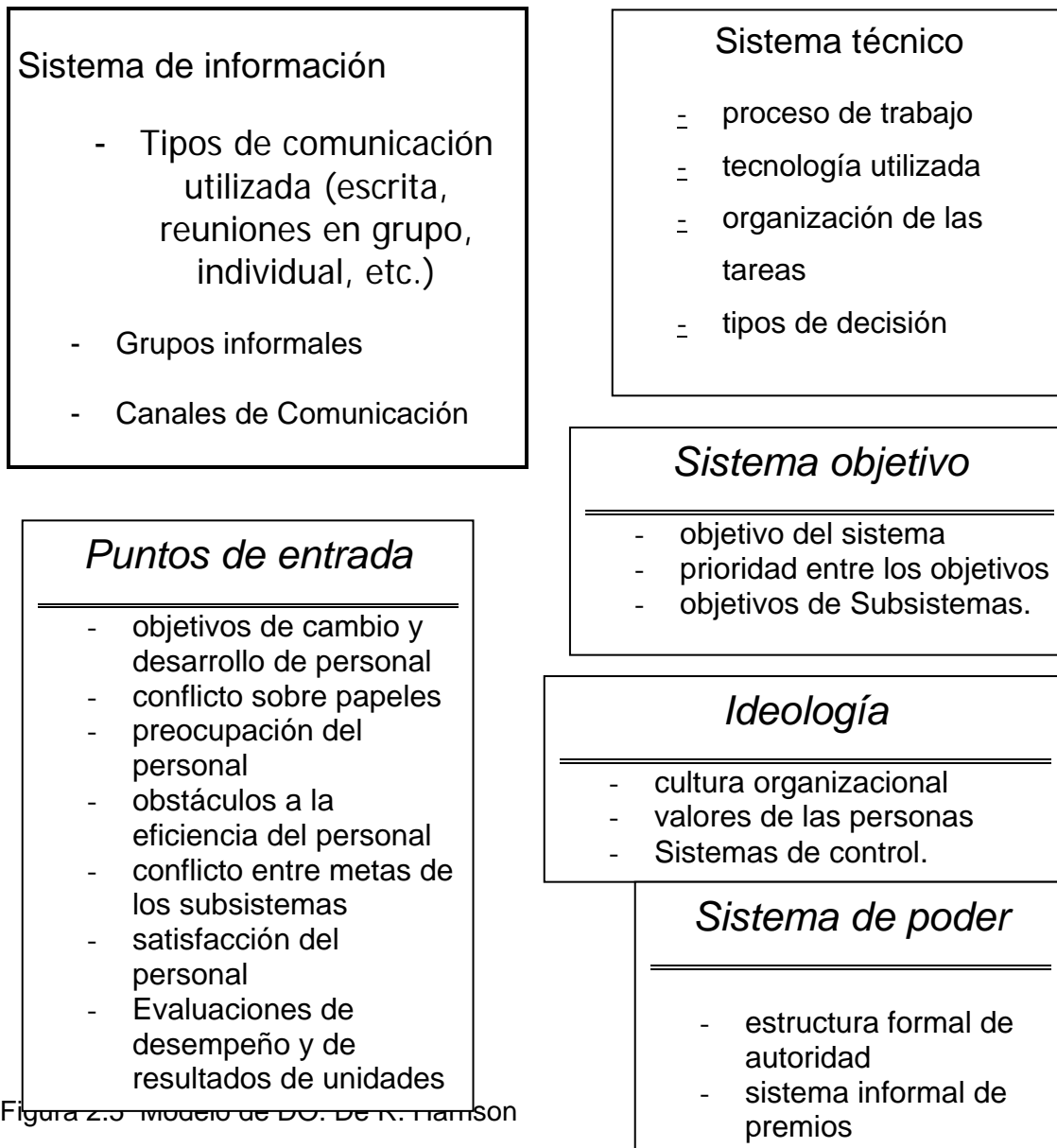


Figura 2.3 Modelo de DO. De R. Harrison

Chris Argyris (1970, capítulo 3) aporta consideraciones muy buenas sobre diagnósticos, así como listas con temas y preguntas para entrevistas. El texto de French y Bell (1973, páginas 35-40) contiene también sugerencias útiles.

Una guía general de factores para diagnóstico que acostumbro adoptar, del cual extraigo las dimensiones más relevantes, para ponerlas, bajo la forma de preguntas en entrevistas, o artículos en cuestionarios sencillos, o para clasificación de respuestas para retroinformación a los clientes, es el siguiente:

SUBSISTEMAS	FACTORES PARA DIAGNÓSTICO
RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, Competidores, etc.). Respuestas Correspondientes. Relaciones con otros Sistemas. Imágenes x Públicos. Entrada de Recursos (Búsqueda, Obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos, Servicios.
METAS/OBJETIVOS X RESULTADOS	Misión, Planeación Estratégica Objetivos, Metas, Objetivos. Ejecución de Estrategias Tácticas Políticas y Directrices, Prioridades Resultados: Cantidad, Calidades, Tiempos, etc. Indices, Ganancia; Parte del Mercado, etc. Economía, Finanzas, Contabilidad
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Estructuras formales de organización Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeamiento, organización, coordinación, control). Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal Administración de Personal y Material Proceso de decisión. Amplitud de control Generalización/Descentralización/Delegación. Sistemas formales de estímulos, Recompensas, castigos Cargos, Salarios, Beneficios Complementarios.
TAREAS	Planes y programas de trabajo División del trabajo: tareas, flujo de Trabajo.

Actividades, desempeño, producción  
Atributos, responsabilidades  
Solución de problemas- Métodos y  
Prácticas

---

TECNOLOGIA

Ecología, Factores físicos Ambientales  
Equipos, Tecnología, Procesos  
Instalaciones, Espacio, Distribución

---

DE COMPORTAMIENTO  
HUMANO

Cultura, clima, valores, actitudes  
Relaciones funcionales y personales  
Colaboración, competencia, conflictos  
Necesidades, aspiraciones, expectativas  
Estilos de gerencia, liderazgo,

grupos,

Equipos.  
Motivación, satisfacción, moral, disciplina  
En el cambio de personal, ausentismos,  
Accidentes, comportamiento.  
Competencias: interpersonales, técnicas  
Administrativas  
Estructuras informales, comunicación  
Informal.  
Incentivos, recompensas, castigos  
Informales  
Participación, interés x burocratización  
Uso del potencial de recursos humanos.

El trabajo de diagnóstico se debe hacer siempre que sea posible con la colaboración entre el consultor y los participantes del sistema objetivo , que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnóstico.

## Conclusiones del Capítulo

Uno de los supuestos del DO. Nos dice que; La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.

El objetivo del DO: es que las decisiones se tomen sobre las bases de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular, y ahí es donde debe situarse la toma de decisiones. Sabemos que el DO: tiene diferentes definiciones sin embargo para nuestra visión de enfoque de sistemas consideramos que el DO. Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento del sistema total, que para nosotros es el I.T.C.

Una de las bases del DO. Es sin duda la teoría general de sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que la rodean.

Una de las formas de clasificar las intervenciones del DO. Es por el objetivo primordial de la intervención, por ejemplo; individuos, díadas, tríadas, equipos y grupos y la organización total. Se pretende que estos esquemas de clasificación ayuden a comprender la gama y las formas de utilizar las intervenciones del DO.

Dentro de las fases de la consultoría del DO., es importante mencionar que el trabajo de Diagnóstico se debe hacer siempre que sea posible con la COLABORACIÓN ENTRE EL CONSULTOR Y LOS PARTICIPANTES DEL SISTEMA OBJETIVO, que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnóstico.

Finalmente, todos estos modelos de Intervenciones de DO. Nos permiten evaluar una forma práctica y específica del trabajo que realizamos e el siguiente capítulo, donde, tomaremos las fases más concretas para aplicarlas a la intervención de DO. En el Instituto Tecnológico de Cuautla.

También, este modelo de intervención quedará estandarizado para cualquier intervención que se practique en instituciones educativas de nivel superior y en otros niveles y de esa manera darle continuidad a la mejora en la calidad de la educación en nuestro Estado y por ende en nuestro país.

# *Capítulo 3*

---

## *Diagnóstico del Sistema Instituto Tecnológico De Cuautla*

En este capítulo presentamos La introducción al diagnóstico en el I.T.C. Analizamos el sistema organizacional para entender a la organización (el I.T.C.) como un sistema social

Pues hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría general de sistemas.

También proponemos y plasmamos el proyecto y el contrato para la puesta en marcha e este diagnóstico en el I.T.C., así como los plazos y la metodología a realizar en la intervención.

Presentamos también el diagnóstico de la cultura organizacional y el clima organizacional. Y finalmente algunas técnicas para el diagnóstico de procesos organizacionales tales como; Comunicación y Liderazgo entre otros. Esta es pues la parte que marca la esencia de la presente tesis.

---

---

### **3. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA INSTITUTO TECNOLOGICO DE CUAUTLA.**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÒSTICO EN EL INSTITUTO TECNOLOGICO DE CUAUTLA.**

##### **3.1.1 El sistema organizacional**

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

- a) Establecen condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellas.
- b) Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistema que surge a partir de la coordinación de dos contingencias.

Contingente es algo no necesario, pero tampoco imposible.

Toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias. Los sistemas sociales requieren de esta doble contingencia para constituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar allí, no podrá producirse el sistema social.

En el caso de las organizaciones, esta doble contingencia se traduce a la contingencia de los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de los miembros, y en la contingencia de los comportamientos de los miembros. Tanto las reglas como los comportamientos pueden ser diferentes a lo que son, pero el hecho es de que son como son.

La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubieran deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño.

Aunque el estudio organizacional comienza alrededor de 1911 y la conceptualización sistémica de las organizaciones solo data de la década del sesenta, hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría de sistemas.

A lo anterior hay que agregar que desde el comienzo mismo del desarrollo organizacional se utilizó un instrumental basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo.

El desarrollo organizacional ha mantenido una estrecha vinculación con la teoría de sistemas, de donde se desprende que ha ido experimentando cambios relacionados con la evolución de esta importante corriente teórica. Cabe señalar, sin embargo, que como se trata en el desarrollo organizacional de una derivación práctica de este marco conceptual teórico, sus modificaciones han marchado a la zaga de los cambios e innovaciones de la teoría de sistemas.

### **3.1. 2 El Método científico y la Teoría de Sistemas.**

El método tiene una importancia crucial en la ciencia. Gracias a él y a la rigurosidad de su aplicación, es que se hace posible diferenciar el conocimiento científico de otros modos de conocer.

El método que se ha definido como propio del pensamiento científico, tiene como fundamento la racionalidad analítica. El problema de la complejidad del mundo y de las limitaciones antropológicas para abarcarla, se resuelve por medio de una razón que es capaz de dividir y subdividir, para comprender y luego configurar lo así conocido.

La razón analítica obtiene resultados, en el pensamiento formal, matemático; en la política; en la economía; en la guerra; en la ciencia, y por esto pasa a transformarse la división en sinónimo de razón. La división del trabajo, por ejemplo, puede ser llevada a extremos que no se producen espontáneamente, sino que son resultado de la aplicación a las tareas humanas de una "racionalidad científica" como lo intenta Taylor.

El método, además debe permitir que el acto de conocer quede determinado por el objeto. En otras palabras, el conocer es un proceso interactivo entre un sujeto que conoce y un objeto que es conocido. En esta interacción es posible que el sujeto vea lo que quiere ver, es decir que deje consciente o inadvertidamente que sus preferencias y prejuicios alteren las características del objeto conocido. El método debe impedir esta interferencia de lo subjetivo en el conocimiento.

Con el surgimiento de la teoría de sistemas, se produce un cambio en la aproximación al conocimiento y, en consecuencia, en el método científico.

En efecto la teoría de sistemas tiene pretensiones de universalidad y, con ellas, se ve obligada a considerarse a sí misma como parte de su objeto de estudio.

A lo anterior se agrega el hecho de que la teoría de sistemas aparece como respuesta al descontento de algunos científicos con el método reduccionista que había imperado en las ciencias y que impedía captar lo propio de algunos ámbitos específicos de estudio, tales como los de la biología y los de las ciencias humanas, que surgía a partir de cierta complejidad irreductible, de un nivel dado de emergencia.

La teoría de sistemas, como lo indica su nombre, tiene por objeto la comprensión de totalidades complejas, que deben ser entendidas en su globalidad y no de forma analítico-reduccionista.

El observador pasa a ocupar una posición central en esta teoría. El sistema incluye al observador, de tal modo que el problema que se plantea es el de la autor referencia. Toda observación que el observador haga es también parte del sistema e influye en él. El observador ya no puede pretender observar sin ser observado.

El objeto de estudio es un observador, que observa su mundo, que observa a otros observadores y que se da explicaciones acerca de su estar en este mundo con otros observadores.

Sin embargo, si se comprende la observación como una operación en que se aplican esquemas de distinción que permiten hacer surgir lo observado sobre el trasfondo de su entorno y se entiende que el observador puede ver con sus esquemas de distinción, se tendrá una nueva perspectiva para aproximarse al fenómeno.

En efecto la observación permitirá ver lo que los observadores observados no pueden ver: sus esquemas de distinción. Pero siempre quedara algo sin ser visto por el observador de los sistemas observados: sus propios esquemas de distinción.

### **3.1.3 El diagnóstico de una organización.**

Podemos, ahora, volver a plantearnos el tema del diagnóstico de las organizaciones. Se trata de un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

En su observar, un observador hace uso de sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo. Podemos distinguir, por ejemplo, una persona, un grupo o una multitud, según cual sea nuestro esquema de distinción. En una misma persona, por otra parte, podemos distinguir un hombre, un medico, un padre, un hijo, un comprador, de acuerdo a los esquemas de distinción que esquemas.

Pero en el diagnóstico organizacional no solo podrán ser distinguidos diferentes niveles. En efecto, cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, o los subgrupos internos, o los subsistemas y departamentos, o ver a la organización diferenciándose y en relación con su entorno. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen lugar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc. Se puede, además, orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los participantes en la



organización. La pregunta clave puede ser acerca de los límites de la organización (o subsistema dentro de esta) y por los criterios de diferenciación. En general, el diagnóstico organizacional supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado.

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo, en su ámbito de experiencia, del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse, a partir de ella, otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

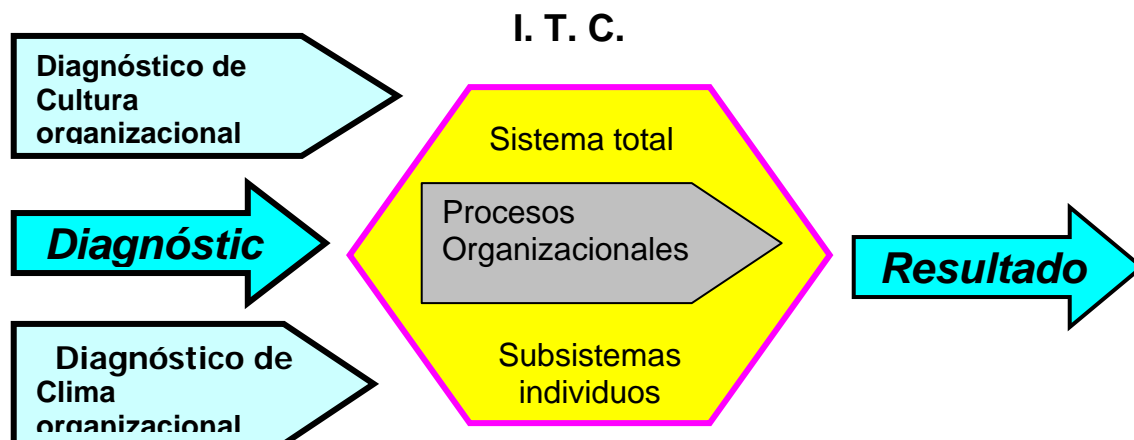
### **El diagnóstico de una organización, por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.**

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico organizacional constituye un caso de investigación en que se produce la doble hermenéutica de que habla Giddens. Esto quiere decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio.

## **3.2 DIAGNÓSTICO DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS QUE CONSTITUYEN AL I.T.C.**

El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total, y también sus subsistemas, así como también acerca de los procesos y la cultura del instituto tecnológico de Cuautla.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema ( I.T.C. ), en lo concerniente a lo que nos interesa, ya sea el sistema total o una parte del sistema. Entonces de este diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades no realizadas que se buscan y las áreas problema. Por otra parte hemos realizado diagnóstico considerando dos aspectos como lo muestra la siguiente figura:



**Figura 3.1. Diagnóstico aplicado al I.T.C. Fuente: Elaboración propia.**

Analizando la información de una tabla de diagnóstico de los subsistemas de la organización ( Pág.118 ) del libro de Desarrollo Organizacional de French, Bell. Tratamos de seleccionar tres puntos importantes en el sistema.

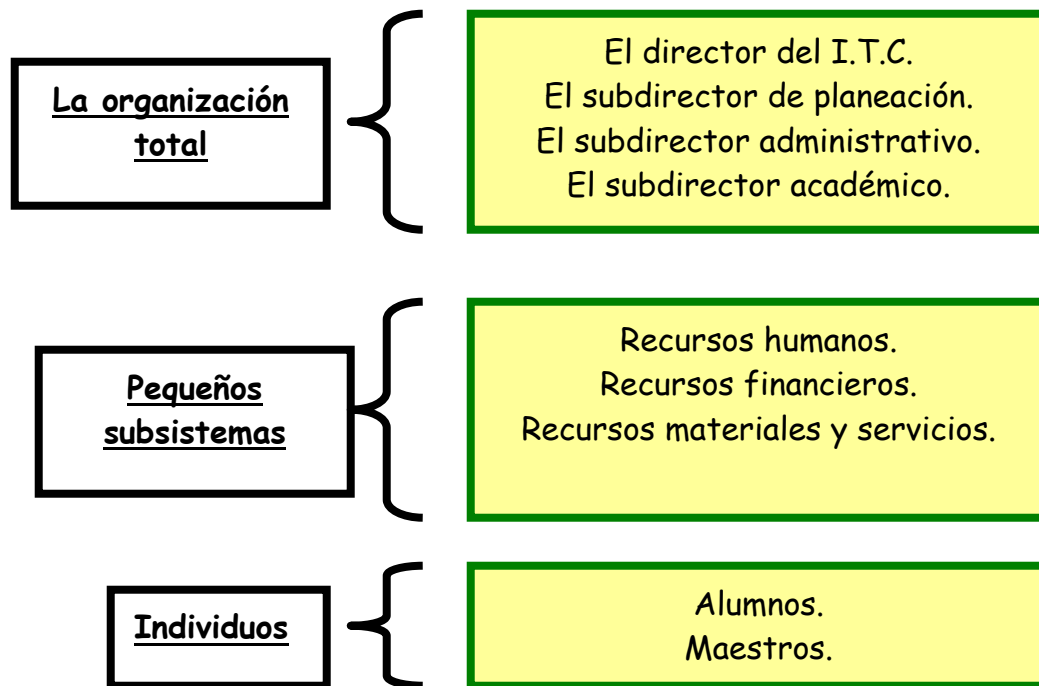
Nosotros hemos seleccionado para el tecnológico de Cuautla en este diagnóstico :

- 1.- La organización total.** ( Que tiene una carta de constitución o una misión común y una estructura de poder común).
- 2.- Pequeños subsistemas.** Que son simples y relativamente homogéneos
- 3.- Individuos.**

como sabemos el instituto tecnológico de Cuautla , es uno de los tecnológicos de reciente creación, con no mas de diez años de haberse fundado y también uno de los mas pequeños del sistema de tecnológicos del país.

Además ,consideramos que en algunos años mas será protagonista de la educación superior en el estado de Morelos, y también en el país por estar ubicado en una zona urbana cercana a la ciudad de México y el centro del país.

Así, también considerar, que la actual actividad industrial en el estado de Morelos y en particular en la ciudad de Cuautla requiere y necesita profesionistas con gran calidad humana y tecnológica para llevar a la practica los conocimientos adquiridos en la escuela de procedencia. Esta es la razón de realizar la intervención del DO. en el I.T.C. Y también , dentro del diagnóstico Nos damos cuenta , pues, que los puntos y objetivos claves están En tres partes como se muestra a continuación:



**Figura 3.2 Subsistemas Diagnosticados en el I.T.C.**

### **3.2.1 El diagnóstico es una intervención.**

La primera entrevista entre el consultor y su cliente (el director del I.T.C.) tiene una importancia crucial. Se trata del primer encuentro del asesor con la organización y de su éxito depende en gran medida la satisfacción final de ambas partes con los resultados que se lograran con el proceso de asesoría.

El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información valida acerca de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

Un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad, se deriva de dos necesidades: La primera es conocer el estado actual de las cosas, “ lo que es”: la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Molestias, situaciones poco claras, conflictos difusos, mal funcionamientos, constituyen síntomas de problemas que pueden ser redefinidos desde el punto de vista del desarrollo organizacional.

Problemas tales como las dificultades de comunicación, de conflictos entre departamentos, de clima laboral, etc. . , Son característicos de situaciones que son

significativamente mejoradas con esta intervención de diagnóstico en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

Además de lo anterior, fue necesario dimensionar el problema, conocer sus alcances, definir la situación en que se encuentra el I.T.C., identificando sus potencialidades, sus dificultades, sus fortalezas, sus debilidades y las áreas críticas.

**Por estas razones seremos extremadamente claros y francos al exponer la necesidad de un diagnóstico, esto es aprovechando la voluntad de las autoridades del I.T.C. de realizar modificaciones que pudieran desprenderse del diagnóstico.**

### 3.2.2 El contrato

Una vez establecido un vínculo al nivel de decisión adecuado, como sabemos es necesario llegar a un contrato, tanto psicológico como formal, donde quedarán en claro las expectativas de ambas partes (nosotros como participantes de la consultoría del DO. y las autoridades del I.T.C.), los efectos esperados del diagnóstico y las condiciones de trabajo, así como la entrega de informes correspondientes.

Debido a la índole del trabajo de diagnóstico, en general del DO. el siguiente contrato no estará muy detallado, es decir, indicaremos objetivos globales y un cronograma flexible de las actividades, todo esto de común acuerdo con los directivos del I.T.C.

Contrato psicológico.- En una entrevista se le hizo saber al director del Instituto Tecnológico de Cuautla la importancia y la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, se comentó acerca de la posible negativa de cooperación de algunos elementos (trabajadores del I.T.C.) de participar flexiblemente en la recopilación de nuestros datos, Además, establecimos con claridad lo que queremos realizar y el alcance del proyecto de diagnóstico, también se nos manifestó que no sería posible recibir una remuneración económica por este trabajo y en eso estuvimos de acuerdo, pues es un trabajo de investigación para la institución y para la presente tesis.

### 3.2.3 El proyecto (contrato escrito)

En esta parte plasmamos pues lo antes discutido con los directivos del I.T.C.

PROYECTO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA

#### I OBJETIVOS.

El Instituto Tecnológico de Cuautla en su constante preocupación por los aspectos humanos, relaciones laborales y el mejoramiento de la calidad y satisfacción de la

base trabajadora, ha solicitado la colaboración de una consultoría para la realización de un Diagnóstico en este instituto de educación superior. El objetivo perseguido por el I.T.C. es proyectarse hacia el futuro como una institución de alto nivel educativo en la región oriente del estado de Morelos, así como con un equipo laboral altamente motivado y con condiciones de trabajo adecuadas para mejorar día a día el nivel educativo del instituto.

Para esto es fundamental la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de motivación, clima laboral, cultura organizacional y algunos procesos organizacionales, así como sus posibilidades de superación.

El presente proyecto considera la participación de tres subsistemas del instituto Tecnológico de Cuautla:

- a) **Sistema total (directivos del I.T.C.)**
  - b) **Personal de Recursos Humanos**
  - c) **Personal de Recursos financieros**
  - d) **Personal de Recursos Materiales y servicios**
  - e) **25 % del total de Alumnos**
  - f) **50 % del total de Catedráticos**
- } **Administrativos**
- } **Trabajadores base**
- } **Individuos**

Esta etapa de diagnóstico tiene como objetivos principales:

1. - Evaluar el Clima Organizacional del I.T.C., en términos de las opiniones de sus trabajadores.
2. - Evaluar la Cultura Organizacional del I.T.C.
3. - Conocer las principales fortalezas y debilidades del I.T.C., en referencia a los procesos Organizacionales como lo son: Comunicaciones, establecimiento de metas, relaciones laborales. Aprendizaje laboral, así como posibilidades de desarrollo laboral.
4. - Entregar reporte de resultados del Diagnóstico a los directivos del I.T.C..

## **II METODOLOGIA**

Para realizar este estudio se contemplan distintos procedimientos de recolección y análisis de la información.

- a) **Entrevistas semi-estructuradas**  
En esta actividad se entrevistará a diez administrativos del instituto Tecnológico de Cuautla entre ellos el director del plantel.  
Esta información será guía para las siguientes etapas, además esta encaminada a puntos específicos de observación como:

- **clima laboral**
  - **cultura organizacional**
  - **el problema de la comunicación**
  - **cambio organizacional**
- b) Encuesta Universal  
Este instrumento nos permitirá obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el colectivo de personas del instituto Tecnológico de Cuautla.  
Consiste en un cuestionario de 5 preguntas cerradas.
- c) Cuestionarios para diagnóstico de clima laboral y cultura organizacional.  
Todos los cuestionarios y las actividades referentes al diagnóstico de clima laboral y cultura organizacional en el I.T.C se podrán conocer en los anexos 2, 3 y 4 respectivamente.
- d) Otros cuestionarios  
Para el caso de algunos procesos organizacionales se tendrán cuestionarios específicos y siempre se tomaran en muestra de 10 integrantes es de la siguiente manera, 2 directivos, 3 administrativos y 5 trabajadores. Estos cuestionarios están enfocados hacia el análisis del liderazgo y la asertividad y se podrán conocer en los anexos 5 y 6 de la presente tesis
- e) Confección del informe diagnóstico final  
Este se dará en el siguiente capítulo (Análisis de los resultados del diagnóstico)  
Un resumen de este informe se dará a conocer en las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de tesis

### **III Cronograma y plazos.**

Las entrevistas semiestructuradas se llevaran a cabo en un solo día, durante un seminario de estudio, en el cual participamos como integrantes y la fecha será del día lunes de la 1ª semana del mes de Mayo del 2001.

La aplicación del cuestionario de la entrevista universal se realizara durante la 1ª semana del mes de mayo del 2001.

La aplicación de los cuestionarios y recopilación de la información respectiva al clima laboral se llevará a cabo durante la 2ª semana del mes de Mayo del 2001.

La aplicación de los cuestionarios respecto a la cultura organizacional se realizaran durante la 3ª semana del mes de Mayo del 2001, así como los cuestionarios de algunos procesos organizacionales.

La etapa de análisis de la información y evaluación del diagnóstico comenzará a finales del mes de Mayo del 2001.

El informe final se dará a conocer en el siguiente capítulo (análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado en el I.T.C).

#### **IV El equipo Consultor.**

El trabajo de consultoría lo realiza el Ing. Carlos Manuel Romano Acevedo, el cual es egresado de la carrera de Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica de la E.S.I.M.E. en el I.P.N. y de la maestría en Ciencias con especialidad en Ingeniería de Sistemas y con una línea de investigación en Sistemas Socio-técnicos de Calidad.

### **3.3 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL I.T.C.**

El tema de la cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años. Antes, con una teoría organizacional que sólo trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones, no había lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en la relación entre el sistema organizacional y su entorno. El tema de la cultura parecía propio de una sociología ocupada con un enfoque comprensivo de la sociedad, con énfasis en la historia y en la particularidad de sociedades. El tema organizacional, por su parte, era objeto de estudio de una sociología especializada, cuyo enfoque era parcial y destinado a dar cuenta de lo característico de un sistema –el organizacional- que trascendía las sociedades particulares, que era, por lo tanto, un fenómeno universal y la forma de estudiarlo, por lo mismo, era de corte más positivista o funcionalista, pero no comprensivo ni fenomenológico.

Recién cuando la teoría de sistemas pudo redefinirse en términos de sistema/entorno, buscando dar cuenta de sistemas auto referentes, y pudo entender que la organización es un sistema con características **sui generis**, por una parte, y se intentó dar una explicación fenomenológica de los procesos organizacionales, por la otra, pudo plantearse el tema de la cultura como un asunto relevante en el estudio de las organizaciones. Además de esto, los estudios comparados entre organizaciones de diferentes sociedades, el surgimiento del modelo japonés como una forma de organización culturalmente basada en, la globalización de la sociedad mundial, la proliferación de organizaciones multinacionales, etc., llevaron a la necesidad de entender las peculiaridades de la cultura que determinaban diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones.

### **3.3.1 Concepto de una cultura organizacional.**

El concepto de la cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein, por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. Según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comporten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Hemos definido, en el Capítulo 2, a la organización como un sistema autopoiético de decisiones. Esto significa que los elementos que forman este sistema y que se reproducen en este sistema, produciendo así al sistema que los produce, son decisiones. Esta definición del sistema organizacional tiene diversas consecuencias para su análisis y, para el concepto de cultura organizacional, significa que la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Dado que la cultura de una organización permanece invisible para los miembros de la organización, es decir, es transparente para ellos, estas premisas dejan de ser vistas en su carácter contingente. En otras palabras, ellas permiten configurar el mundo, de tal manera que –visto a través de ellas y con su ayuda- el mundo aparece como si fuera de un cierto modo, sin que sea posible percibir que es la cultura la que lo está haciendo perfilarse así. Las premisas que forman la cultura, por lo tanto, no se ven como contingentes, sino como necesarias. No parecen ser fruto de una decisión, ni tampoco posibles de ser decididas. Ellas son como son y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser –o haber sido- de otra forma.

La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. Una organización, cuyas premisas fueran contradictorias con las de la sociedad global, tendría que hacerse un nicho, o buscar un <<manto protector>> (Rodríguez, 1981; 1982), o insertarse en una subcultura, que le permitieran subsistir.

Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados. Estas premisas provenientes del exterior, sin embargo, nunca son institucionalizadas en la cultura organizacional en la misma forma que tuvieron en su lugar de origen. Ellas son transformadas, adoptadas, pero también adaptadas al modo de ser de la



propia organización. Así, resultan irreconocibles si se les mira con los parámetros de su lugar de procedencia.

Cualquiera que sea el origen de las premisas de decisión que conforman la cultura de una organización, se llegan a constituir en parte integrante de la cultura organizacional en el proceso histórico particular del devenir de cada organización concreta. Surgen, por lo tanto, en el que hacer decisional que es hacer organización. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de esta organización y desprender de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

### 3.3.2 Clasificación de la cultura Organizacional.

La cultura se puede clasificar en :

1. **Dominante y Subcultura:** en dependencia de si expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros o representan una minicultura dentro de la organización.
2. **Fuerte o Débil:** según la amplitud, la variedad y el grado de aceptación del sistema de presunciones compartidas.
3. **Funcional o Disfuncional:** en dependencia de si las presunciones que se comparten están o no de acuerdo con las que aumentarían la eficacia de la organización.

#### **Cultura dominante y subculturas.**

Como ya se hizo referencia, la cultura organizacional es una percepción que comparten los miembros de la organización. Por tanto, no es inesperado el hecho de que, independientemente de los antecedentes que tenga el empleado o el nivel en que se encuentre dentro de la organización, habrá una tendencia a describir la cultura organizacional en términos parecidos.

Sin embargo, aunque la cultura organizacional tiene algunas prioridades comunes, en la mayoría de las organizaciones grandes coexisten una cultura dominante y múltiples subculturas.

Una **cultura dominante** expresa las presunciones centrales que son compartidas por la mayoría de los miembros de la organización. Es esta macro visión de la cultura la que le confiere a una organización su personalidad distintiva. Cuando habla de la cultura de la organización, se habla de su cultura dominante.

Las **subculturas** representan miniculturas dentro de una organización. Las mismas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas comunes, situaciones o experiencias que los miembros afrontan. Estas subculturas son probables que se deriven de las funciones o denominación de departamentos, de los niveles jerárquicos de la organización, de actividades sociales como la liga de fútbol o de ajedrez, o un club de lecturas y de la separación geográfica. El departamento de compras, por ejemplo, puede tener una subcultura que es únicamente compartida por los miembros de ese departamento. Esta incluirá las presunciones centrales de la cultura dominante más las presunciones adicionales, únicas para los miembros del departamento de compras. Entiéndase por presunciones centrales, los valores primarios o dominantes aceptados en toda la organización. Entonces, una subcultura la conforma un grupo de miembros de un sector de la organización que comparte un sistema de sentidos implícitos formados en el curso de innumerables cambios.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría muchísimo, ya que esto significa que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada aceptable o inaceptable. El aspecto de significado o presunción compartida de la cultura es la que la convierte en un instrumento tan importante para dirigir y dar forma a la conducta. Sin embargo, no se puede rechazar que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en la conducta de sus miembros. Mientras estas subculturas no estén en conflicto con la cultura dominante o cultura organizacional, ambas pueden coexistir sin dificultad dentro de la organización.

### **Cultura fuerte y débil**

La cultura de una organización puede ser fuerte o débil, en función de las siguientes variables: aceptación unánime de las presunciones y amplitud y variedad del sistema de presunciones. Mientras mayor es el nivel de estas 2 variables más fuerte es la cultura.

Una **cultura fuerte** se caracteriza porque existe un sistema de presunciones centrales las cuales están claramente definidas y son intensamente sostenidas y ampliamente compartidas. Mientras más potente (mayor variedad de presunción) es el sistema de presunciones centrales y mayor es el compromiso de los miembros con el mismo, más fuerte será la cultura y por tanto ésta ejercerá una influencia más profunda sobre la conducta de sus miembros, creándose un clima interno donde existe mucho control conductual.

La relación de un individuo con la cultura organizacional, su integración al sistema de valores y creencias de la organización y la influencia que ejercen sobre su mente las presunciones, las expectativas y las perspectivas globales de la organización, pueden variar considerablemente en cuanto a sus formas y grado de intensidad. En la medida en que exista un amplio sistema de símbolos y

significados de la organización y que éste sea compartido por una mayor cantidad de miembros (por lo que el compromiso con el mismo es mayor), la cultura es más fuerte. Mientras menor es el espacio para las variaciones y la elección individual, más fuerte es la cultura organizacional.

Una cultura fuerte hunde sus raíces en un sistema compartido de valores, que hace de la organización algo parecido a un clan y que confiere legitimidad clásica a las decisiones de la dirección.

Entonces, se dice que una cultura es débil cuando se puede hablar de la existencia de un sistema de presunciones compartidas, ya que sea porque éste no existe o porque son muy pocas las presunciones compartidas. Con otras palabras, cuando el nivel de las 2 variables mencionadas es bajo o nulo.

Entre las características de una cultura débil podemos mencionar:

- carece de creencias y valores en cuanto a la forma de lograr el éxito en su negocio; o tiene muchas de estas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles son las más importantes; o las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes.
- Los héroes de la cultura son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.
- Los rituales de la vida cotidiana son, o desorganizados y, en este caso, cada cual hace lo que quiere; o francamente contradictorios, de tal manera que se carece de un trabajo congruente.

Según Edgar Schein (Schein, 1992), la fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

1. Estabilidad de los miembros de la organización.
2. Homogeneidad del equipo directivo.
3. Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto.
4. Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo.
5. Tipos de mecanismos de aprendizaje del grupo.

## **Cultura funcional y disfuncional**

Una cultura es **funcional** cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
- Motiva y compromete a sus integrantes,
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo y
- Permite la adaptación de la organización a su medio externo.

En sentido general, una cultura es funcional cuando permite que la organización se desarrolle y evolucione, cuando los valores que abraza la organización son congruentes con las demandas del medio externo que envuelve a la organización.

La capacidad del sistema (organización) de adaptarse a los miembros que ocurren en el ambiente, depende de la creación de una descripción de la realidad, de una teoría que tenga en cuenta detalles que ya se habían observado. Es decir, las organizaciones reaccionan a su propia interpretación y a su propia construcción de la realidad. Si el sistema construido (cultura organizacional), base de la manera de hacer las cosas en la empresa, difiere del ambiente real (contexto) que invade a la organización y afecta su desempeño, entonces estamos en presencia de una **cultura disfuncional**.

En otras palabras, la cultura se convierte en un peso (cultura disfuncional) cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar, por ejemplo, cuando el entorno de la organización es dinámico y sus valores compartidos son los adecuados para un entorno estable. Dado que en la actualidad estamos sumergidos en un ambiente que no dificulte una respuesta rápida a los constantes cambios del entorno.

La forma en que las organizaciones perciben y reaccionan ante situaciones críticas, lo cual conduce a su éxito o fracaso, es un reflejo de la funcionalidad y no de su cultura. Entendamos por crisis, un proceso inusual que es valorado alto, en por lo menos una de tres variables: importancia, proximidad e incertidumbre. Lo cual significa que enfrentarse a una situación poco común es concebido por las organizaciones como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas (importancia), como algo que las afecta directamente (proximidad) y como algo sobre lo cual se tienen poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias (incertidumbre).

Cruzando estas dos últimas clasificaciones, obtenemos las siguientes combinaciones (cultura débil-disfuncional, débil-funcional, fuerte-disfuncional y fuerte-funcional), con las características que se describen en tabla 3.1

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presentan. En las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que sumergirse en un proceso de cambio cultural, que le permita cambiar sus valores por aquellos que les aseguren una capacidad adecuada de respuesta ante las amenazas y/u

oportunidades que se les presenten, por que su cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

En la Tabla 3.2 se resume esta conclusión.

	<b>DEBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<p>Existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad, tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y, por lo tanto, va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender. Además, los pocos significados compartidos no están de acuerdo al entorno que los rodea, por lo tanto, constituyen</p> <p>Un freno para el correcto funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. En este caso, el aspecto fuerte de la cultura constituye una traba para el desarrollo de la organización. Los valores están tan ampliamente difundidos y arraigados que se constituyen en resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.</p>
<b>FUNCIONAL</b>	<p>Existen pocos significados compartidos. A pesar de la funcionalidad de la cultura, la presencia de una crisis provoca una total desorientación, dado que no existe un acuerdo común de cómo enfrentar la situación. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse en la toma de decisión es alto.</p>	<p>Hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano. La cultura contribuye substancialmente al éxito a largo plazo de la</p>

		organización a guiar el comportamiento.
--	--	---

**Tabla 3.1 Características de las diferentes combinaciones de la cultura Disfuncional y Funcional.**

<b>DISFUNCIONAL</b>	LA CULTURA COMO OBSTACULO  <b>CAMBIO CULTURAL</b>	LA CULTURA COMO GRAVE OBSTACULO  <b>FORTALECER LA CULTURA</b>
<b>FUNCIONAL</b>	LA CULTURA COMO OBSTACULO  <b>CAMBIO CULTURAL</b>	LA CULTURA COMO RECURSO  <b>FORTALECER LA CULTURA</b>

**Tabla 3.2 Binomio cultural, papel dentro de la organización y acción a tomar.**

### **Aspectos potenciales de la cultura disfuncional y/o débil**

Las culturas disfuncionales y/o débiles, como todo mal o enfermedad, presenta sus síntomas. Toda organización que visualiza sus dificultades, siente la necesidad imperiosa de cambiar y está dispuesta a comenzar un proceso de cambio apoyada en sus recursos humanos internos, debe comenzar por diagnosticar su cultura. Teniendo en cuenta que para examinar eficientemente la propia cultura, hay que abstraerse de formar juicios de valor sobre lo que es o no importante y limitarse a observar las cosas tal como son, no como creemos que debería ser. Ahora bien, ¿Cuáles son los síntomas de malestar cultural más preocupantes?

**1. Un enfoque hacia el interior:** Es decir una despreocupación total o parcial por lo que está pasando en el mundo real. Este aspecto debe expresarse en un exagerado énfasis concentrado en los presupuestos internos, los análisis financieros o en las cuotas de ventas, sin hablar nunca de los clientes, de los competidores, de las tendencias, ni de ningún otro asunto que se refiera al medio que los rodea. Cuando esto sucede, lo más probable que no pase mucho tiempo para que la empresa comience a sufrir bajas en el rendimiento económico.

**2. Un enfoque a corto plazo:** El establecimiento de elevadas normas de ejecución es importante para el éxito de cualquier negocio; por lo tanto, si todo

el tiempo y la atención de una empresa están dedicados hacia el logro de metas a corto plazo, entonces las operaciones sostenibles no reciben apoyo.

**3. Problemas de estado de ánimo:** Una cultura presenta problemas cuando su personal está crónicamente descontento, lo cual provoca que el personal abandone la empresa. Por tanto, un indicador de esta situación es la existencia de un flujo demasiado alto de tanto, un indicador de esta situación es la existencia de un flujo demasiado alto de cambio de personal o una tendencia a aumentar. Esto puede suceder en un área o en toda la compañía.

**4. Fragmentación e incongruencia:** El problema que tienen las culturas fragmentadas es que no se coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan. Su incapacidad para ponerse de acuerdo sobre los asuntos a discutir y resolver, trae como resultado la confusión y frustración del personal. A su vez, esto apaga la motivación y afecta el desempeño, ya que tanta pérdida de energía debido a los malos entendidos y a la frustración, impide una correcta realización del trabajo.

**5. Estallidos emocionales:** El síntoma final y más severo de una cultura en dificultades en el emocionalismo difundido por todas partes y a un grado elevado. Cuando la cultura es débil o está en dificultades, los empleados se atemorizan y su temor se expresa en arranques emocionales en su lugar de trabajo, o en expresiones visibles de ira, o a través de síntomas de desintegración en sus asuntos personales.

**6. Evolución de subculturas vigorosas:** En cualquier compañía hay variaciones en el comportamiento de sus diferentes áreas o partes. El quid está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes de la empresa son destructivas y no sanas. Hay varias señales de dificultad que es necesario vigilar:

- **Cuando una subcultura crece hacia adentro:** Si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia dentro y empezar a operar en detrimento de la empresa en general.
- **Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas:** Cuando cada subcultura intenta públicamente minar la posición de los demás, es una señal de que las subculturas se están fortaleciendo demasiado. Una sana tensión entre las culturas es deseable, pero cuando se toma muy pronunciada puede significar un problema.
- **Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía:** Cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias, por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa, es muy probable que la cultura dominante comience a perder consistencia.

### 3.3.3 Dificultades del estudio de la cultura Organizacional.

El estudio de la cultura de una organización reviste ciertas dificultades, por cuanto es necesario develar aspectos no conscientes, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella: el pez no sabe que está mojado y no tiene concepto para húmedo. Por esta razón, una persona que pertenece a un determinado sistema, no podrá ver ciertas características de ese sistema, a menos que salga de él y luego vuelva, para encontrar que lo que a ella le parecía natural, no lo es, sino sólo una forma posible –entre otras- de estructurar un sistema. Esta salida de la persona no necesita ser una salida física. Ella puede observar –desde su propia posición- otros modos organizacionales externos y alternativos al propio. Ella también puede hacer salida al ver reflejada su propia cultura en el espejo de un diagnóstico hecho por una persona externa.

Pero, no es fácil salir de un determinado sistema y ver las propias características culturales en su contingencia. La cultura tiende a parecer la única solución posible para todos quienes han sido socializados en ella e incluso cuando es vista en su contingencia, vale decir, incluso cuando se ha revelado que sólo es una de muchas respuestas posibles, tiende a ser vista como la mejor solución posible. Otras costumbres, otras culturas, son vistas como anómalas, extrañas, <<poco naturales>>, ridículas, etc. Esto hace que sea difícil visualizar un cambio cultural como posible y, cuando se lo ve como posible, pensar que sea conveniente.

La cultura es tan evidente para quienes han sido socializados en ella, que por su misma obviedad parece única o, al menos, mejor, que cualquier alternativa. Para un consultor externo, por lo tanto, resulta extremadamente difícil mostrar lo que es propiamente cultural a los miembros de una organización y, cuando lo consigue, deberá enfrentarse a innumerables actitudes defensivas, de parte de estos miembros, que ven en cualquier indicación una crítica a su modo de ser.

El estudio de la cultura organizacional es, además, difícil, porque el observador externo se encuentra también limitado por sus propios esquemas de distinción, muchos de los cuales tienen carácter cultural. De ahí que el observador externo deba intentar asesorarse por observadores internos a la organización. Hemos ya visto, que el diagnóstico organizacional es siempre un co-diagnóstico. Es probable que esta necesidad sea mucho más imperiosa en el caso del diagnóstico de una cultura organizacional. En él, se hace necesario que miembros del sistema organizacional lleguen a ser capaces de ver su propia cultura y ayuden al consultor externo a interpretar ciertos fenómenos que le puedan parecer anómalos y sorprendentes. Por otra parte, la función del observador externo es irremplazable en un estudio de cultura organizacional. Ni siquiera un observador interno altamente entrenado será capaz de develar por sí solo los principales factores que conforman la cultura de la organización a la que pertenece. Por consiguiente, en el estudio de la cultura organizacional, se hace indispensable la colaboración entre consultores internos y externos a la organización, en un trabajo



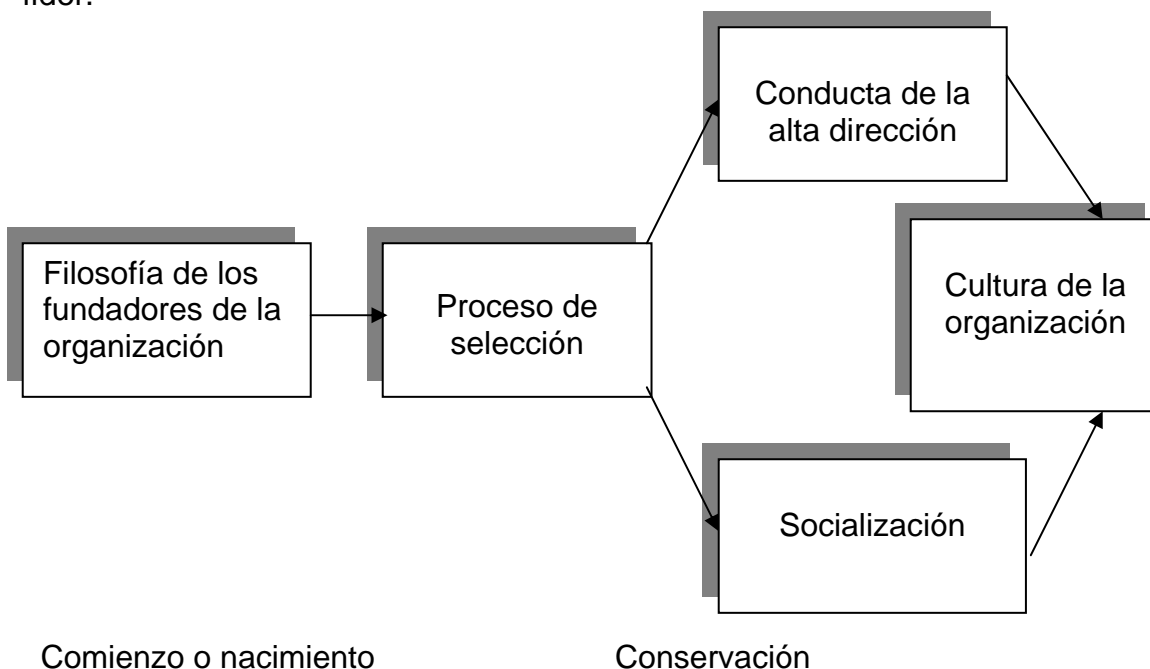
mancomunado, en que unos deben aportar claves interpretativas y otros mostrar lo contingente de las soluciones culturales utilizadas por la organización.

Al respecto, Schein (1988<sup>a</sup>) dice que se hace necesaria la participación en el diagnóstico de una cultura organizacional, de personas internas a la organización, como una forma de superar el <<bias>> subjetivo, es decir, el error de introducir explicaciones teñidas por la subjetividad del investigador externo. Aunque estamos de acuerdo en la necesidad del co-diagnóstico, nos parece que el problema no se encuentra en el <<bias>> subjetivo, que –por otra parte- podría ocurrir en cualquier investigación social y que –por otra parte- no tendría por qué ser superado con consultores **internos**, ya que para superarlo basta con que se cumplan las condiciones, señaladas anteriormente, del método científico, vale decir, conseguir generar explicaciones que puedan ser validadas con explicaciones científicas de la experiencia por la comunidad de observadores científicos.

### 3.3.4 ¿ Como se forma y se conserva una cultura?

La figura 3.3 muestra los aspectos principales que contribuyen a la formación y conservación de la cultura organizacional. A continuación analizaremos cada uno de estos elementos por separado.

**Filosofía de los fundadores de la organización.** Una empresa no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general, existe una persona que tiene una idea sobre un producto, una actividad, un servicio y los medios para desarrollarlos. Esta persona es el fundador. Si una organización se crea, es porque su fundador tiene un fin definido, una visión temporal, exactamente de la misma manera que una religión o un movimiento político se inicia con un profeta, una ideología o un líder.



---

### Figura 3.3 Creación y conservación de la cultura

Fuente: Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, p.610

Según Edgar Schein, son cuatro las etapas que caracterizan la creación de una empresa:

- una sola persona, el fundador, tiene una idea de empresa nueva;
- éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión y este grupo cree que la idea merece el riesgo;
- el grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas;
- se integran otras personas y.... comienza la historia.

El fundador transmite desde el inicio de la organización un cierto número de mensajes que estructuran el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización. Estos mensajes no son necesariamente elaborados y transmitidos de forma consciente por el fundador. Sin embargo, podemos formalizarlos según 4 grandes modelos.

**Las creencias:** el fundador ayuda a los miembros de la empresa a situarse con respecto al mundo externo y, en particular, da cara a los no miembros de la organización. Este modelo es el que expresa la razón de ser de la empresa.

- Los comportamientos: este modelo responde a la necesidad de estructuración personal de los miembros y prescribe su forma de comportamiento. De ahí puede derivarse un estilo de management.
- Las tecnologías: el fundador condiciona la forma de estudiar la realidad y de resolver los problemas. Según este modelo, la empresa conserva de su fundador un conjunto de normas instrumentales que le permiten realizar su misión, entre las que se encuentran los sistemas de gestión y de recompensa.
- Los sentimientos: este modelo responde a la necesidad de los miembros de ser reconocidos; en cierto modo, es el contrato psicológico que la empresa concierta con sus miembros: abarcan los signos de reconocimiento y la descripción de la seguridad ofrecida.

Por lo tanto, la cultura original se deriva de la filosofía de su(s) fundador(es). Son ellos los dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El hecho de que las organizaciones nuevas comienzan desde cero y, por lo general, son pequeñas, facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros de la organización.

Podemos afirmar que la cultura de una organización resulta de la interacción entre: (1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y (2) lo que los

primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia, aspecto que trataremos más adelante, en el ciclo de vida de la cultura.

Es una evidencia que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y cómo tratar a las personas; esta verdad probablemente explica, el porqué hay tantos casos en los que la huella del creador permanece presente y en el fundamento de la cultura, aún muchos años después de su fallecimiento.

Una vez establecida una cultura, existen una serie de prácticas dentro de la organización que ayudan a conservarla, transmitiéndole a los empleados los valores que abraza la empresa. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de carreras y los procedimientos para conceder ascensos, sirven para que los contratados conozcan, concuerden y se adapten a la cultura, o la abandonen; y para recompensar a quienes la sostienen y sancionar ( incluso expulsar ) a quienes se le enfrenten. Entre todas estas prácticas existen 3 fuerzas que desempeñan un papel particularmente importante para conservar una cultura, ellas son:

**(1) el proceso de selección, (2) la conducta de la alta dirección y (3) los métodos de socialización.**

### **Proceso de selección**

La meta explícita del **proceso de selección** es identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente el puesto en cuestión. Sin embargo, se suele encontrar más de un candidato que satisface los requerimientos de un empleo específico. Es aquí donde la decisión final está influenciada por la opinión de los agentes de contratación sobre cuál es la candidata que mejor concuerda con los valores de la organización. Entonces, el proceso de selección conserva la cultura organizacional porque elimina a las personas que podrían atacar o socavar sus valores centrales, seleccionando a aquellas cuyas características concuerden con la manera de hacer las cosas dentro de la organización; y a la vez, le permite a los candidatos conocer a la organización y si perciben un conflicto entre sus valores y los de ésta, pueden salirse del grupo de solicitantes. Se pueden encontrar muchas personas competentes, pero el punto decisivo aquí, es quién concuerda mejor con la manera de hacer las cosas en la organización.

### **Conducta de la alta dirección**

**La conducta de la alta dirección** tiene una alta repercusión en la cultura organizacional. Los altos ejecutivos, a través de la conducta que ellos modelan (reacción ante incidentes y crisis muy importantes de la organización, manera de dirigirse a los demás, forma de vestir, etc.) y los sistemas administrativos y

de compensación (tipos de información, sistemas de apoyo a las decisiones, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño, criterios aplicados para el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y despido, etc.) que ellos mismos han creado, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores pueden dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas, etc. Es decir, a través del lenguaje y la acción la alta gerencia transmite la manera en que desea se hagan las cosas en su organización.

Por ejemplo, está el caso de Xerox Corp. Su director ejecutivo de 1961 a 1968 fue Joseph C. Wilson. Bajo su mando, Xerox tenía un entorno empresarial, con una cultura informal, de gran camaradería, innovación, atrevida y arriesgada. Wilson fue reemplazado por C. Peter McColough, quien había obtenido un grado de maestría en Harvard y creía en un estilo administrativo formal. McColough instituyó controles burocráticos y cambió mucho la cultura de Xerox, por lo cual cuando abandonó su cargo en 1982, dejando una empresa estricta y formal, con mucha politiquería y enormes batallas campales, además de niveles de administración vigilantes. Su sustituto fue David T. Kearns, que pensaba que la cultura que heredaba entorpecía la capacidad competitiva de Xerox. Kearns, con objetivo de incrementar la competitividad de la empresa, reformó a Xerox recordando mil quinientos puestos, delegando las decisiones en sentido descendente y cambiando el punto focal de la servicios de Xerox; le transmitió a todo su personal que la compañía apreciaba y recompensaba la calidad y la eficiencia. Cuando Kearns se retiró en 1990 Xerox todavía tenía problemas. El nuevo director ejecutivo, Paul Allaire se ha abocado a reformar la cultura Xerox. En concreto, ha reorganizado la empresa en torno a un departamento mundial de mercadotecnia, ha unificado las divisiones de desarrollo y fabricación de productos y ha cambiado la mitad del equipo de altos mandos por elementos externos. Allaire pretende cambiar la cultura de Xerox centrándola en ideas innovadoras para superar a la competencia.

Este ejemplo es una evidencia de que la cultura de una organización es un reflejo de los valores, creencias, suposiciones de sus altos dirigentes. Son ellos los que con su conducta diaria imponen y sostienen su manera de hacer las cosas.

Entonces, la tarea fundamental del gerente es doble: (1) estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos y (2) difundir la actitud que adoptará la organización (o la sección) en sus relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes (grupos de subalternos y empleados de otras secciones, grupos de superiores y de colegas y grupos externos a la organización, tales como, los proveedores, los clientes, las coaliciones de competidores y otros grupos sociales, políticos, industriales y protectores del ambiente).

Este punto es un elemento clave para el desarrollo de esta tesis que, como ya se ha mencionado, pretende, a partir del conocimiento de las presunciones básicas, determinar qué tipo de cultura impera en la organización y desarrollar la capacitación necesaria para su cambio hacia una cultura compartida. Esta capacitación la recibirá en primer lugar la alta gerencia, debido al papel esencial que desempeña en la formación y conservación de la cultura organizacional.

## **Socialización**

**La socialización** es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional, que permite moldear a los miembros nuevos dentro del estilo de la empresa, enseñándoles los valores, las normas y las conductas requeridas en la organización. Este proceso repercute en la productividad laboral del novato, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión posterior de permanecer en ella si sus expectativas no difieren con la realidad que le presenta la empresa. La cristalización de una cultura fuerte no es posible sin la socialización del personal que con lleva a la internalización de los valores de la organización.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Y desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de aprender las reglas del juego, que le permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

Podemos resumir que: la cultura original se deriva de la filosofía de su fundador. A su vez está influye en gran medida en los criterios usados para la contratación. Si la organización desea crear y sostener una cultura fuerte, ha de tener la capacidad de comunicar los valores fundamentales al personal a través de (1) los actos de la dirección que establecen el criterio de la conducta aceptable y de la no aceptable y (2) el proceso de socialización que permite que el empleado nuevo se desprenda de sus supuestos anteriores y los reemplace por aquellos que la organización considera deseable o, por el contrario, la renuncia o el despido si la realidad del trabajo o la actitud del empleado resulta desilusionante para el trabajador o la empresa respectivamente.

Existen otros elementos que influyen en la creación y sostenimiento de la cultura, entre ellos tenemos:

- Declaraciones formales de la misión de la organización, la visión, objetivos, organigramas, estrategias, políticas.
- Las historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Diseño y estructura de la organización: el diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro

tipo para la diferenciación, los mecanismos con los que se logra la integración, entre otros.

- Los símbolos materiales como son, el diseño de los espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios; el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos (estacionamiento, lugar para comer, vacaciones, etc.).
- El lenguaje propio del negocio al cual pertenece la empresa, o del departamento. Una vez que los nuevos integrantes comiencen a ser uso del mismo, están atestiguando su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

Cada uno de estos elementos transmite un mensaje implícito sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

### **3.3.5 Difusión del diagnóstico de cultura Organizacional.**

El diagnóstico de culturas organizacionales es sumamente reciente. Si bien pueden reconocerse algunos antecedentes en trabajos comparativos transculturales, tales como los de Udy (1959), Berger(1957), Abegglen (1958) y otros, éstos estaban más bien interesados en comprender diseños organizacionales y cómo éstos eran afectados por variables culturales, antes que en tener un concepto para la cultura propia de cada organización. Es así como el estudio de culturas organizacionales se difunde recién en la década de los ochenta, luego del trabajo de Pettigrew, aparecido en diciembre de 1979. En nuestro país, se han efectuado relativamente pocos diagnósticos de cultura organizacional. El tema, aunque relativamente nuevo y a pesar de que revista dificultades especiales, comienza, sin embargo, a popularizarse. Es posible que la década de los noventa sea sumamente rica en estudios de culturas organizacionales. En efecto, las demandas por este tipo de diagnóstico se generalizan: el mundo se encuentra sometido a un cambio de proporciones y velocidad sorprendentes. Para América Latina, esto ha significado que el desafío de la década sea el de su inserción en este mundo globalizado: nuevas inversiones, generación de organizaciones, multiplicación de empresas transnacionales, demandas de mercados distantes, posibilidades de la creación de un mercado regional etc., implican la necesidad de conocer las características culturales de las organizaciones a objeto de utilizarlas de la mejor manera posible. Es, por lo tanto, altamente probable que estos diagnósticos de cultura organizacional se multipliquen en los años venideros. Sobre el tema hay, hasta el momento, escaso material acumulado, pero esta falencia está siendo rápidamente superada con una creciente ola de publicaciones en revistas especializadas. Las antiguas tecnologías del Desarrollo organizacional han debido ser remozadas y se les agregan técnicas traídas del ámbito de la psicología clínica, de la a psicología grupal, de la psicología antropológica, de la etnografía, de la sociología, etc. Cada experto en Desarrollo Organizacional se ha transformado, por consiguiente, en un investigador que genera sus propias formas de aproximación a un fenómeno de sumo complejo, pero que promete ofrecer grandes oportunidades de desarrollo.

### 3.3.6 Ciclo de vida de la cultura organizacional.

Los resultados de muchas investigaciones sobre las organizaciones convergen en confirmar la hipótesis de la existencia de fases de vida y estadios de desarrollo de las empresas. Así como en los sistemas vivos pueden distinguir con claridad diferentes etapas del ciclo de vida como son: infantil, juvenil, madura, vejez y muerte; en los sistemas sociales también. Tomaremos como referencia el criterio de que las organizaciones, durante su existencia, recorren 4 fases bastante diferentes (Figura 3.4) y a partir de aquí analizaremos que sucede con la formación y el desarrollo de la cultura organizacional.

**Fase I. Nacimiento:** Es la fase en que la organización, llevada a cabo por sus fundadores o empresarios. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables.

**Fase II. Crecimiento:** Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.

**Fase III. Maduración:** con el desarrollo de las actividades de la organización y de acuerdo con su dimensión, ésta necesita una verdadera red de significados compartidos para moldear todo el comportamiento organizacional dentro de los estándares preferentemente flexibles, para tratar con todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades propias del trabajo.

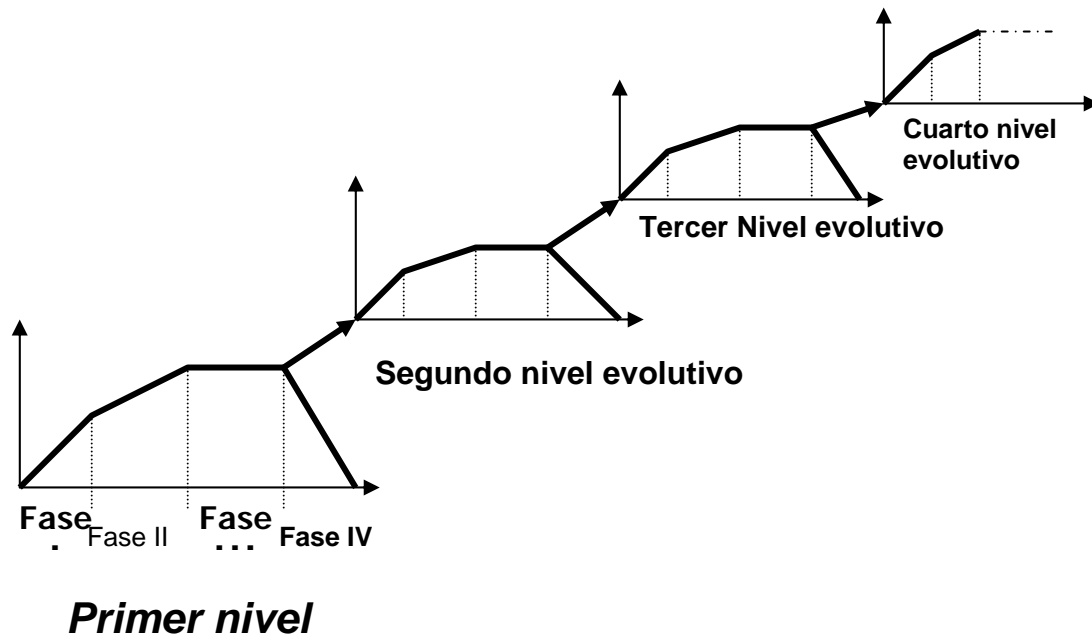


Figura 3.4 Ciclo de vida de la cultura organizacional.

**Fase IV. Decadencia:** Si el medio ambiente que rodea a la organización cambia, pero, la organización no está lista para adaptarse rápidamente, ésta entra en un periodo gradual de declinación. Si la misma situación de deterioro persiste, entonces, la organización muere. Lo mismo sucede si no se logra una adecuada integración interna.

**Salto evolutivo:** si por el contrario, la organización logra una adecuada integración interna y adaptación a su medio externo, lo cual la conduce a una mejor posición dentro de su mercado, entonces, se da un salto evolutivo. Este salto involucra diversificación, mayores niveles de complejidad y organización y altos niveles de diferenciación e integración.

En los organismos socio-técnicos no existe propiamente un Ciclo de Vida, como el que ocurre en los organismos vivos, que es circular, cada generación repite de forma sumamente aproximada las características de la anterior, repite los ciclos de nacimiento, crecimiento, maduración y muerte.

En los organismos sociales, el Ciclo es por etapas de maduración. En cada etapa existe un brinco evolutivo hacia mayores niveles de organización o complejidad. Cada nueva etapa marca la aparición de propiedades emergentes, es un proceso en espiral.

### ¿Qué sucede con la cultura en cada una de estas fases?

**Fase I. Nacimiento:** En esta fase la cultura organizacional es el resultado de los valores y creencias de los fundadores de la empresa. Son ellos los dueños de la idea (visión) de lo que debe ser su organización y cuáles son sus objetivos y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores. Entonces, la cultura organizacional es igual al sistema de presunciones del (de los) fundador (es) de la empresa.

**Fase II. Crecimiento:** En esta fase la cultura organizacional se va moldeando y fortaleciendo a partir de dos elementos (1) las respuestas de la organización a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Las soluciones que da la organización a sus periodos de crisis encierran una filosofía, un valor, si esta solución basada en el valor funciona, continua teniendo éxito y comienza a definir la actuación del resto de los miembros de la organización, entonces, este valor se convierte en una presunción compartida y (2) el proceso de individualización, que tiene lugar cuando un nuevo miembro de la organización logra ejercer influencia sobre el sistema cultural al cual se ha integrado, imprimiendo una nueva manera de hacer las cosas (ver ejemplo de Xerox, p). Podemos concluir, que la cultura organizacional en esta etapa está influenciada por las respuestas de la organización a sus crisis (internas o externas) y por los nuevos miembros-líderes.

**Fase III. Maduración:** En esta etapa la cultura ya adquiere una identidad propia. La empresa posee un conjunto de presunciones compartidas que constituyen su

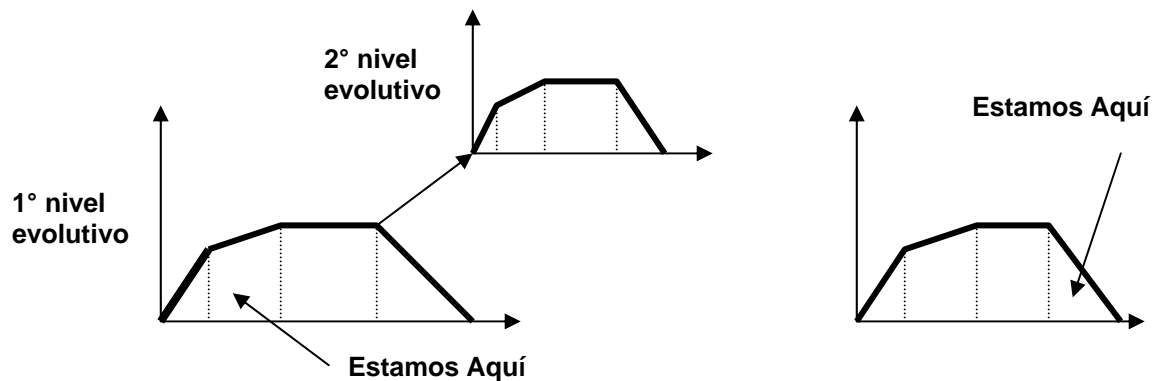


patrimonio cultural y le proporciona estabilidad al sistema. En esta fase las evoluciones de la cultura son lentas, pero no nulas. Recordemos que si la organización desea alcanzar la excelencia, es necesario que en esta etapa, la realidad de un patrimonio intangible, no implique fosilización. Las evoluciones están dadas por los mismos dos factores de la etapa anterior. Con la maduración se van formando subgrupos dentro de la organización, los cuales comparten su propia historia, conformando subculturas.

**Fase IV. Decadencia:** Si a la par con el desarrollo de la cultura organizacional surgen subculturas fuertes y opuestas a la cultura o la cultura organizacional es débil, entonces, la falta de un criterio compartido para enfrentar las nuevas problemáticas a las cuales se enfrenta la organización; y la falta de cohesión, lealtad y compromiso organizacional conllevan inexorablemente a la desaparición de la empresa y con ello se condena a muerte esta cultura.

**Salto evolutivo:** si por el contrario, la organización ha logrado construir una cultura fuerte y funcional, es decir, ha logrado mantener su esencia que le confiere estabilidad e identidad, pero al mismo tiempo, ha sido capaz de admitir nuevos cambios en correspondencia con las demandas de su medio externo (flexibilidad), entonces, la organización pasa a un nuevo nivel, da un brinco evolutivo, ya que su cultura ha evolucionado. Con esto comienza un nuevo ciclo cultural, cuyo patrimonio se ha enriquecido y transformado con las nuevas experiencias que permiten la evolución cultural de la empresa.

Desde el punto de vista del objetivo principal de nuestra metodología (el cambio cultural) la organización puede ocupar dos posiciones, determinadas por el logro o no de nuestro objetivo. Estas posiciones se representan en la figura siguiente (figura 3.5)



**Figura 3.5 Ubicación de la Institución en el ciclo de vida de la organización dado el logro o no del cambio cultural.**

### **3.3.7 Metodología utilizada para el diagnóstico de la cultura Organizacional en el I.T.C.**

La metodología que presentaremos ha sido probada en la experiencia. Tiene, en términos generales, bastante afinidad con la utilizada por Schein (1988<sup>a</sup>), pero se aparta de ella en algunos puntos significativos. Señalaremos estas discrepancias en la medida que se vayan presentando los diversos pasos y técnicas propuestas para el diagnóstico de una cultura organizacional.

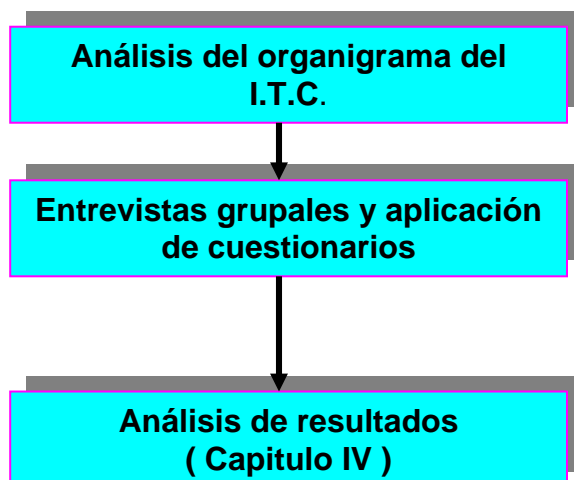
Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de cultura organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, vale decir que a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización no sólo en la entrega de la información relevante, sino que además –y centralmente- en la interpretación de la información recogida.

La metodología que proponemos aquí, solo tomara en cuenta algunos pasos de una metodología escalonada por las características de este diagnostico y por ser aplicado a un sistema pequeño como lo es el tecnológico de Cuautla.

Así, pues analizamos en una primera etapa el Organigrama del I.T.C., pues como sabemos, este puede mostrarnos grados de concentración, formas de delegación, líneas de comunicación formalizadas, formas buscadas de organización del trabajo, distribución del poder, etc.

En una segunda parte aplicaremos entrevistas grupales y también la aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas. Esto lo pondremos en actividad en la 1<sup>a</sup> semana del mes de mayo del 2001, como ya lo hemos mencionado en el proyecto.

Estos cuestionarios quedan especificados en el anexo



**Figura 3.6 Metodología de diagnóstico de la cultura Organizacional aplicado en el I.T.C.**

## ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA DEL I.T.C.

Analizando el siguiente organigrama.

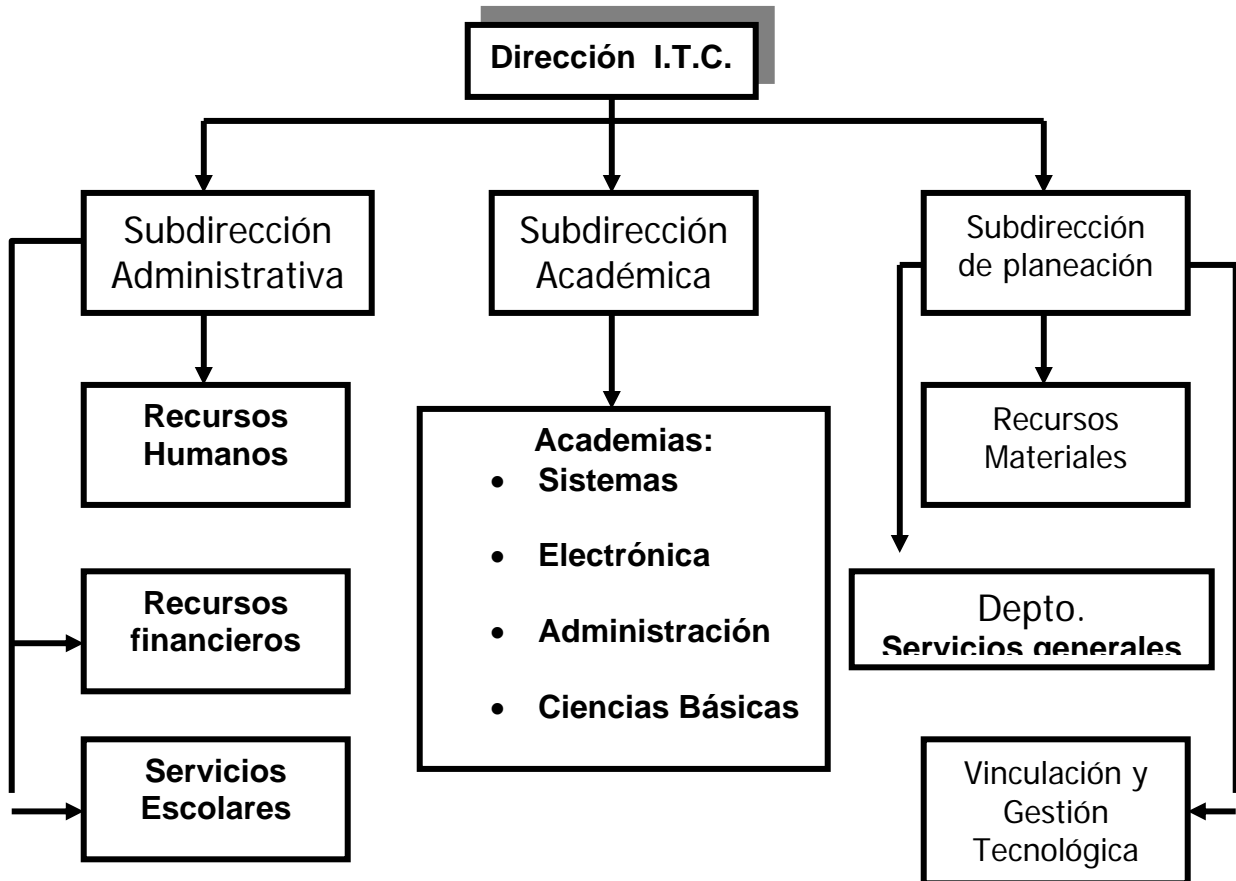


Figura 3.7 Organigrama del Instituto Tecnológico de Cuautla

Podemos decir que las directrices del Organigrama están bien planteadas, sin embargo, quizás lo que podría establecer interferencias en cuanto a la comunicación y el liderazgo es, que en las subdirecciones y en los departamentos no se delegue autoridad eficientemente.

Tal vez esto se podrá conocer en el diagnóstico del Liderazgo y en el análisis de la asertividad como comunicación interpersonal.

## **ENTREVISTAS GRUPALES Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS**

Como ya mencionamos en el contrato para el diagnóstico, las entrevistas grupales las tomamos como grupo de discusión y análisis del Diagnóstico y esto lo aplicamos en dos reuniones del seminario de estudio que tenemos con algunos catedráticos y administrativos del Tecnológico.

Por otra parte, las encuestas se realizaron en la segunda y tercera semanas del mes de Mayo, estas fueron respecto a lo siguiente:

- 1.- Cultura organizacional**
- 2.- Clima organizacional**
- 3.- Texto Precodificado de Cultura Organizacional**
- 4.- Liderazgo ( De transacción- De transformación)**
- 5.- Asertividad ( Comunicación interpersonal )**

Para realizar estos cuestionarios se tomaron a 10 personas, trabajadores del I.T.C. de diferentes áreas tales como; Administrativos, Docentes, servicios generales y Alumnos.

Considerando dentro de los administrativos a los directivos del I.T.C., y también a los compañeros de servicios escolares y de recursos humanos.

La estructura de los cuestionarios se encuentra especificada en los anexos así como su evaluación.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS ( CAPITULO IV )**

Cabe mencionar que el análisis de los resultados y el informe final de esta actividad se darán en nuestro siguiente capítulo ( capítulo IV ).

### **3.4 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL I.T.C.**

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentes aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima –incluso por su connotación geográfico-atmosférica– permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistemática y que abarque fenómenos de suyo complejos desde la visión también compleja.

La relación sistema-ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición –la de ver los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Talcott Parsons (1966), por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y que hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977) y el de Buckley (1973).

En síntesis, el tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

### **3.4.1 El concepto de clima organizacional.**

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que –en conjunto- ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la <<personalidad>> de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de

una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- i. variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño del organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada nuestra definición de la organización como un sistema autopoiético de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

### **3.4.2 Características del clima organizacional.**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que construye la definición del clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoiético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que la organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en este, el clima a pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- i. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ii. El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- iii. El Clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- iv. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las

organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “ no tienen la camiseta puesta” , normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- v.** El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- vi.** El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización....Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.
- vii.** El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- viii.** En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero



pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

### 3.4.3 Formas de clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967).

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: <<Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias>>. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta en este libro, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- i. Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- ii. Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- iii. Sistema III. Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantienen un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- iv. Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajos de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de mando, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de las organización informal, etc.

#### 3.4.4 Participación y clima.

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la

preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de relaciones humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridad, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrando una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienzan a la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitieran y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada.

#### 3.4.5 Similitudes y diferencias de la Cultura y clima organizacional.

Actualmente la mayoría de las organizaciones se enfrentan con un ambiente dinámico y cambiante. Esta característica exige de las mismas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. Esta situación impone la necesidad de la utilización de herramientas por parte de las administraciones que posibiliten el cambio requerido.

El DO. Trata del cambio en su totalidad y se ha constituido en una estrategia singular para mejorar la organización. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El debate sobre Cultura y clima Organizacional, en muchas formas, es un ejemplo clásico de las diferencias metodológicas ( y epistemológicas ) que oscurecen una similitud sustantiva. Para que entendamos esta discusión, comenzaremos este debate estableciendo las similitudes y luego las diferencias entre Cultura y Clima Organizacional, esto nos muestra la siguiente tabla:

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
<p>La cultura Organizacional es el sistema de presunciones compartidas por los miembros de una organización, que opera generalmente de forma inconsciente, cuyo origen radica en todo aquello que valoran sus fundadores y la alta dirección ( gerencia) , que se va fortaleciendo de las experiencias en el proceso laboral, a medida que la organización se enfrenta con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este sistema de presunciones, dicta como deben comportarse sus miembros.</p>	<p>El Clima Organizacional se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Es decir, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinado comportamiento en los individuos.</p>

Tabla 3.3 definición de Cultura y clima organizacional.

Es a partir de la definición de los términos que podemos deducir la primera similitud y diferencia a la vez, entre ellas: La Cultura Organizacional modela ( dicta como deben comportarse sus miembros ) el comportamiento y el clima influye ( induce determinados comportamientos ) en el comportamiento ( diferencia ), pero ambos conceptos están relacionados con el comportamiento ( similitud ).

### **SIMILITUDES ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El argumento de la similitud entre Cultura y clima organizacional puede apoyarse en tres puntos básicos:

- Ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de organización e, implícitamente, sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.
- Ambos conceptos se refieren a una amplia variedad de fenómenos. Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis ( más relacionados al clima organizacional ). Es de importancia mencionar que la relación entre estos dos extremos ( hipótesis fundamentales y comportamientos reales es tal vez lo que mas puede diferenciar estos dos conceptos ).
- Ambos conceptos comparten un problema semejante. Ellos tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos ( el clima ), mientras al mismo tiempo, explican la forma en que la conducta de los individuos, con en tiempo, crea las características de un sistema organizacional ( la cultura ).

#### DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

En la siguiente tabla , se presenta un resumen de las diferencias entre la cultura y el clima organizacional.

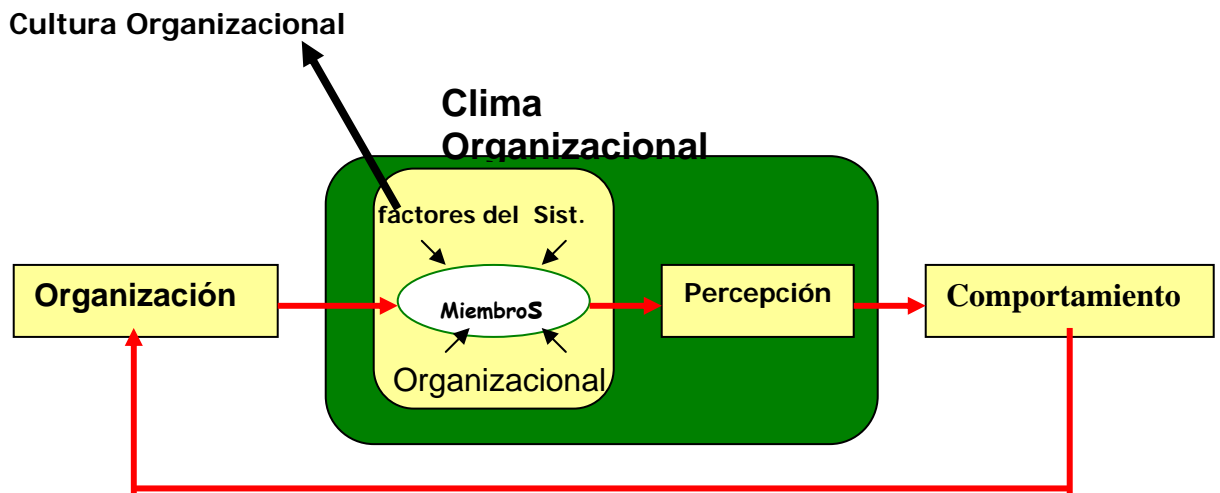
Cultura Organizacional	Clima Organizacional
* Presunciones y creencias básicas profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura.	* Procedimientos y comportamientos reales y patrones de conducta.
* Problema: forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.	* Problema: forma en que las características comportamentales de un sistema afecta la conducta de los individuos.
* Explica la creación a largo plazo de una situación organizacional.	* Explica el impacto a corto plazo de una situación organizacional sobre el individuo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación de la Cultura parte de copiosas notas de campo, para tratar de entender los valores y las hipótesis fundamentales que sustentan el funcionamiento Organizacional</li> <li>• La perspectiva cultural se concentra en los valores, creencias y presunciones básicas; los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación del Clima se basa en cuestionarios que tratan de discernir la percepción común de los trabajadores con respecto a situaciones organizacionales específicas</li> <li>• Los investigadores del clima organizacional tratan, con base en cuestionarios, de caracterizar situaciones específicas con respecto a varias dimensiones. Se entiende que el progreso</li> </ul>

expresan los vínculos entre presunciones, valores y conductas.	consiste en mejoras incrementales de las dimensiones definidas
* Sus métodos son cualitativos, etnográficos y antropológicos: artefactos, perspectivas, valores, presunciones. Determinación de la cultura actual y su cambio.	* Sus métodos son cuantitativos y sociológicos: identificación de las dimensiones del clima, medición y acciones correctivas.

Tabla 3.4 Diferencias Cultura –Clima organizacional.

## CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y RELACIÓN ENTRE ELLAS

En la figura siguiente ( figura. ) se representa la influencia en la organización y la relación entre las dos intervenciones.



- Productividad -Tecnología
- Ausentismo
- Rotación
- Adaptación
- Reputación
- Accidentalidad
- Eficacia
- Tarea
- Estructura Organizacional
- Liderazgo
- Procesos de toma de Decisiones
- División del trabajo
- Relaciones
- Experiencia
- Sentimientos

Figura 3.8 Influencia y relación de la Cultura y el clima organizacional.

Fuente: Ing. Aráis L. Cárdenas Noa.

Partimos de la organización, la cual esta formada por un conjunto de miembros( una organización es la coordinación de diferentes actividades llevadas a cabo por individuos, que forman un organismo social...) y una serie de factores( elementos estáticos y dinámicos del sistema, entre los cuales tenemos: La tecnología, estructura organizacional, Liderazgo, proceso de toma de decisión, manejo de conflictos, tipo de departa mentalización, amplitud del control, calidad de la comunicación humana, etc. ). Este conjunto de factores del sistema organizacional influye sobre los trabajadores. En dependencia de la percepción que tengan los trabajadores respecto a estos factores, que determina como se sienten con relación a la organización, será el tipo de clima organizacional. De esta forma podemos tener un clima amigable, saludable, cálido, retador, positivo o satisfactorio, o todo lo contrario, no amigable, malsano, frío, conservador, negativo o insatisfactorio. Con esto afirmamos que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores. Esta percepción depende, en buena medida, de la tarea que se desempeña, de las relaciones con los demás, de los sentimientos hacia la organización y de las experiencias que cada miembro tenga en la empresa y/o en su proceso de socialización. Entonces, los factores del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros.

Por su parte, la respuesta a por que los factores del sistema son de una forma y no de otra, es decir, por que las cosas en esa organización se hacen de esa manera, la encontramos en la cultura organizacional. Los valores, creencias, presunciones de los miembros de la empresa sobre las dimensiones mencionadas, determinan el tipo de tecnología a emplear, la estructura organizacional, el tipo de liderazgo, etc. Tanto el clima resultante como la cultura organizacional influyen en el comportamiento de los individuos, una modela el comportamiento( cultura) y la otra induce determinado comportamiento ( clima ). Estos comportamientos inciden en la organización, aumentando o disminuyendo variables como la productividad, el ausentismo, la rotación y, por ende, el clima y la cultura organizacional completando el circuito.

#### 3.4.6 Técnica utilizada para el diagnóstico del clima organizacional en el I.T.C.

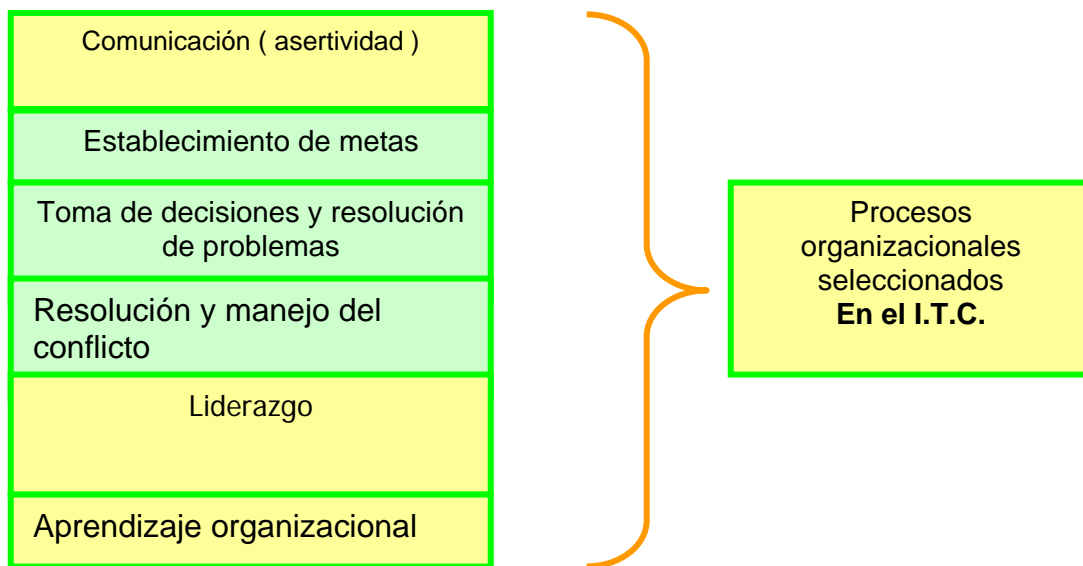
Para la medición del clima existen una serie de cuestionarios que a partir de un numero de dimensiones permiten determinar el tipo de clima que existe en la organización. El cuestionario que utilizamos se basa en seis dimensiones del clima que, de acuerdo con las investigaciones, predicen un alto desempeño organizacional( productividad ) y satisfacción ( alta moral que conduce a pocos resentimientos, reducción de conflictos destructivos, poca rotación y menos problemas de salud. Este cuestionario se presenta en el anexo 4 de la presente tesis.

El cuestionario lo aplicamos a cada trabajador, a si como a jefes de departamento y laboratorios de sistemas y electrónica incluyendo al director del I.T.C. y a los subdirectores. El objetivo de su aplicación es para determinar el tipo de clima organizacional que les gustaría tener ( ideal ) a los miembros de la organización, diagnosticar como perciben en la actualidad dicho clima (real ), determinar las diferencias entre el clima actual y el ideal, así como comparar el clima real de los trabajadores con respecto al jefe. Los resultados de este diagnostico se presentan en el siguiente capitulo.

### 3.5 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DETECTADOS.

Los procesos organizacionales son el que y el como de la organización, es decir, que es lo que esta sucediendo? Y como se esta logrando?. Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica.

Los procesos organizacionales seleccionados para nuestro diagnóstico en el Instituto Tecnológico de Cuautla se muestran en la siguiente figura:



**Figura 3.9 procesos organizacionales diagnosticados en el I.T.C.**

En la primera etapa de nuestra intervención en el I.T.C. pudimos analizar que los puntos clave a diagnosticar serian:

**La comunicación**



Para diagnosticar la problemática de comunicación en el Tecnológico, utilizamos un cuestionario de Asertividad como un acercamiento a la comunicación interpersonal de los trabajadores de la institución.

Este cuestionario se presenta estructurado en el anexo 6 de la presente tesis.

### **Liderazgo**

Para el caso del liderazgo hemos analizado y diagnosticado con un cuestionario, dos tipos de liderazgo, dentro de muchos que existen.

Estos tipos son: Líder de transacción y líder de transformación, el primero como un individuo que solo se dedica a utilizar lo que tiene a la mano, para de ahí aprovechar y mostrar su liderazgo y el segundo como uno que busca herramientas y con su iniciativa de creatividad motiva a su gente para hacer logros individuales y organizacionales. Este cuestionario y su completo análisis se muestra en el anexo 5 de la presente tesis.

### **Aprendizaje Organizacional**

Utilizando un texto precodificado que nos define tres tipos de jefes, aplicamos un cuestionario con preguntas cerradas para conocer las opiniones de los trabajadores. Dentro del texto solo hay un tipo de jefe que se acerca a la mayoría de los jefes que predominan en el Tecnológico de Cuautla.

De esta manera manejamos un porcentaje para la evaluación de este cuestionario. Las especificaciones de este cuestionario se presentan en el anexo 3 de la presente tesis.

## Conclusiones del Capítulo

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada.

El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total, y también de sus subsistemas, así como acerca de los procesos y la cultura del Instituto Tecnológico de Cuautla.

En el **contrato** para el diagnóstico que se realizó en el I.T.C. , los objetivos principales fueron:

- 1.- evaluar el clima organizacional en términos de las opiniones de sus trabajadores.
- 2.- Evaluar la cultura organizacional del I.T.C.
- 3.- Conocer las principales fortalezas y debilidades del I.T.C. en referencia a la comunicación, al liderazgo entre otros.
- 4.- Entregar reporte de resultados del Diagnóstico a los directivos del I.T.C.

Los cuestionarios estuvieron enfocados específicamente a:

- ° **Clima laboral**
- ° **Cultura Organizacional**
- ° **Comunicación**
- ° **Liderazgo ( para análisis del cambio organizacional)**

El estudio del ciclo de vida de la cultura organizacional nos permite analizar la situación actual, en este proceso las diferentes etapas evolutivas nos muestran características específicas para la cultura y, esto nos permite interpolarnos análogamente en la etapa de crecimiento, pero aun no aseguramos esta definición. Es claro que lo trataremos en el siguiente capítulo.

El concepto de Clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Finalmente al realizar el diagnóstico en el I.T.C. nos pudimos dar cuenta, que tanto para la cultura así como para el clima organizacional la gente mostró un gran interés en participar en este proceso de diagnóstico, debido a las problemáticas reales que tiene el Tecnológico en cuanto a ; motivación , compañerismo, el problema de La comunicación Formal e informal y los problemas sindicales que en toda organización existen.

Por tanto esperamos que en el capítulo siguiente seamos portadores de información valiosa para el análisis de los resultados del diagnóstico en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

# Capítulo 4

---

## *Análisis de los resultados del Diagnóstico en el Instituto Tecnológico de Cuautla.*

En el presente capítulo damos a conocer el análisis de los resultados del diagnóstico en el I.T.C. en base a los siguientes elementos:

- ° Cultura organizacional
- ° Clima organizacional
- ° Comunicación
- ° Liderazgo

Para cada uno de estos puntos se realizaron cuestionarios que se encuentran estructurados en los anexos de este trabajo de tesis. Los resultados se presentan en forma gráfica y porcentual para tener una visión más clara en el análisis y para establecer mejor las comparaciones entre los porcentajes generados. Es importante mencionar que, de los resultados que se generen en este capítulo, dependerán las posibles soluciones que se puedan recomendar para el cambio organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

## **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN EL I.T.C.**

### **4.1 RESULTADO Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL I.T.C.**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y 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. Uno de los roles más importantes de la dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

#### **4.1.1 Concepto de la Cultura Organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla.**

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

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

La cultura organizacional en el I.T.C. 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 nuestra 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.

Como sabemos "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (**lo que es importante**) y creencias (**cómo funcionan las cosas**) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de nuestra

organización, para producir normas de comportamiento (**cómo se hacen las cosas aquí**)".

#### 4.1.2 Metodología para el análisis de los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional en el I.T.C.

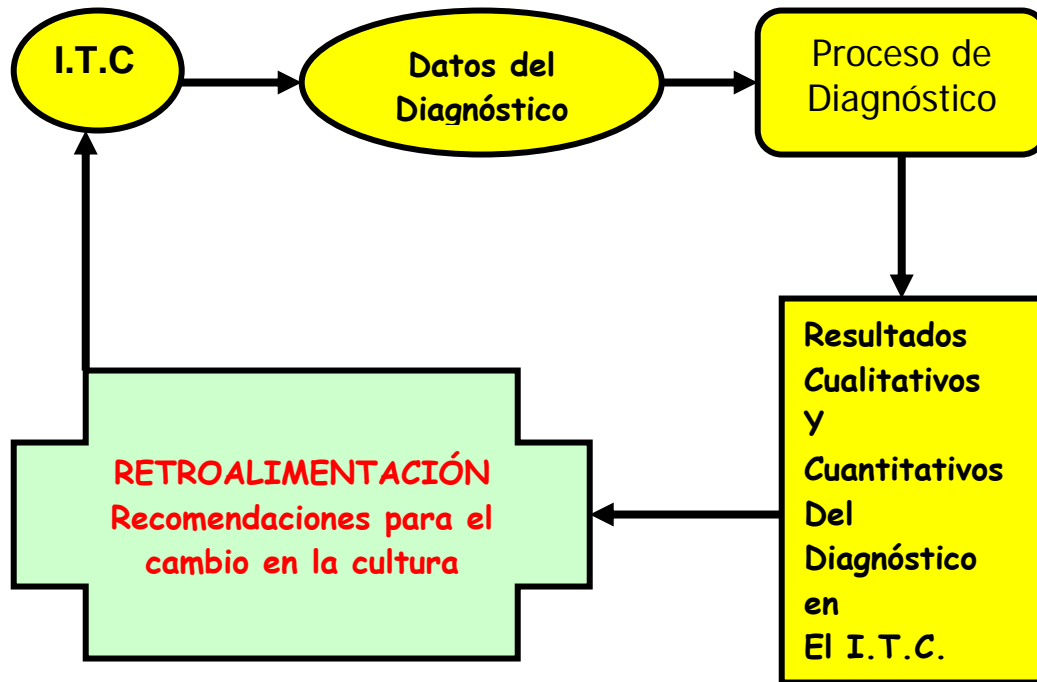


Figura 4.1 Metodología para el análisis de los resultados del diagnóstico en el I.T.C.

Fuente: Elaboración propia.

**Datos del Diagnóstico.** Se realizó una encuesta con dos cuestionarios:

##### 1.- Cuestionario de cultura organizacional

Donde participaron: **10 Alumnos**

**10 Docentes**

**9 Trabajadores de Servicios Generales**

**9 Trabajadores Administrativos**

##### 2.- Texto precodificado de cultura organizacional

Donde participaron: **11 Docentes**

## **10 Trabajadores de Servicios Generales**

## **12 Trabajadores Administrativos**

**Proceso de Diagnóstico** . Para el diagnóstico de la cultura organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla se aplico una encuesta, basadas en Dos cuestionarios:

**Cuestionario De cultura Organizacional.** Este cuestionario esta basado en diez afirmaciones positivas sobre la cultura organizacional de una organización y contiene cuatro opciones de respuestas, que van desde una respuesta muy buena hasta una muy mala. Además, estas respuestas corresponden con una cultura mala o buena dentro del Instituto Tecnológico de Cuautla.

**Texto Precodificado de Cultura Organizacional.** El Texto presentado habla de la descripción de tres Jefes en una organización, de este se desprenden tres preguntas con tres respuestas. Como en el texto precodificado se tiene identificado a un tipo de jefe el cual es el adecuado para nuestra institución, se evalúan las respuestas en base a esta referencia.

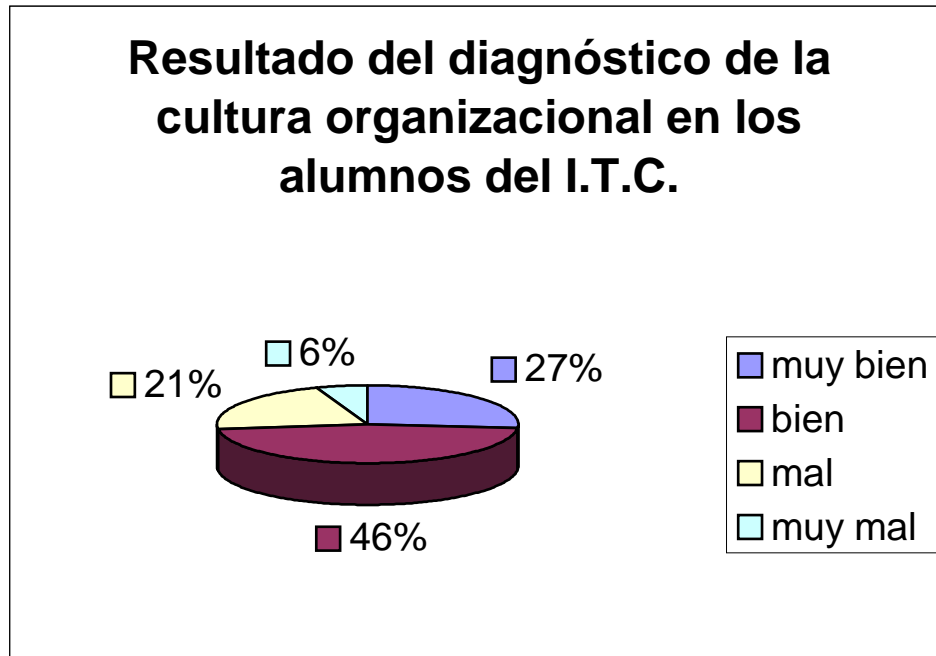
Estos cuestionarios se presentan en los anexos... de la presente tesis.

**Resultados.** En el cuestionario de *\*cultura organizacional* se presentaron los siguientes resultados:

*\*Este cuestionario se puede consultar en el anexo 2 de la presente tesis.*

### Puntuación obtenida en los alumnos del I.T.C.

resultado	muy bien	bien	Mal	muy mal	total = 602
	160	280	128	34	



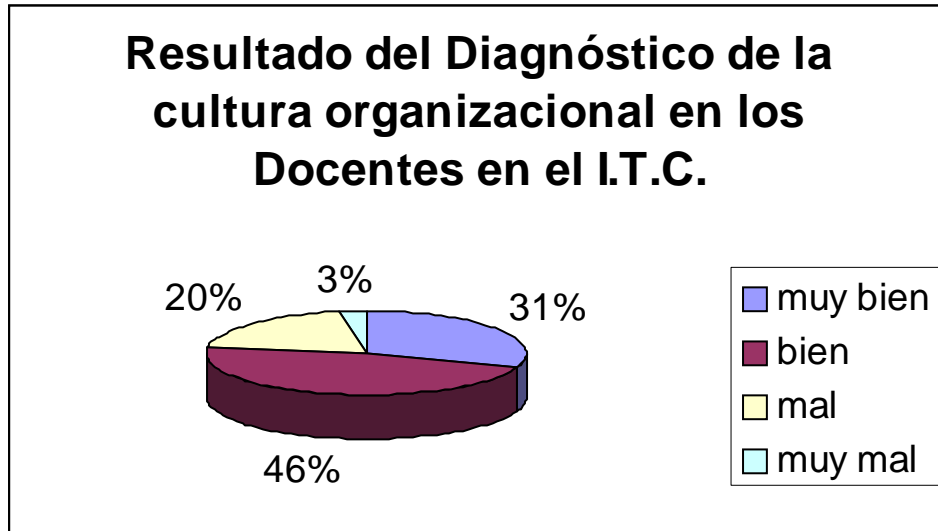
**Figura 4.2 grafica de la cultura organizacional en los alumnos del I.T.C.**

Las técnicas y procedimientos para obtener la puntuación en cada respuesta se podrán conocer en el anexo correspondiente al cuestionario de cultura organizacional.

En cuanto a los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional en los alumnos del I.T.C., podemos darnos cuenta que el **46%** de la muestra tomada define a la cultura del Tecnológico como una **BUENA CULTURA** que, aunado con el 26% que define a la cultura muy bien nos muestra un panorama **POSITIVO** de este diagnóstico.

### Puntuación obtenida en los docentes del I.T.C.

	muy bien	bien	mal	muy mal	
resultado	200	304	132	18	total = 654



**Figura 4.3 Grafica de la Cultura organizacional en los docentes del I.T.C.**

Como lo hemos mencionado ya, los cálculos para obtener la puntuación correspondiente a cada respuesta se encuentran en el anexo correspondiente.

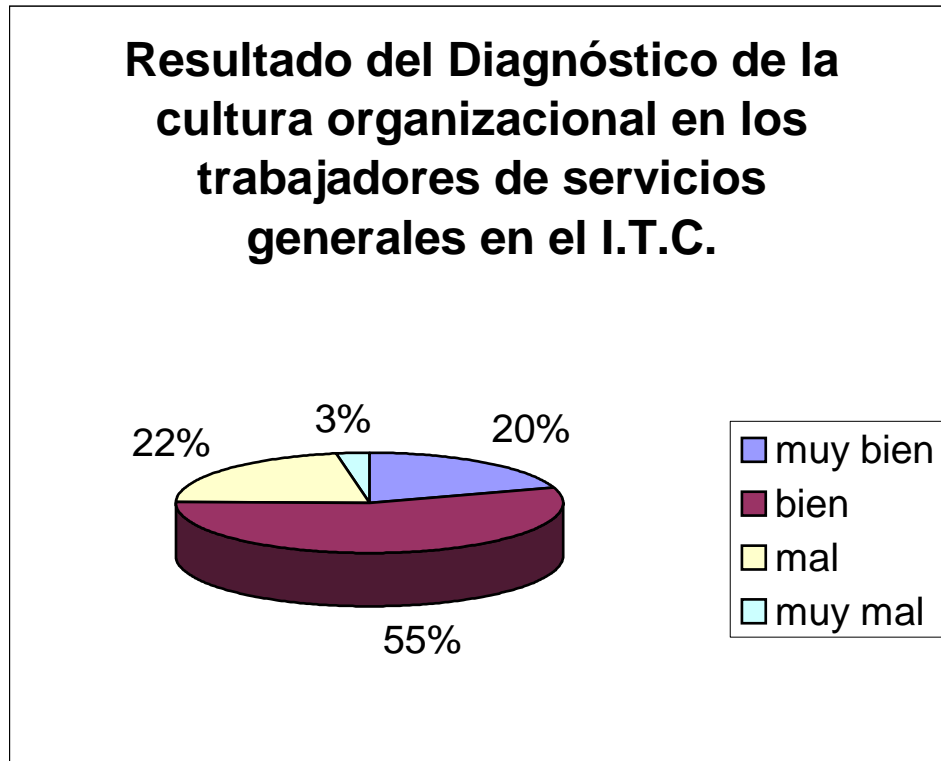
Ahora bien, hablando de los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional en los docentes, es importante mencionar que a pesar, que el 23% define a la cultura MAL, tenemos un 46% que la define **BIEN** y un 31% que la define **MUY BIEN, ES DECIR, UN 77% PERCIBE UNA CULTURA BUENA.** Esto nos da a pensar que encontramos una correspondencia con el anterior diagnóstico. Así seguimos por un camino **POSITIVO EN EL DIAGNÓSTICO.**

Además, notamos que en este resultado existe un mayor porcentaje de percepción de una buena cultura, aunque tal vez la diferencia radique parcialmente en dos ambientes: el de alumnos y docentes.



## Puntuación obtenida en los trabajadores de servicios generales del I.T.C.

	muy bien	bien	mal	muy mal	
resultado	120	328	132	16	total = 596



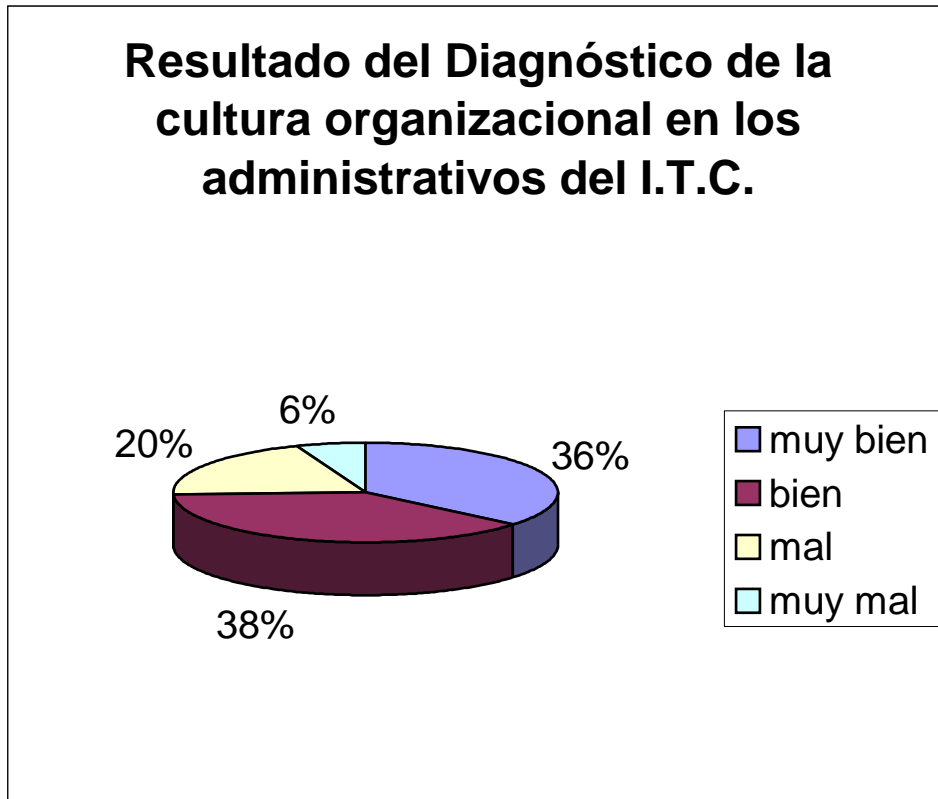
**Figura 4.4 Grafica de la cultura organizacional en los trabajadores de servicios generales en el I.T.C.**

Respecto a los resultados del diagnóstico de la cultura en los trabajadores de servicios generales obtuvimos un **75%** en una percepción **BUENA** de la cultura Organizacional en el Tecnológico de Cuautla. Y seguimos conservando esa correspondencia en nuestros resultados.

Es importante mencionar que, aunque podemos considerar a cada uno de estos diagnósticos como resultados de subcultura, no podemos olvidar que si existe una correspondencia tendremos una cultura dominante, al tener una misma percepción de esta que finalmente será nuestra cultura en la institución.

### Puntuación obtenida en los administrativos del I.T.C.

	muy bien	bien	mal	muy mal	
resultado	220	232	120	36	total = 608



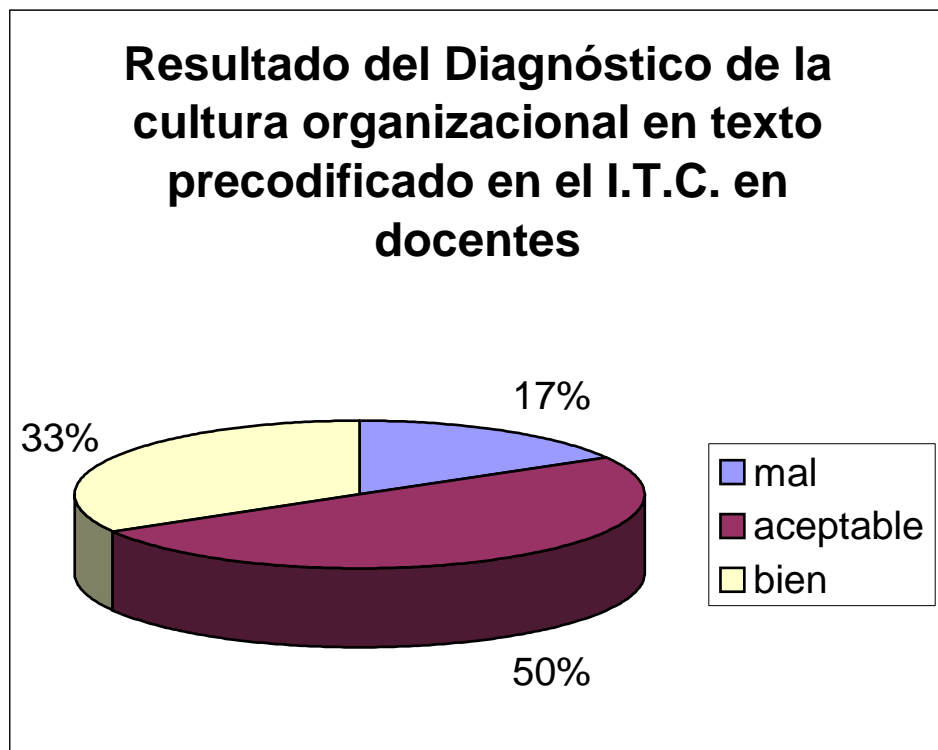
**Figura 4.5 Grafica de la cultura organizacional en los administrativos del I.T.C.**

Aquí encontramos un 38% con una percepción de cultura **BUENA**, además, estamos concientes de que el 6% de casi todos los administrativos perciban la cultura como mala, pues pensamos que esta minoría siempre se da en los periodos de cambio de una administración a otra y que tal vez ellos en su momento percibieron con alguna otra administración una cultura muy buena.

En el *texto precodificado* se presentaron los siguientes resultados:

### Puntuación obtenida en los docentes del I.T.C.

	mal	aceptable	bien	
resultado	40	120	80	Total= 240



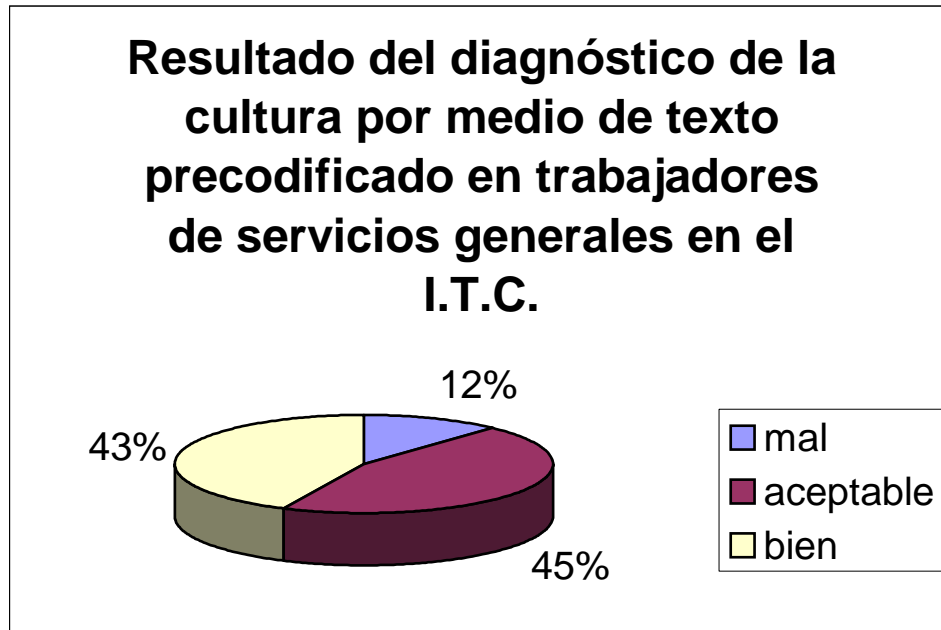
**Figura 4.6 percepción de los jefes en el I.T.C. según los docentes.**

Este resultado de la percepción de un jefe por medio de un texto precodificado de la cultura en el I.T.C. Nos dice que en la mayoría de los docentes se concibe a un jefe **ACEPTABLE**, al menos en un **33%** y a lo más en un **83%**, el concepto de jefe en esta institución de nivel superior es **BUENO**.

Así, también podemos suponer que un **17%** no está comprometido con su trabajo, le incomoda el trabajo en equipo, siempre está en contra de las indicaciones de su jefe y, por ende, actúa siempre o casi siempre de forma apática y negativa.

## Puntuación obtenida en los trabajadores de servicios generales en el I.T.C.

	mal	aceptable	bien	
Resultado	28	104	100	Total = 232



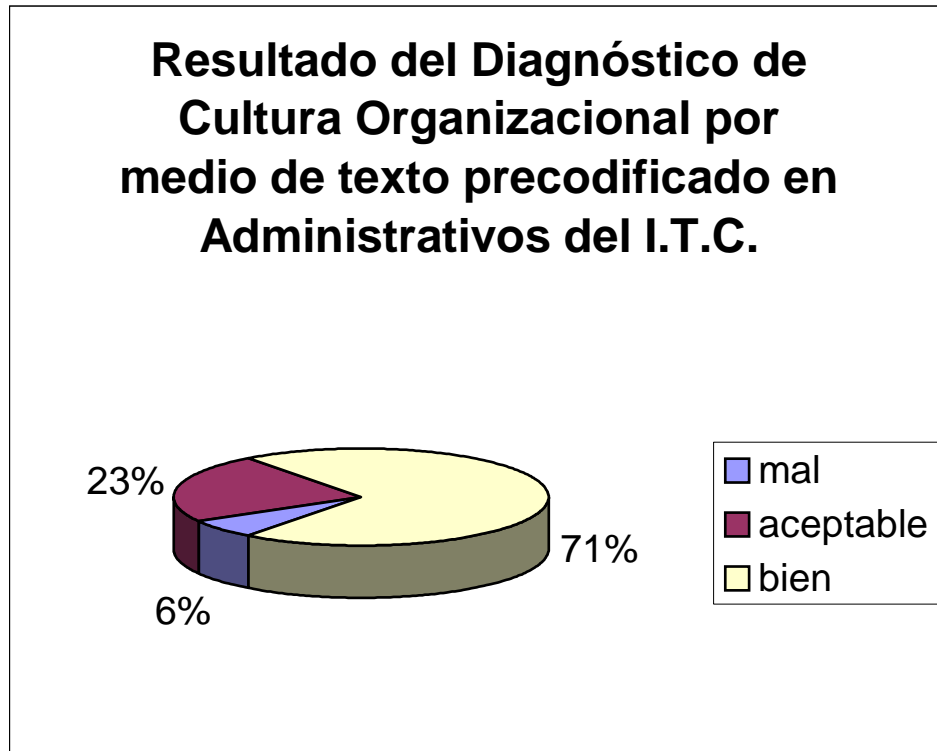
**Figura 4.7 Percepción de los jefes en el I.T.C., según los trabajadores de servicios generales.**

Podemos decir que este resultado, tiene algunos detalles importantes, uno de ellos es que en este momento el jefe de servicios generales es una Ingeniera, esto como sabemos no es muy aceptado por los trabajadores de servicios generales y por ahí un **12%** lo toma de mala forma en cuanto a que no están acostumbrados a que una mujer les diga lo que tienen que hacer y cuando aceptan esto tiene sus condiciones y limitantes, aunado a esto que no pueden convivir con su jefe de forma flexible y la única comunicación que se tiene para con su jefe es de manera formal.

Otro punto también importante es que la mayoría de los estos trabajadores sólo tienen estudios de primaria y secundaria. Y esto no permite darles un criterio amplio para aceptar órdenes e indicaciones de una mujer como jefe; sin embargo, con la aplicación del reglamento de trabajo, ellos se resignan a aplicarse y lo **ACEPTAN** ( **el 45%** ). Y, finalmente, la influencia del sindicato los envuelve en un panorama de protección ante todo lo que ellos puedan justificar como agresión al trabajador, y podemos decir que quizás más del **12%** se maneja con esa influencia.

## Puntuación obtenida en los administrativos del I.T.C.

	mal	aceptable	bien	
resultados	20	72	220	Total = 312



**Figura 4.8 Percepción de los jefes en el I.T.C. , según los Administrativos**

En este diagnóstico encontramos que un **71%** percibe a sus jefes **BIEN**, lo que nos lleva a reflexionar el hecho de que en ésta y muchas de las instituciones educativas las relaciones entre el jefe y sus trabajadores de la administración es agradable. Esto lo debemos de entender desde una visión más objetiva, y para la institución es **BUENO** que los trabajadores de la administración tengan un buen concepto de sus jefes, y no sólo el buen concepto, sino que realmente sea buena esa relación, pues ello les lleva a tomar buenas decisiones para las diferentes directrices que pueda tomar en un momento dado el **TECNOLÓGICO**.

Si hablamos del **6%** volvemos al trabajador que sólo cubre su tiempo y su jornada de trabajo en lo justo y sin dar un poquito más por su institución, en nuestro caso por el tecnológico de Cuautla.

**Retroalimentación.** Recomendaciones para el cambio en la Cultura Organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

La mayor parte de las organizaciones tienen una **cultura dominante** y diversas **subculturas**. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional, se habla de cultura dominante.

Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica.

Si el I.T.C no tuviera una cultura dominante y sólo estuviera compuesto por subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de compartición del conocimiento, permite a todos los miembros o a su gran mayoría, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de la toda la organización.

Algunas de las características primarias que concentrarían la esencia de la cultura organizacional en el I.T.C. son:

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** La forma cómo se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, cómo los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Una cultura organizacional así en el Instituto Tecnológico de Cuautla, facilitaría que se generara el compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimiento sería en beneficio de toda la Institución. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por los demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Es un gran pegamento social que mantendría unida a nuestra Institución.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, que motive.

Así, al proponer una cultura de compartición del conocimiento en el I.T.C., reforzaríamos el compromiso con la organización y aumentaríamos la consistencia de la conducta de los compañeros trabajadores.

Sabiendo que en general, los resultados del diagnóstico arrojaron una línea positiva en cuanto a la percepción de la cultura en el Instituto Tecnológico de Cuautla, sólo tenemos que hacer un esfuerzo conjunto para que esa minoría en porcentaje de una percepción mala cambie por medio de la vía del conocimiento hacia una visión más profunda y total de la institución.

En cuanto a la percepción de los jefes, es muy valioso para el Tecnológico que la mayoría de sus trabajadores perciban el buen desempeño de los jefes; sin embargo, no es por demás recomendar a todos los jefes del Tecnológico de Cuautla algunos principios de disciplina, para que los pongan en práctica con los compañeros trabajadores a su cargo y con ellos mismos.

### **PRINCIPIOS DE DISCIPLINA RECOMENDADOS:**

- Manténgase constante y sinceramente **interesado** por lograr el **bienestar** de sus **trabajadores**. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.
- El **ejemplo** y la **buena voluntad**, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.
- Trate de conocer siempre que es **lo que piensa el trabajador**. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos.
- La medida disciplinaria debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "**corregir el error**" del trabajador y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.
- Los **correctivos** deben aplicarse como **último recurso**. Siempre que sea posible deberá darse al trabajador la oportunidad de corregirse por sí mismo.
- Nunca imponga una **sanción** si no está plenamente **justificada**.
- Cuando se justifique la medida disciplinaria, compruebe que en su aplicación **no se ejerce parcialidad**.
- Al imponer un correctivo, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometer la falta.
- **No retrase** la imposición de la sanción cuando alguien deba ser sancionado. El momento oportuno es de gran importancia.
- Dé siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para **expresar sus puntos de vista**. Sin embargo, no se deje llevar al terreno de la discusión.
- **No reprenda en presencia de otros**, excepto cuando la falta haya sido pública.



- **Nunca reprenda** a nadie si usted está **irritado**. Podría excederse en sus palabras.

- **Después** de aplicar una **sanción** disciplinaria, el jefe debe mantener su **conducta habitual** hacia el trabajador.

- Cuando la **indisciplina invade un departamento** y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, **algo no marcha bien** en dicho departamento.

Los jefes deben conocer lo que los trabajador quieren, es decir lo que necesitan para mejorar y aceptar de forma flexible las indicaciones de su jefe. Algunos de los puntos más importantes son:

### **LOS TRABAJADORES QUIEREN:**

- Que sus jefes se interesen por ellos.

- Que se les diga cuál es su misión dentro del grupo.

- Que se le reconozcan sus méritos.

- Que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad.

- Que se les enseñe como hacer su trabajo.

- Que se les dé un trato justo, imparcial y cortés.

- Que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades.

- Que se les escuche.

- Que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan.

- Que se les deleguen ciertos cometidos.

- Que se respeten sus sentimientos.

- Que se cumplan las promesas que se les hacen.

- Que se pongan en práctica incentivos apropiados.

- Que se confíe en ellos.

- Que se les permita tomar algunas iniciativas.

También podemos analizar un poco a las órdenes que los jefes aplican a la hora de encomendar actividades a los trabajadores, podemos iniciar con los tipos de ordenes que se dan.

### **TIPOS DE ORDENES:**

**TERMINANTE.** Es la orden que se imparte en forma escueta, con tono de autoridad, sin permitir observaciones.

Este tipo de orden **es conveniente para:**

- a) Los perezosos, indiferentes y descuidados.
- b) El "objetador crónico" o protestón.
- c) Dar énfasis en los casos urgentes y de energía.

Su uso **debe limitarse porque:**

- a) Despierta antipatía.
- b) Enfurece al nervioso.
- c) Resta entusiasmo al subordinado responsable y al que tiene iniciativa.

**SOLICITADA:** Es fácil comenzar la orden con frases tales como "podría usted hacer....", "hágame el favor de ..."

Este tipo de orden **es conveniente para:**

- a) El susceptible, nervioso y sensible.
- b) Probar las habilidades de nuevos subordinados.
- c) Los subordinados responsables, trabajadores y con iniciativa.
- d) Los subordinados de edad o con muchos años de servicio.
- e) Los subordinados nuevos y los que carecen de experiencia.
- f) Ordenar un trabajo difícil, peligroso, detallado, etc.

Este tipo de orden **suaviza a la gente irritable, no ofende al susceptible, ni al veterano, ni al responsable.**

**SUGERIDA:** Consiste en la indicación del problema, quedando **implícita la invitación para resolverlo.**

- a) Este tipo de orden invita a quien la recibe a estudiar el problema y planear todo o necesario para resolverlo.
- b) Se ha de impartir sólo a personas de responsabilidad, iniciativa y conocimientos apropiados.

**ESCRITA:** Es una forma de presentar la orden "terminante" sin posibilidades de tergiversación.

**Es conveniente para:**

- a) Impartirla a subordinados que están en otros lugares.
- b) Subordinados lentos en entender.
- c) La orden que implica números y detalles fáciles de olvidar o de confundir.
- d) Establecer responsabilidades.
- e) Cuando el orden de los pasos a seguir es de importancia.
- f) Ponerla en conocimiento de mandos superiores y de aquellos que colaboran en el cumplimiento de la orden.
- g) Pormenorizar el significado de la orden y hacerla recordar.

**VERBAL:** Es otra forma de presentar una orden "terminante", o bien una "solicitada" o una "sugerida" (obliga con la misma fuerza que la escrita).

**Es conveniente para:**

- a) Trabajos simples de cumplimiento inmediato

**Permite:**

- a) Imprimir el estilo del jefe que la imparte.
- b) Aclaraciones inmediatas.

En este momento podemos decir y recomendar la forma de emitir órdenes efectivamente hacia los trabajadores del Instituto Tecnológico de Cuautla.

**LO QUE SE RECOMIENDA HACER**

- Conozca exactamente **QUE** se tiene que hacer y **COMO** quiere que se haga.
- Considere la necesidad de dar la orden, su practicabilidad, seguridad y justicia.
- Cuide que la forma de la orden responda claramente a los "seis interrogantes":  
**¿QUE? ¿PARA QUE? ¿COMO? ¿QUIEN? ¿DONDE? ¿CUANDO?**
- Tenga presente sus propias promesas.
- Establezca responsabilidades y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.
- No se salte escalones de mando.
- Compruebe el cumplimiento de sus órdenes, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.
- Recuerde que en circunstancias normales, los individuos como las máquinas tienen límites de capacidad.
- Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la orden.
- Póngase en el caso de quien va a recibir la orden y medite en las condiciones en que Vd. la ejecutada.
- También piense en la aceptación de la orden por quien la va a recibir.
- Emplee la expresión correcta en forma **CLARA, PRECISA, CONCRETA y COMPLETA**, ya sea la orden verbal o escrita.
- Siempre que sea posible "mire a los ojos" a la persona a quien se da la orden.
- Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.
- Use un tono de autoridad sin dejar de ser amable.
- Sea cortés.
- Dé la orden como suya, personal.
- Asegúrese que su orden ha sido comprendida. Repítala si es necesario. Si es escrita, extensa o importante, désela a leer a un colaborador inmediato suyo que no sepa nada de ella antes de difundirla para comprobar si es fácilmente comprensible.

## **LO QUE SE RECOMIENDA EVITAR**

- No emplee amenazas
- No se queje - No regañe.
- No ridiculice - No use sarcasmos.
- No insulte - No llame por apodos que no sean gratos.
- No vacile - No muestre indecisión.
- No se alabe - No rebaje a los demás.
- Nunca demuestre desacuerdo con lo que ordena.
- Nunca se disculpe.

**SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL  
INTERPRETADA PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE SERA MAL  
INTERPRETADA**

#### **4.2 RESULTADO Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA.**

Cuando cada trabajador asiste a laborar al Tecnológico, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la Institución, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por los mismos durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

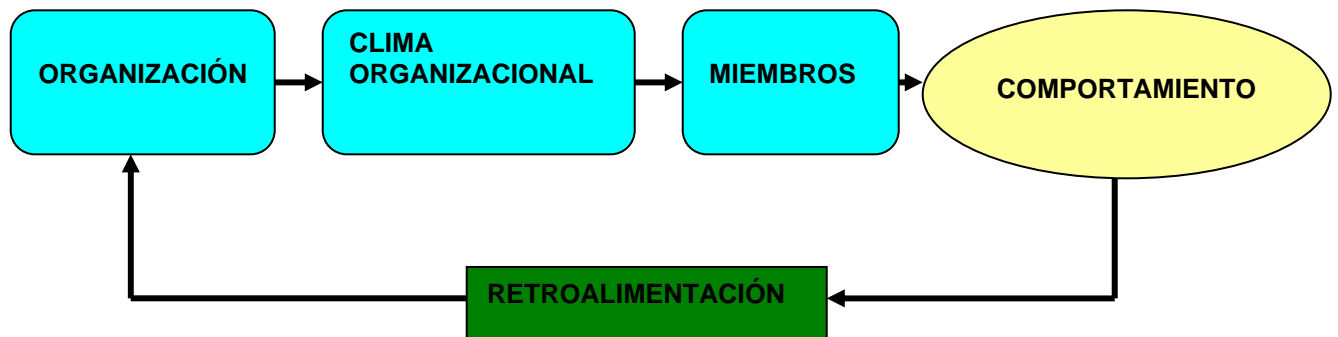
##### **4.2.1 ¿Que es clima organizacional?**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empre

sa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos en la Figura siguiente.



**Figura 4.9 Clima organizacional en la institución**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

**“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”**

#### **4.2.2 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional**

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

##### **Retroalimentación.**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

##### **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla

con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

### **Incremento en la interacción y la comunicación.**

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

### **Confrontación.**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

### **Educación.**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.



## **Participación.**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

## **Responsabilidad creciente.**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

## **Energía y optimismo crecientes.**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

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

### **4.2.3 Interpretación de los resultados del Diagnóstico del Clima Organizacional en el I.T.C.**

En el Diagnóstico del Clima Organizacional utilizamos un cuestionario específico basado en seis dimensiones del clima organizacional; **Flexibilidad, Responsabilidad, Normas, Retribuciones, Claridad y Compromiso con el equipo.** Estas se definen como:

- a) **Flexibilidad:** El sentimiento de los empleados acerca de lo fácil que es que sus nuevas ideas sean aceptadas por la organización, en lugar de sentir que existen muchas reglas, procedimientos, políticas y prácticas burocráticas a las cuales se tienen que apegar, en vez de desempeñar su trabajo conformen lo consideren adecuado.
- b) **Responsabilidad:** La percepción de los empleados en la medida en que se sienten libres de desempeñar su trabajo por sí mismos (autonomía) y de asumir riesgos calculados, sin constantemente tener que consultarlo con el jefe.
- c) **Normas:** El énfasis de la gerencia sobre el buen desempeño de un buen trabajo (excelencia) que los empleados perciben y la medida en que la gente siente que se establecen metas desafiantes para mejorar el desempeño.
- d) **Retribuciones:** La medida en que los empleados sienten que su buen desempeño es reconocido y premiado (retribuciones y reconocimiento basados en desempeño) en lugar de sólo críticas y llamadas de atención cuando algo sale mal.
- e) **Claridad:** El sentimiento que la misión y dirección de la organización son claras y que los puestos, expectativas, procedimientos de trabajo y líneas de autoridad están bien definidos y no desordenados, confusos o caóticos.
- f) **Compromiso con el equipo:** El sentimiento de que la administración y los Compañeros cooperan en el desempeño del trabajo y que los empleados Desean trabajar especialmente duro cuando la organización los necesita y Se sienten orgullosos de ser miembros de la organización.

## Puntuación Obtenida en alumnos del Instituto Tecnológico de Cuautla.

### Clima Organizacional en Alumnos del ITC.

	real	ideal
Flexibilidad	6.1	11.2
Responsable	5.1	11.1
Normas	5.2	11.2
Retribuciones	6	11.7
Claridad	5	11.2
comp.-Equipo	10.1	22.4

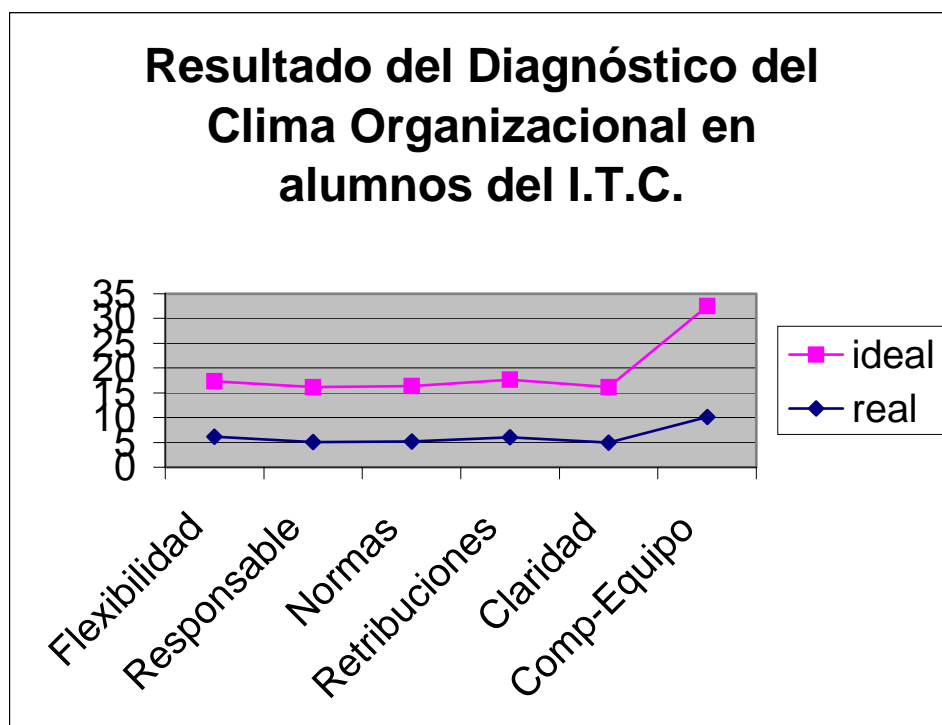


Figura 4.10 Clima Organizacional en alumnos del I.T.C.

### Interpretación de los resultados

Pongamos atención a las líneas trazadas como Ideal y Real , entonces analizamos las dimensiones que sobresalen como altas y como bajas. Les damos prioridad a las dimensiones bajas y a esas trataremos de perfeccionarlas. De esta manera podremos mejorar el clima en la institución.

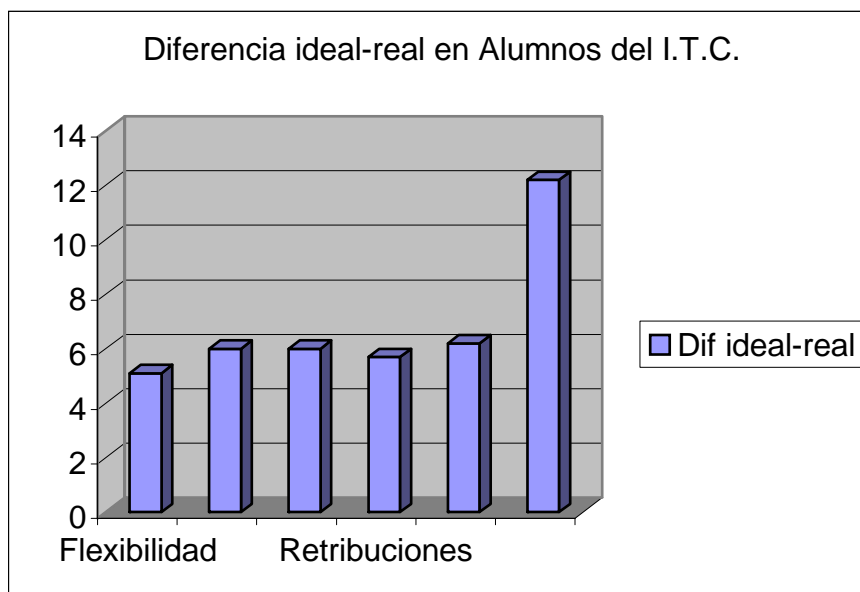
Así, nos percatamos que las dimensiones que debemos de trabajar son:

### **Compromiso con el Equipo, Claridad, Responsabilidad y Normas**

Pero, también podemos analizar lo anterior desde otro punto, como lo son las diferencias entre las líneas Ideal-Real.

#### **Diferencia Ideal-Real en alumnos**

	Dif ideal-real
Flexibilidad	5.1
Responsable	6
Normas	6
Retribuciones	5.7
Claridad	6.2
Comp-Equipo	12.2



**Figura 4.11 Diferencias Ideal-Real en el Clima Organizacional en Alumnos del I.T.C.**

#### **Interpretación de las diferencias en alumnos**

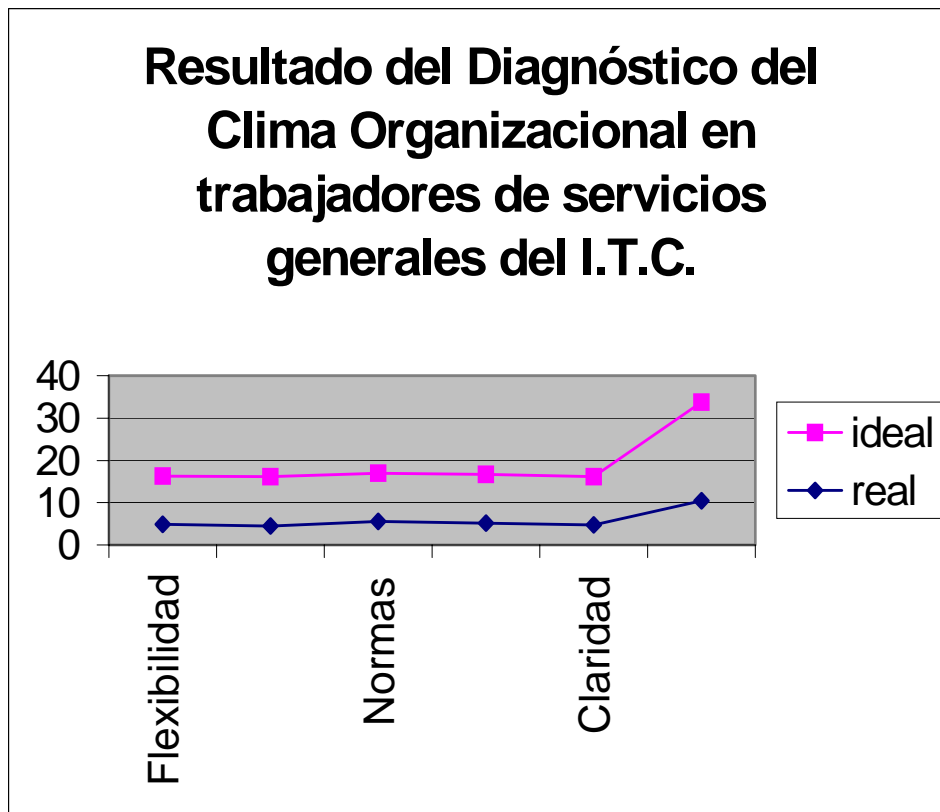
Las grandes separaciones representan dimensiones por las cuales nos debemos de preocupar, es decir, las dimensiones que resulten con grandes diferencias, serán áreas prioritarias para su perfeccionamiento.

Como podemos observar en la grafica las dimensiones a perfeccionar serán:  
**Compromiso con el Equipo, Claridad, Normas y Responsabilidad**

## Puntuación obtenida en trabajadores de servicios generales en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

Clima Organizacional en Servicios Generales del ITC.

	real	ideal
Flexibilidad	4.9	11.4
Responsable	4.5	11.7
Normas	5.5	11.4
Retribuciones	5.2	11.5
Claridad	4.8	11.4
Comp-Equipo	10.5	23.2



**Figura 4.12 Grafica de Clima organizacional en trabajadores de servicios generales del I.T.C.**

### Interpretación de los resultados

Analizando la línea de Real, podemos observar las dimensiones más altas y las más bajas de las cuales para este resultado en los trabajadores de servicios generales serán: **Compromiso con el Equipo, Claridad, Flexibilidad y Responsabilidad**

Ahora utilizamos las diferencias Ideal-Real para identificar las siguientes Dimensiones.

## Diferencia Ideal-Real en Trabajadores de Servicios generales.

	Dif ideal-real
Flexibilidad	6.5
Responsable	7.2
Normas	5.9
Retribuciones	6.3
Claridad	6.6
Comp-Equipo	12.7

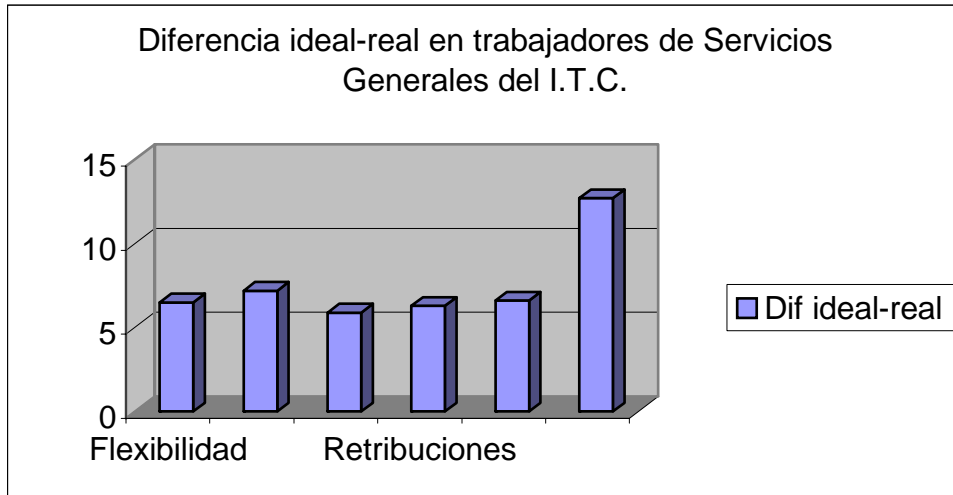


Figura 4.13 Diferencias Ideal-Real en trabajadores de servicios generales del I.T.C.

### Interpretación de las Diferencias

Considerando las diferencias más altas en la grafica de la figura anterior, tenemos que las dimensiones a trabajar serán: **Compromiso con el Equipo, Responsabilidad, Claridad y flexibilidad.**

## Puntuación obtenida en Docentes del Instituto Tecnológico de Cuautla.

### Clima Organizacional en Docentes del ITC.

	real	ideal
Flexibilidad	7	12.2
Responsable	7.5	12.8
Normas	6.8	11.7
Retribuciones	7	12.6
Claridad	6.6	12.1
Comp-Equipo	13.3	25.1

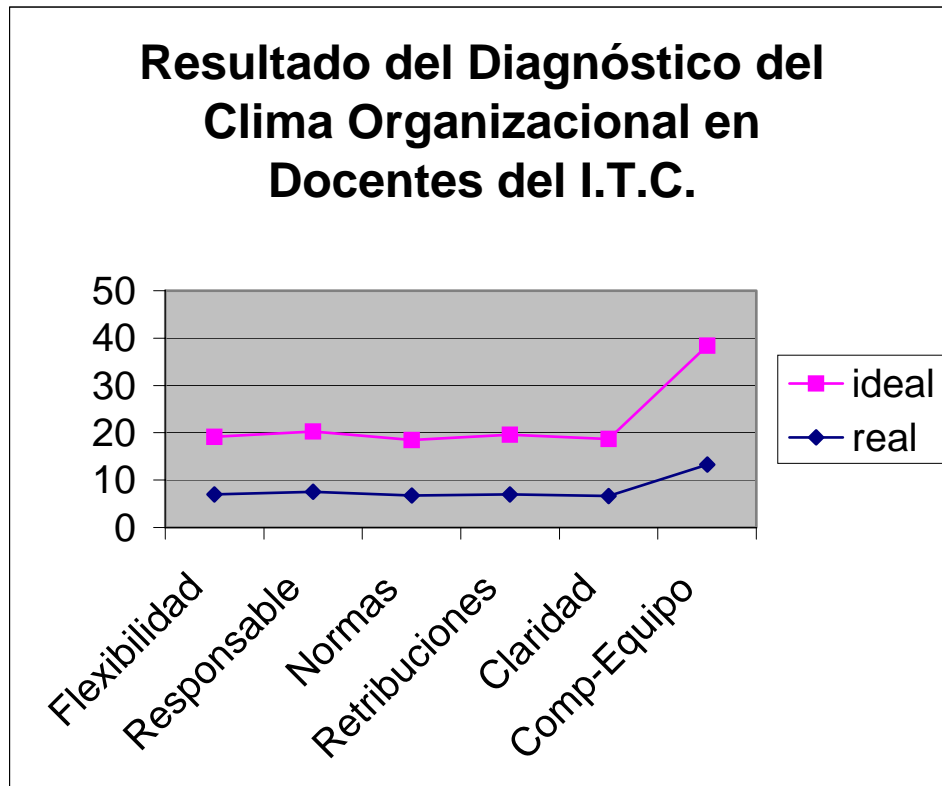


Figura 4.14 Grafica de Clima Organizacional en Docentes del I.T.C.

### Interpretación de Resultados

Como ya lo hemos mencionado, debemos observar la línea de los resultados Real

Y nos daremos cuenta de las dimensiones con puntuación más alta y más baja, entonces, para este caso pondremos atención a las siguientes: **Compromiso con el Equipo, Claridad, Normas y Retribuciones.**

### Diferencia Ideal-Real en Docentes.

	Dif ideal-real
Flexibilidad	5.4
Responsable	5.3
Normas	4.9
Retribuciones	5.6
Claridad	5.6
Comp-Equipo	11.8

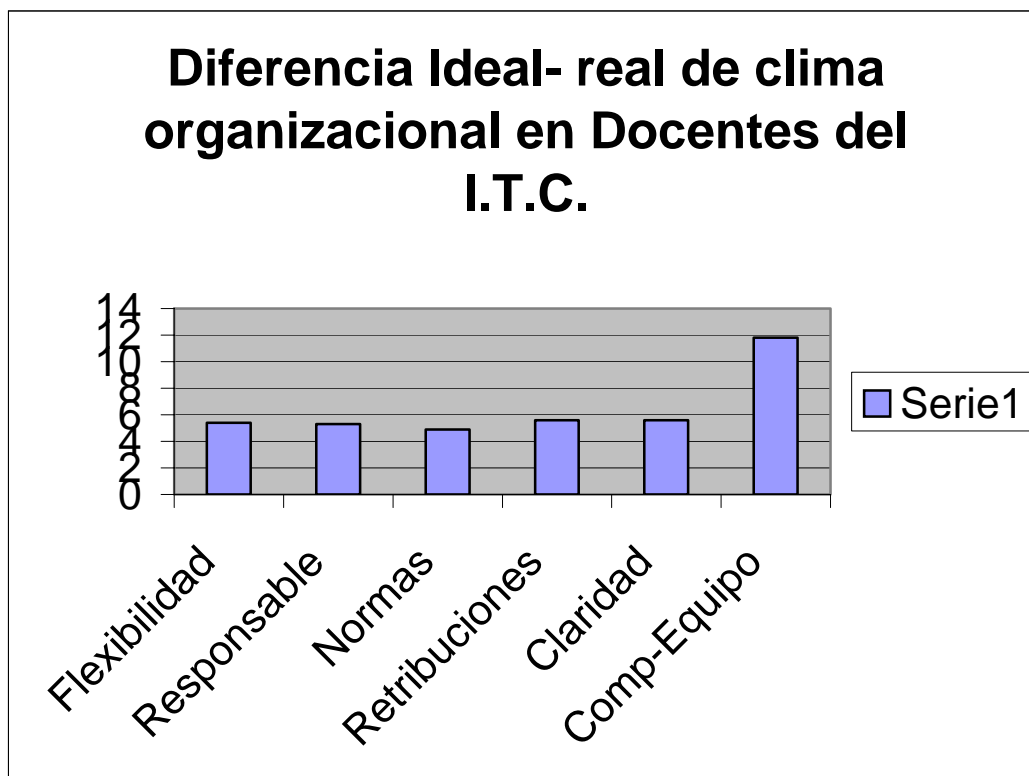


Figura 4.15 Grafica de Diferencias Ideal-Real en Docentes del I.T.C.

#### Interpretación de las Diferencias.

Ahora bien, analizando las diferencias más altas en los resultados Ideal y Real tenemos que preocuparnos en las siguientes dimensiones para mejorar el clima en los docentes del I.T.C. ; **Compromiso con el Equipo, Claridad, Retribuciones y Flexibilidad.**



## Puntuación obtenida en los Administrativos del Instituto Tecnológico de Cautla.

Clima Organizacional en Administrativos del ITC.

	real	ideal
Flexibilidad	6.4	10.4
Responsable	6.8	11.2
Normas	5.8	10.3
Retribuciones	6.8	11.3
Claridad	6.7	10.5
Comp-Equipo	13.1	18.3

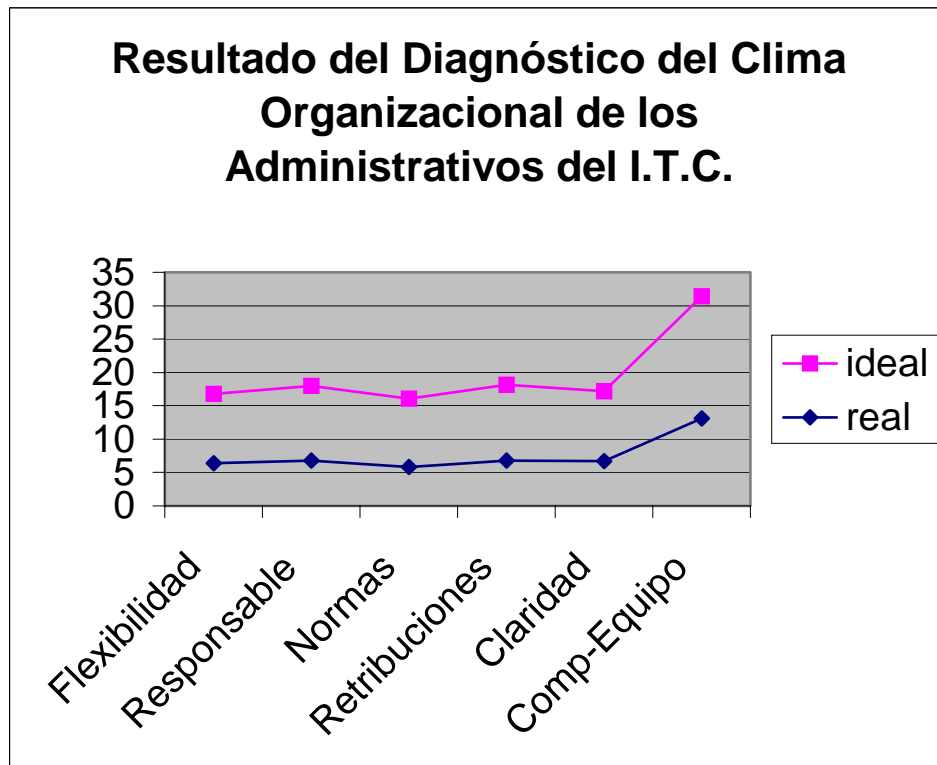


Figura 4.16 Grafica del Clima Organizacional en Administrativos del I.T.C.

### Interpretación de los resultados

Finalmente analizaremos los resultados en la línea de Real para los Administrativos del I.T.C.. Nuestras áreas a perfeccionar se centraran en las siguientes dimensiones del clima organizacional: **Compromiso con el Equipo, Normas, Flexibilidad y Claridad.**

## Diferencias Ideal-Real en los Administrativos

	Dif ideal-real
Flexibilidad	4.2
Responsable	4.4
Normas	4.9
Retribuciones	4.7
Claridad	3.8
Comp-Equipo	8.2



Figura 4.17 Grafica de las diferencias Ideal-Real del Clima Organizacional en los administrativos del I.T.C.

### Interpretación de las diferencias

Considerando las diferencias más altas en los resultados Ideal y Real del clima organizacional en los Administrativos, podemos decir que las dimensiones como se observa en la grafica serán: **Compromiso con el Equipo, Normas, Retribuciones y Responsabilidad.**

Es importante decir que de seis dimensiones que evaluamos para diagnosticar el clima organizacional en el I.T.C., recomendamos perfeccionar cuatro de ellas. En las conclusiones y recomendaciones de este trabajo se ampliarán las recomendaciones específicas para cada sección diagnosticada en esta intervención de DO.

## 4.3 RESULTADO Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA

### 4.3.1 ¿Qué es el Liderazgo?

A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia?

Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

#### 1) Como cualidad personal del líder

#### 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

### EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico – religiosa, donde el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó, a través de la transmisión de conocimientos y habilidades, crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello, explican, es

que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente, se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

## **EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder

adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis , **"el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica"**.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

#### **4.3.2 Resultado del Diagnóstico del Liderazgo en el Instituto Tecnológico de Cautla**

El diagnóstico del Liderazgo en el I.T.C. lo aplicamos, basados en un cuestionario que contempla sólo dos tipos de liderazgo; el liderazgo Transaccional y el liderazgo Tranfomacional. Podemos definir a estos como:

## \*Liderazgo Transaccional

Se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos, con frecuencia orientados a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

El líder transaccional:

- Reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño de éstos está al nivel acordado.
- Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo de sus colaboradores.
- Es sensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si pueden alcanzarse por medio de la realización del trabajo.

En consecuencia, se plantean tres posibles acciones:

- **Recompensas contingentes:** Se proporcionan diversos tipos de recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.
- **Dirección por excepción:** Supone identificar las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adoptar la acción correctiva necesaria. Sólo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado. El líder responde de forma "punitiva": manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas, etc.
- **"Dejar hacer":** El líder abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones y/o llevar a cabo las acciones necesarias.

Bajo esta categoría conceptual podrían encuadrarse, aunque con algunas matizaciones, las teorías situacionales del liderazgo que con tanta profusión se han ido aplicando desde los años 50 en las organizaciones norteamericanas y, más recientemente, en las españolas (Modelo de la Contingencia de Fiedler, Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom, Yetton y Jago, etc.).

## **\*Liderazgo Transformacional**

El *liderazgo transformacional* es una expansión del *liderazgo transaccional*. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

- Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
- Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
- Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

**Estos comportamientos se manifiestan por medio de las siguientes funciones:**

- ***Influencia idealizada:*** El líder proporciona una visión y un sentido de misión, e inculca a los colaboradores un sentimiento de orgullo, respeto y confianza.
- ***Motivación inspiracional:*** Comunica altas expectativas, emplea símbolos para focalizar los esfuerzos y expresa de forma sencilla propósitos importantes.
- ***Estimulación intelectual:*** Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución sistemática de problemas.
- ***Consideración individualizada:*** En la medida de sus posibilidades, presta atención personal, trata a los colaboradores de forma individualizada, entrena y asesora.

Aunque este tipo de liderazgo se puede ejercer en todos los niveles directivos, tiende a ir asociado con las posiciones más elevadas de la organización. En consecuencia, además de la interacción cara a cara, a través de este tipo de liderazgo también tienen cabida las interacciones mediadas (indirectas) entre el líder y los demás, ya que puede aplicarse a líderes políticos, altos ejecutivos y demás personas de difícil acceso interpersonal.

\* Definición consultada en el artículo "**Claves para analizar el liderazgo en las organizaciones**", de Miguel García Saiz.

Desde una perspectiva amplia, para mejorar el funcionamiento de una organización el líder transformador deberá afrontar las siguientes cuestiones:

- Cómo **desafiar el status quo**, lo establecido, e introducir "fuerzas" y procedimientos innovadores.
- Cómo **inspirar una clara visión mutua** de lo que la organización debería y podría ser, una *misión clara* que todos los miembros se comprometan a materializar y un *conjunto de metas* que guíe sus esfuerzos.
- Cómo **facultar a los miembros por medio del trabajo en equipo**. Con ello se permite a cada individuo que actúe para aumentar su competencia y eficacia, tanto técnica como interpersonal.
- Cómo **dar ejemplo**, (a) empleando procedimientos de equipo y (b) corriendo riesgos para incrementar la competencia.
- Cómo **alentar** a los miembros para que persistan en sus esfuerzos por mejorar su competencia técnica e interpersonal.

Bajo la concepción "transformacional" del liderazgo se pueden encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se trata de las teorías del Liderazgo Carismático, del Liderazgo Visionario o del "Nuevo Liderazgo", que tienen en común el interés por explicar cómo los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo.



## Puntuación obtenida del Diagnóstico de Liderazgo en los Directivos y Jefes de los diferentes Departamentos en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

cuestionario de liderazgo	Encuestados
líder de transacción	10
líder de transformación	8

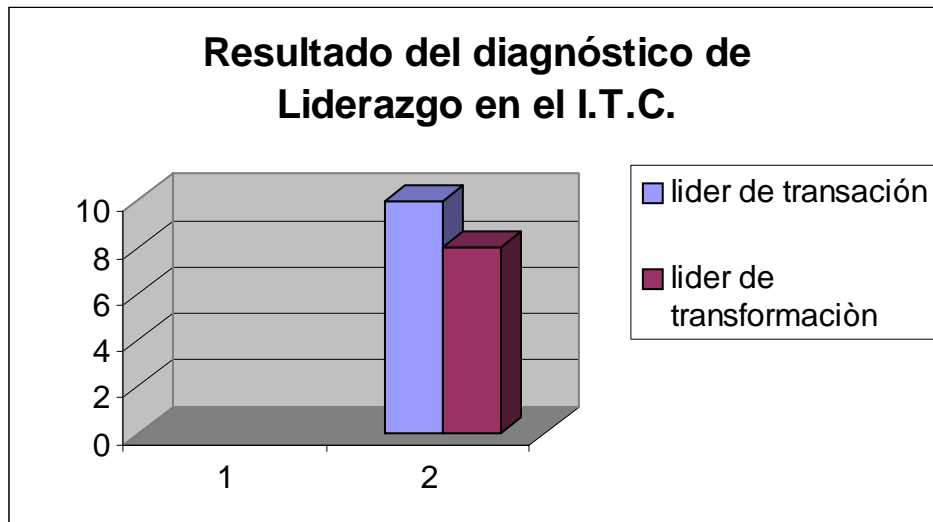


Figura 4.18 Grafica del Diagnóstico de Liderazgo en el I.T.C.

### Análisis de Resultados

Como podemos darnos cuenta, de los 18 encuestados 10 se consideran líderes transaccionales y 8 de ellos transformacionales. Por las definiciones ya mencionadas es conveniente que la mayoría de líderes en la institución tendieran a ser **Líderes Transformacionales**, es decir, tendremos que trabajar para obtener ese tipo de líder.

Por otra parte, estamos en el ámbito educativo en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la dirección de Institutos tecnológicos nacionales, La sociedad, cada vez más, demanda Centros Educativos de Nivel Superior eficaces, escuelas que respondan a las demandas y necesidad actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenía hace unos años.

Nos situamos en un enfoque interpretativo de las organizaciones educativas, considerando la escuela como un lugar esencialmente de interacción entre los distintos elementos que intervienen en ella. Todas las realidades que se producen en ella vienen determinadas por la interacción que se vaya generando. Esta manera de entender la institución escolar se debe relacionar con la perspectiva micro política, en cuanto ambas reflejan una naturaleza de la escuela **dinámica, compleja y cambiante**, caracterizada por las relaciones de poder, la influencia, el conflicto, la diversidad de intereses y metas, así como las distintas ideologías y valores. La Institución Educativa es una organización impredecible y muy vulnerable a todas las fuerzas, tanto externas como internas, y vive inmersa en un entramado de relaciones interpersonales, que hay que tener en cuenta, si queremos conocer qué es lo que pasa aquí.

#### 4.3.3 Recomendaciones para el cambio

Es necesario hacer un breve repaso a la realidad actual que genera esta situación de cambio. Nuestra sociedad actualmente está marcada por esta variable, de tal modo que cualquier **directivo** debería tener en cuenta esa característica y todas las consecuencias que conlleva. Es lo que podríamos llamar "**liderar el cambio**". Esto nos lleva a una serie de variables que marcan cualquier actuación de los directivos para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos. Podemos indicar las siguientes **variables**:

Nos encontramos con una **nueva generación de alumnos**, lo que Bill Gates denomina la generación "I" (información e Internet). Siguiendo las propuestas de Manuel Castells (1999), en la formación de esta generación podremos lograr que esté "desinformada" (sólo entiende imágenes), "sobre informada" (exceso de información sin selección ni comprensión) o "informada" (seleccionan, ordenan y comprenden la información).

**Hay que rediseñar toda la educación.** No se trata de formar personas con un alto nivel de conocimientos, sino que habrá que formarlas con un alto nivel de educación y una gran adaptabilidad, personas con altas habilidades y con ideas. Valores como la autonomía personal, creatividad, innovación serán universales en la nueva sociedad de la información.

**El poder está en el dominio y acceso a la información.** El dominio de la información y la tecnología determinan el dominio del poder.

Las **múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías** que empiezan a introducirse en las aulas está cambiando radicalmente la forma de aprender y de enseñar.

Los **profesores** están dejando de lado su faceta de "**meros transmisores de conocimiento o de información**" para cumplir el papel de "**conductores de alumnos**": Les enseñarán a seleccionar los contenidos relevantes, a asimilarlos, a

interrelacionarlos y a ponerlos en práctica. Esto hace que se tenga en cuenta cada vez más las habilidades más parecidas a las que se necesitan fuera del mundo educativo.

**Se está produciendo una gran diversificación de la población** con diferentes etnias. Se está desarrollando una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas. El aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas, la multiculturalidad de las aulas del futuro hace necesario replantear los objetivos de la educación.

La **movilidad real y virtual de los estudiantes** va a ser un hecho sin precedentes en nuestro mundo. Por ejemplo, la videoconferencia permite que estudiantes asistan a charlas y exposiciones de cualquier parte del mundo sin moverse de la sala, o que intercambien experiencias y dialoguen en tiempo real con alumnos de otros países. Este proyecto ya ha sido planteado y evaluado en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

Se está concretando ya un fenómeno denominado "**glocalismo**", que engloba a la globalización y al localismo. Se está produciendo ya un **sustancial cambio del entorno educativo**. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas. El propio concepto de escuela como espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios, la desaparición del "tiempo educativo" concebido como "horario escolar" y el incremento de las posibilidades de realizar trabajos desde casa hará que los alumnos tomen mayor trascendencia en la Institución.

El aprendizaje se está convirtiendo en continuo, produciéndose un **cambio de las etapas y edades del aprendizaje**. Los títulos se universalizarán y desaparecerá la necesidad de convalidaciones

Los **contenidos** van a ser más prácticos e interrelacionados. el conocimiento sobre la información y con ello cobrarán relevancia la creatividad, la interpretación de la información, la capacidad de trabajo en grupo, de acuerdo y cooperación, y la tolerancia, siempre en convivencia con las habilidades clásicas. Las técnicas de mera reproducción mecánica de conceptos va perdiendo importancia.

Por todas estas razones apuntadas podemos entender que **El Instituto Tecnológico de Cuautla** también necesita cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan un liderazgo adecuado. Por ello, de acuerdo con Leithwood, K.; Begley, P.; Cousins, J.B.(1992), planteamos tres ideas como punto de partida:

1.- **El I.T.C. es una institución imperfecta pero \*permanente** e imprescindible para la sociedad para conseguir educar y avanzar en su desarrollo.

2.- **El Instituto Tecnológico de Cuautla es un Instrumento de Cambio Social.** En un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser un poder capital y la principal fuente de recursos y desarrollo, se puede entender que el proceso de la educación es el más importante proveedor de ese poder.

3.- **El objetivo de un liderazgo en el I.T.C. tendría tres aspectos:**

- Desarrollar una amplia participación

- Desarrollar una Visión

- Asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización. Incrementar su capacidad para superar los diferentes obstáculos que se vayan presentando.

Este tipo de liderazgo es el que denominamos **liderazgo transformacional**, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la Institución para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entendemos como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues, la cultura del cambio, el agente transformacional de nuestra cultura organizativa.

Finalmente podemos indicar los factores que se incluyen en el liderazgo transformacional (Bass, 1985):

a) **Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

b) **Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

c) **Estimulación intelectual:** favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d) **Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.

#### 4.4 RESULTADO Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA ASERTIVIDAD EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CUAUTLA.

Los seres humanos somos seres gregarios, ya que vivimos en una sociedad. De una u otra forma tenemos que interactuar con las demás personas en casi todos los aspectos de nuestras vidas. En las relaciones con las demás personas podemos experimentar un cúmulo de satisfacciones variadas, profundas y enriquecedoras. También podemos experimentar altas dosis de infelicidad, frustración y dolor. Una relación humana mal llevada puede provocar enfermedades físicas, mentales y hasta conducirnos a la muerte.

##### 4.4.1 ¿Qué es la asertividad?

El tema de la asertividad ha sido motivo de investigaciones y se han escrito numerosos artículos y libros respecto al tema, especialmente desde la perspectiva psicológica. Gran parte de la literatura existente focaliza la asertividad con modos propios culturales, **la autoestima, el desempeño laboral, las relaciones interpersonales y el desarrollo personal**, entre otros.

El nivel de asertividad que poseemos es la consecuencia de todas las experiencias vividas a través de todas las etapas de nuestras vidas. Por lo cual, es una conducta aprendida, de igual forma por medio del aprendizaje podemos reaprenderlas a través de la concienciación de su significado en nuestros comportamientos.

**La asertividad** puede mejorar la calidad de nuestras relaciones interpersonales en el núcleo familiar, con amigos, compañeros de trabajo, etc.; pero, sobre todo, es una herramienta valiosa para sentirse bien consigo mismo.

Así, podemos definir la **\*ASERTIVIDAD** como:

**Habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias y de los demás de una manera honesta, oportuna y respetuosa...**

**“LA ASERTIVIDAD EN LA COMUNICACION DIARIA ESTA VINCULADA DIRECTAMENTE CON LA CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE POSEEN”.**

Es necesario descubrir los resultados del diagnóstico de la Asertividad en el I.T.C.

#### 4.4.2 Resultado del diagnóstico de la Asertividad en el Instituto Tecnológico de Cautla.

Para realizar este diagnóstico utilizamos un cuestionario, donde evaluamos tres tipos de persona; pasivos, agresivos y asertivos. Estos los definimos de la siguiente manera:

**Pasivos.** Son personas tímidas. Aquellas que dejan que se les pase a llevar, seres sumisos y miedosos, que muchas veces dicen sí cuando quieren decir no. Son personas vergonzosas, que sufren cada vez que tienen que hablar en público. Por lo general, tienen una vida bastante sufrida y obviamente no son asertivas.

**Agresivos.** Son seres que sí dicen lo que piensan y lo que les parecen las cosas, pero lo hacen de manera inadecuada y pasan a llevar a los demás.

**Asertivos.** Son personas seguras de sí mismos, desenvueltas, que dicen lo que piensan para bien y mal, pero que, al mismo tiempo, saben cómo decirlos.

Es esta encuesta se involucraron a 24 personas entre ellas, personal administrativos, docentes y trabajadores de servicios generales, sin olvidar a los directivos del Instituto Tecnológico de Cautla.

La puntuación obtenida del Diagnóstico de la asertividad en el Personal del I.T.C., es la siguiente:

cuestionario de asertividad	
Pasivo	9
agresivo	5
Asertivo	10

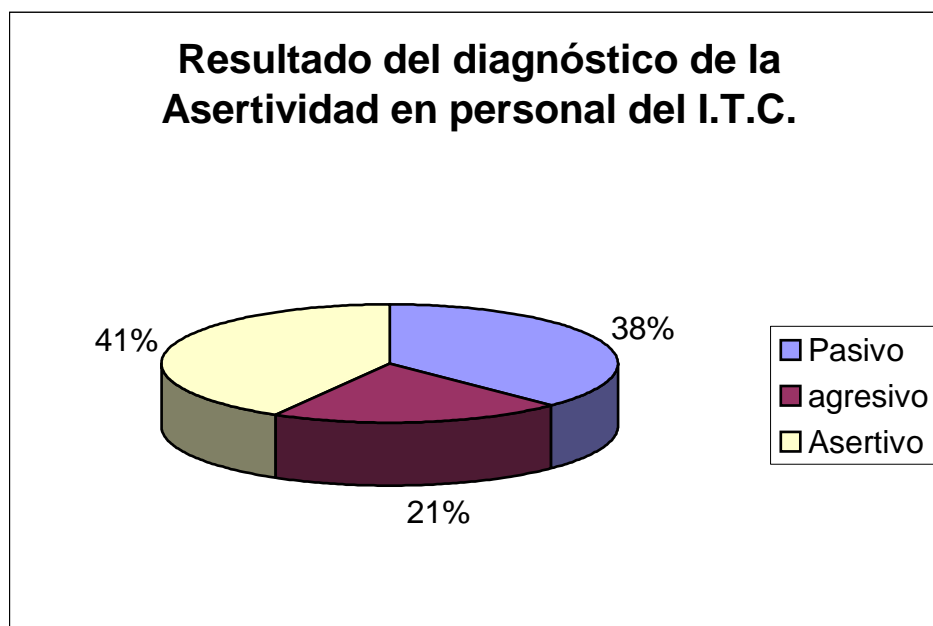


Figura 4.19 Grafica del Diagnóstico de la asertividad en el I.T.C.

### Análisis de los Resultados

Considerando nuestro resultado, sabemos que en este momento el **41%** de la cantidad encuestados son Asertivos, esto es un resultado parcialmente positivo.

Algo que nos preocuparía es que el **38%** más el **21%** son personas pasivas y agresivas, podemos decir entonces que tenemos en contra de los agresivos a un **59%** que son **NO ASERTIVOS** y esto **NO DESARROLLA UNA BUENA COMUNICACIÓN** en la institución .

Por tanto nos preocuparemos por llegar a ser Asertivos en la mayoría del personal que labora en el Tecnológico de Cuautla.

#### 4.4.3 Recomendaciones para el Cambio

En base a los resultados obtenidos, podemos recomendar un **CURSO-ENTRENAMIENTO, EN ASERTIVIDAD.**

El Entrenamiento en Asertividad Laboral tiene como objetivo dotar a los TRABAJADORES DEL I.T.C. de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado. Esto implica:

- 1- Procurar una adecuación entre el mensaje verbal y no verbal.
- 2- Desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener y finalizar conversaciones.
- 3- Aprender a expresar las opiniones y peticiones de forma asertiva y negarse a aquello que no se desea realizar.
- 4- Aprender a hacer críticas y a aceptarlas.
- 5- Desarrollar la capacidad para expresar y recibir valoraciones.
- 6- Disminuir la ansiedad social.
- 7- Disminuir la ansiedad ante situaciones laborales.

Antes de comenzar el entrenamiento en asertividad se lleva a cabo una **evaluación** con el fin de determinar los puntos débiles y las potencialidades de cada uno de los asistentes al entrenamiento. Esta evaluación se lleva a cabo de forma individual y se pide a la persona:

-Un listado de situaciones sociales en el área laboral que le resulten difíciles o desagradables y otro listado de aquéllas que le sean agradables o fáciles.

-Una representación mediante Juego de Roles de determinadas situaciones que el evaluado debe de afrontar (crítica de un supervisor o jefe, primer día de trabajo, petición abusiva de un compañero, etc.). Los juegos de roles se graban en vídeo y posteriormente se evalúan las conductas verbales, paraverbales y no verbales de cada uno de los usuarios en cada una de los juegos; asimismo, se incluye la impresión subjetiva del evaluador y del propio participante, que juzga su reacción ante las diferentes situaciones.



El Programa de Entrenamiento quedaría de la siguiente forma:

- **Frecuencia y duración:** Tiene una duración de entre 15 y 20 sesiones, una por semana, de hora y media cada sesión.

- **Metodología:** Se utilizaría el método de aprendizaje estructurado propuesto por Goldstein et al., y que consiste en: Instrucciones sobre los componentes de la conducta a entrenar, modelado por parte de un miembro del grupo o del terapeuta, Juego de roles de la situación por cada uno de los miembros del grupo, retroalimentación proporcionada por el terapeuta y los compañeros, y tareas para casa con el fin de facilitar la generalización.

- **Tamaño y estructura del grupo:** El grupo estaría compuesto por ocho o diez personas, con niveles similares en cuanto a tipo y grado de déficit en habilidades sociales y asertividad laboral.

- **Material a utilizar:** Copias del programa y de la información a discutir en cada una de las sesiones, cámara y cintas de video, T.V., pizarrón.

- **Contenido:** Aunque el contenido del programa varía con cada grupo, en función de los resultados de la evaluación, un esquema básico del contenido del programa sería:

- Reestructuración cognitiva de ideas irracionales acerca del mercado laboral.
- Entrenamiento en Habilidades Sociales.
- Resolución de problemas socio-laborales.

## Conclusiones del Capítulo

En el análisis que realizamos de los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional, concluimos que, la cultura se encuentra en la etapa evolutiva de crecimiento (capítulo anterior... ciclo de vida de la cultura ); es por esa razón que, actualmente, percibimos una cultura buena en general.

En el caso del clima, percibimos un ambiente aceptable, sin embargo, estamos concientes que debemos mejorar el clima de la institución, pues esto nos llevará a comprometernos más con la institución y con nuestra labor dentro de la misma.

Los resultados arrojaron datos muy importantes con respecto al clima. Cuatro de la seis dimensiones consideramos darles prioridad para perfeccionarlas algunas de ellas en específico fueron: Compromiso con el Equipo, Claridad, Normas y Retribuciones. Otro punto importante en este análisis fue que el clima que perciben los administrativos es mejor que el que perciben los alumnos y los trabajadores de servicios generales; esto nos dice que tenemos que esforzarnos por mejorar el clima en los alumnos y en los trabajadores de servicios generales, pues teniendo esas diferencias de percepción del clima, estamos siendo divididos para alcanzar nuestros objetivos laborales e incluso personales.

Para la comparación de cómo perciben los Catedráticos y los Administrativos el clima en el Tecnológico, los docentes consienten un mejor clima que los administrativos, esto es bueno, porque se podrá trabajar más fácilmente en la parte que es minoría, es decir en los administrativos para que mejoren esa percepción.

Es importante mencionar que se ha recomendado en el I.T.C. formar líderes transformacionales, por sus características de innovadores y entusiastas, entre otros, porque los resultados dos dieron un porcentaje cercano al 50% de líderes transaccionales y transformacionales.

De igual manera en los resultados del diagnóstico de la Asertividad, contamos con más personal que es NO ASERTIVO, que los que son ASERTIVOS.

Por tanto hemos recomendado un curso entrenamiento de asertividad laboral; este curso se podría planear para los siguientes periodos intersemestrales.

Finalmente, lo importante es que en la medida que podamos cambiar nuestras actitudes estaremos en condiciones de mejorar nuestras aptitudes, e ir mejorando tanto el clima como la cultura organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla. Al ir creando más líderes transformacionales, mejoraremos la percepción del clima en todos los miembros de esta institución educativa incluyendo a los alumnos.

# *Conclusiones y Recomendaciones*

---

Después de haber logrado los objetivos de la presente tesis, y de obtener resultados concretos de la intervención del DO en el Instituto Tecnológico de Cuautla, nos permitimos hacer algunos comentarios de este trabajo, y presentamos las conclusiones generales acerca de la tesis y en particular de la aplicación de la intervención del DO en el I.T.C.

Así mismo, algunas recomendaciones para mejorar los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional practicado en esta Institución Educativa de Nivel Superior.

## CONCLUSIONES

Una vez que hemos concluido la intervención de Desarrollo Organizacional en el Instituto Tecnológico de Cuautla y también hemos hecho algunas recomendaciones en el Capítulo 4 acerca de lo diagnosticado y sus resultados, planteamos las conclusiones generales de este trabajo de Tesis.

Se han cumplido los objetivos de este trabajo de tesis satisfactoriamente. Esto nos permite mencionar específicamente lo más importante en la realización de esta tesis.

I.- En la primera parte, donde se describen las características del Instituto Tecnológico de Cuautla se menciona que mediante programas y políticas educativas, se propicia en los estudiantes valores de autoestima, fomentando la solidaridad con los seres humanos, ecosistemas, la libertad, expresada en las dimensiones del respeto por los demás, la responsabilidad, la ejemplaridad, el compromiso, la honestidad, el espíritu emprendedor e innovador y es aquí donde se respalda la entrada a la intervención de DO, Para seguir manteniendo estos valores en todos los miembros de esta organización.

II.- En la segunda parte consideramos que el DO es un proceso de cambios planeados en sistemas *socio-técnicos abiertos*, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento del sistema total.

Consideramos que la teoría general de sistemas nos permite manejar las definiciones del DO de forma flexible y adaptarlas con su enfoque a la institución Educativa. Con este análisis del DO, aseguramos una buena intervención y un mejor diagnóstico organizacional en el I.T.C.

III.- Para la tercera parte, considerando que el Instituto Tecnológico de Cuautla se encuentra en la etapa de crecimiento, no solo en infraestructura, sino también en la cultura y en el clima organizacional, nos enfocamos en los dos puntos anteriores y hacemos de estos el foco de la intervención y el diagnóstico organizacional.

Además, aprovechamos los cambios administrativos para analizar la comunicación y el liderazgo y así crear mejores bases para la visión de esta institución.

IV.- Como parte del reporte final y el análisis de los resultados del diagnóstico organizacional en esta cuarta parte mostramos los resultados concretos de esta intervención de DO. Y específicamente del diagnóstico organizacional. En la cultura organizacional obtuvimos un resultado favorable, pues la cultura que permanece en este momento en el Instituto es buena, y esto permite que la nueva administración promueva el crecimiento hacia una mejor cultura. Respecto al clima organizacional, detectamos algunos problemas en las dimensiones como: retribuciones y compromiso con el equipo, esto lo entendemos de la siguiente forma:

En las instituciones de educación pública comúnmente el trabajador no es exageradamente bien remunerado sin embargo se le exige demasiado a lo cual el trabajador sostiene y decide sólo trabajar por el tiempo que le estipula su contrato de trabajo. Esto obliga al trabajador a comprometerse con la institución y con un equipo de trabajo porque simplemente ellos no dan más tiempo del que marca su contrato. Realmente lo que sucede aquí en la institución ocurre en cualquier institución de educación pública en México y no solo en los trabajadores de base, sino en los docentes y en los administrativos también. Con el resultado de liderazgo en el Tecnológico obtenemos que existen principalmente dos clases de líderes: los transformacionales y los transaccionales de los cuales tenemos que trabajar un poco con los líderes transaccionales y convertirlos en líderes transformacionales y así mejorar la misión y la visión en el tecnológico de Cuautla. Finalmente, en el análisis de la asertividad, encontramos que hay más personal no asertivo que asertivos y para esto recomendamos unos cursos-entrenamientos, los que se proponen implantar en los próximos periodos intersemestrales en el I.T.C.

## **RECOMENDACIONES**

Aunque de forma específica se recomendaron ciertas actividades a realizar después de los resultados obtenidos en la intervención y el diagnóstico organizacional en el I.T.C., es importante Mencionar lo positivo y lo negativo de esta organización para promover el cambio planeado.

### **Lo Positivo:**

- a) Buena cultura.
- b) Se cuenta con personal asertivo.
- c) Hay un 45% de líderes Transformacionales.
- d) Un clima organizacional ligeramente distorsionado.
- e) Personal joven entusiasta.
- f) Nueva administración y dirección.

### **Lo Negativo:**

- a) Comunicación informal mala.
- b) Pequeños grupos en conflicto( manejando a la masa).
- c) Exceso de rumorismo.
- d) Conflicto sindical desgastante.
- e) Desacuerdo dirección / sindicato.
- f) No información al total de los trabajadores en tiempo y forma de los avances o problemas internos.
- g) Tratar de solucionar los problemas internos en otras instancia que no sea en la institución misma, cuando así lo amerite.

En base a lo positivo y negativo encontrado en el I.T.C., podemos recomendar que para aprovechar el crecimiento que se esta dando en el tecnológico se le brinde oportunidad a la gente joven y entusiasta y que ésta sea el motor para que toda la base trabajadora inicie una nueva etapa en la cultura. Cabe mencionar que se debe buscar un mecanismo para reconocer a la gente que más destaca en sus actividades, no sólo con reconocimientos escritos sino económicos también, por ser esta una dimensión motivante en un trabajador.

Podemos recomendar que las autoridades de la institución reconozcan y apoyen los proyectos de las academias, esto para fortalecer el compromiso de los docentes en las academias y que al menos una vez al semestre participen en las reuniones de las distintas academias del I.T.C.

También, como una alternativa de mejorar la comunicación informal en la comunidad trabajadora proponemos realizar actividades deportivas donde participen todos y se conviva sanamente al menos una vez al mes. Finalmente, diremos que el compromiso de liderar este cambio lo tendrá la dirección de esta institución y en la medida que su visión llegue a los distintos sectores de la institución logrando con ello el apoyo y la cooperación de todos se llegara el cambio integral en el Instituto Tecnológico de Cuautla.

Por otra parte se recomienda mejorar este trabajo con un **análisis técnico** de la institución . también podemos tomar este trabajo como un complemento para un estudio posterior de esta organización publica de Educación Superior.

**A n e x o s**

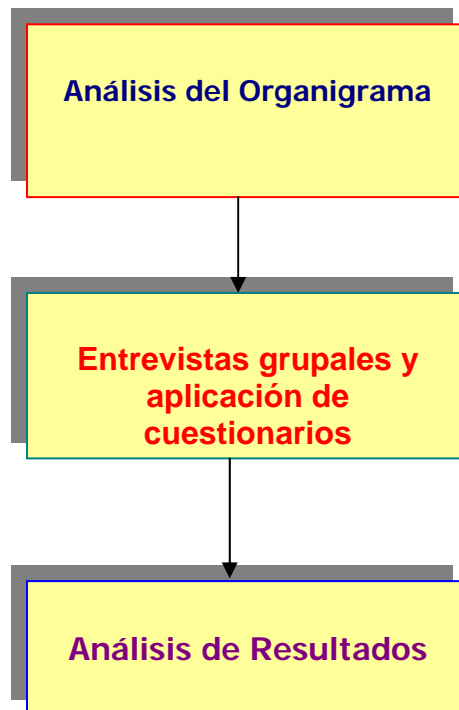
## ANEXO 1

### METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL I.T.C.

Como sabemos, las técnicas que se emplean para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, además a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de esta organización tanto en la entrega de información relevante como en la interpretación de la información recogida.

La metodología que proponemos aquí solo tomará en cuenta algunos pasos de una metodología escalonada por las características de este diagnóstico y por ser aplicado a un sistema pequeño como lo es el Instituto Tecnológico de Cuautla.

#### **Metodología de Diagnóstico de la cultura organizacional.**





## ANEXO 2 Cuestionario de Cultura Organizacional en el I.T.C.

Por favor marque Usted la letra correspondiente a lo que percibe en esta organización, le suplicamos sea franco en su respuesta. Gracias!

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Los jefes de esta organización protegen a su personal.	a	b	c	d
b. Lo más importante en esta organización son las personas.	a	b	c	d
c. En esta organización uno tiene el futuro asegurado.	a	b	c	d
d. En esta organización es mejor tener un <padrino> (o amigo poderoso) que trabajar duro.	a	b	c	d
e. En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido.	a	b	c	d
f. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente.	a	b	c	d
g. Los fundadores de esta organización quisieron crear una organización justa para todos.	a	b	c	d
h. Aquí los superiores exigen lealtad total, sin dar explicaciones.	a	b	c	d
i. Esta es una organización en que se confía en el ser humano.	a	b	c	d
j. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más	a	b	c	d

### ANEXO 3

#### Texto precodificado para la Cultura Organizacional en el I.T.C.

En una organización había tres jefes distintos:

- A. Uno de ellos pensaba que tenía que preocuparse del bienestar de sus subordinados y asegurarles condiciones adecuadas a sus familias; creía que debía proteger a sus subordinados, pero exigía de ellos una absoluta lealtad y sumisión y no aceptaba que se discutieran sus ordenes.
- B. Otro creía que su labor consistía en coordinar las labores de sus subordinados y trataba de exigirles solo lo que exigía el contrato. No se preocupaba por el bienestar de sus subordinados ni por las familias de estos, pero trataba que todos recibieran un salario adecuado. Intentaba ser lo más justo y equitativo con todos sus subordinados, pero no protegía a nadie que hubiera cometido una equivocación.
- C. Otro pensaba que no era conveniente exigir ni controlar, sino que trataba de conseguir que los trabajadores se comprometieran con el trabajo y asumieran ellos sus responsabilidades laborales y familiares. Por lo mismo, no creía que su labor fuera proteger a nadie.

- 1.- ¿ Con cual de estos jefes le gustaría trabajar. **A B C**
- 2.- ¿ Con cual de estos jefes preferiría trabajar la mayoría de los trabajadores de esta Institución. **A B C**
- 3.- ¿ Cual de estos jefes representa a la mayoría de los jefes de esta institución. **A B C**

## **ANEXO 4**

---

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

---

#### **INTRODUCCION:**

El clima organizacional se ha convertido en un concepto cada vez más común para describir las percepciones generalizadas que la gente emplea para pensar y describir las organizaciones en las cuales trabajan. Es una forma de resumir numerosas percepciones específicas y detalladas en un número pequeño de dimensiones generales. Hay que señalar, no obstante, que los criterios para la inclusión de una dimensión en el dominio del clima son vagos y deben entenderse en función de la orientación de un autor determinado.

Cuándo una persona entra nueva en una organización, una de las primeras cosas que necesitan considerar es precisamente cómo debería comportarse ¿Hay libertad para desempeñar el trabajo por sí mismo (autonomía)? ¿Procedimientos de trabajo y líneas de autoridad están bien definidos? ¿Se tolera el trabajo de mala calidad? ¿Coopera todo el mundo en el desempeño del trabajo?

Los empleados nuevos se forman una impresión acerca de cada uno de estos temas observados y muchos otros. Cada impresión se basa en la percepción de numerosos sucesos, prácticas y procedimientos, es decir, con base en los tipos de conducta que los empleados nuevos observan que los superiores, compañeros de trabajo y política organizacional recompensan y apoyan.

Mientras más particulares resulten ser los tipos de sucesos, políticas y procedimientos, más comenzarán a percibir éstos la existencia de una atmósfera o clima particular.

Como nadie puede recordar todas y cada una de las cosas que le suceden directamente y que pasan en torno suyo, la gente tiende a agrupar las percepciones en grupos importantes. Estos grupos están compuestos por las percepciones de actividades, sucesos, prácticas y procedimientos que tienden a significar un tema común.

Se pueden agrupar de distintas maneras. Una lista razonable de estos grupos se puede referir a la flexibilidad (sí las ideas nuevas y el cambio se aceptan o no por la organización); responsabilidad (sí hay libertad para actuar por sí mismos); normas (metas desafiantes o no para el mejor desempeño); retribuciones (sí el buen desempeño es reconocido o premiado o no); claridad (sí la misión y objetivos son claros y las líneas de autoridad están bien definidas o no, compromiso con el equipo (sí existe cooperación y se sienten orgullosos de ser miembros de la organización).

Para la mejor comprensión y entendimiento de cómo se establece el clima y cómo afecta el desempeño y la satisfacción de usted y sus compañeros, favor de realizar el ejercicio que se presenta a continuación.

## **EJERCICIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Introducción**

**Este ejercicio calcula cómo percibe usted el clima de trabajo en el grupo al cual pertenece. Puede ayudarlo a entender cómo se establece el clima y cómo afecta el desempeño y la satisfacción de usted y sus compañeros.**

Favor de ser tan franco como pueda al contestar estas preguntas. Esta información le será de poco valor, a menos que proporcione una descripción verdaderamente exacta de cómo usted percibe su ambiente de trabajo.

### **2. Instrucciones**

**Escriba un número en los espacios al lado de cada información, de acuerdo con la clave que aparece a continuación. Primero, escoja la opción que mejor describa el clima que realmente usted percibe. Evalúe así las 14 afirmaciones. Al terminar, evalúe, bajo la columna ideal, las prácticas y procedimientos que más le gustaría ver en su equipo.**

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo
4. Ligeramente de acuerdo
5. De acuerdo
6. Completamente de acuerdo

<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>REAL</b>	<b>IDEAL</b>
1. Las personas de mi grupo de trabajo son animadas a tomar iniciativas para la solución de problemas.		
2. Es fácil para las personas de mi grupo de trabajo que sus nuevas y originales ideas sean consideradas.		
3. Las políticas y procedimientos para mi grupo de trabajo son claras.		
4. Las personas en mi grupo de trabajo ponen especial cuidado en que el mismo tenga		

éxito.		
5. La mejor manera de tener éxito en mi grupo de trabajo es no evadir riesgos.		
<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>REAL</b>	<b>IDEAL</b>
6. Esta organización pone mucho énfasis en perfeccionar el desempeño.		
7. Las personas de mi grupo de trabajo cooperan entre sí.		
8. A las personas de esta organización se les reconoce por hacer bien el trabajo.		
9. Esta organización establece normas muy altas de desempeño.		
10. Las personas en mi grupo de trabajo saben cuales son las metas de la organización.		
11. Las personas en mi grupo de trabajo confían en las demás.		
12. Los procedimientos, políticas y prácticas normales establecidas por esta organización no obstruye el desempeño del grupo.		
13. Hay una gran lealtad personal en el grupo de trabajo.		
14. Mi supervisor / colegas retribuye(n)/distingue(n) a las personas en proporción con la excelencia de su desempeño.		
<b>Puntuación total por cada columna</b>		

Cálculo de la puntuación

DIMENSION	SUMAR INCISOS	TOTAL REAL	TOTAL IDEAL	DIF.IDEAL-REAL
FLEXIBILIDAD	2,12			
RESPONSABILIDAD	1,5			

NORMAS	6,9			
RETRIBUCIONES	8,14			
CLARIDAD	3,10			
COMPROMISO CON EL EQUIPO	4,7,11,13			

### 3. Perfil del Clima organizacional

- Coloque los valores reales obtenidos en cada dimensión en la gráfica que se muestra más abajo. Una los puntos de cada dimensión.
- Coloque los valores ideales obtenidos en cada dimensión en la propia gráfica. Utilice, para unir los puntos, una línea diferente (punteada), de manera que los perfiles real e ideal sean fácilmente distinguibles entre sí.

La información normativa para los valores de las dimensiones que se muestra en la gráfica, está basada en una muestra compuesta de múltiples organizaciones. El percentil 50 es la calificación promedio de cada dimensión.

Si usted tiene una puntuación real en una dimensión del clima que coincide con el percentil 90, ello significará que, en esa dimensión, el clima de su grupo es mejor que el de 9 de 10 organizaciones de la muestra. Similarmente, una puntuación del 20 percentil significará que 8 de 10 organizaciones están mejor en esa dimensión que la de usted.

### 4. Utilizando los resultados del clima organizacional.

- Puede utilizarlo consigo mismo y ver en qué posición está en relación al clima en que trabaja. Una vez que sepa cómo se siente y por qué, podrá llevar a cabo alguna acción de cambio, ya sea para usted o para sus empleados.
- Puede pedir a sus empleados que contesten la encuesta para ayudarlo a identificar las áreas que requieren un cambio y compararlo con sus propias percepciones del clima.

### Interpretando el perfil del clima organizacional

**usted puede analizar la información del perfil de dos maneras:**

- Ponga atención al renglón real ¿Cuáles dimensiones del clima sobresalen como particularmente altas o bajas? Las condiciones bajas pueden sugerir dimensiones del clima a las cuales debe dárseles prioridad para su perfeccionamiento.

- b) Observe las diferencias entre real e ideal. Las grandes separaciones representan dimensiones por las cuales usted debe preocuparse. Son áreas prioritarias.

Dimensión del clima considerada baja	Dimensión del clima mostrando grandes diferencias
Menor:	Diferencias mayores:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## 7. Comparando su punto de vista del clima con el de sus subordinados

**Para determinar las percepciones de sus subordinados, distribuya la encuesta entre los mismos.**

- a) Anote los puntos de cada persona en la hoja de trabajo que se muestra a continuación. Los puntos en cada dimensión se promediarán. No incluya las puntuaciones propias con las de sus subordinados. Debe mantener separadas ambas informaciones, de manera de poder ser comparadas. Haga lo mismo con el criterio de lo que debería ser (ideal) de sus empleados y regístrelos en la hoja de trabajo. Calcule y anote las diferencias entre real e ideal.

b) Trace cada puntuación promedio en una hoja del perfil del clima

Nombre	Flexibil.			Respons			Normas			Retribuc.			Claridad			Comprom.		
	R	I	D	R	I	D	R	I	D	R	I	D	R	I	D	R	I	D
1.																		
2.																		
3.																		
4.																		
5.																		
6.																		
7.																		
8.																		
9.																		
Total por cada dimensión																		
# participantes																		
Puntuación promedio del grupo																		

**c) Cuando compare sus resultados con los de sus subordinados, deberá enfocarse de nuevo en las puntuaciones Real e Ideal, pero esta vez en términos de las diferencias entre las de usted y las de ellos.**

**Veamos los casos posibles:**

- I. Las puntuaciones reales de los subordinados son MAS ALTAS que las de usted. Eso es bueno, ya que los subordinados perciben el clima más favorable de los que usted lo hace.
- II. Las puntuaciones reales son MENORES que las de usted. Eso es causa de preocupación, pues constituye una indicación de que a sus empleados les gustaría cambiar el ambiente y usted está pensando que el clima es más favorable de lo que perciben sus subordinados.
- III. Si el perfil Real-Ideal de sus subordinados tiene una DIFERENCIA MENOR que la de usted, ello probablemente será positivo. Significa que sus empleados perciben el clima más parecido al que debe ser, que usted. Pero también puede reflejar un área de preocupación si las puntuaciones de sus subordinados – tanto reales como ideales – en ciertas dimensiones, son bajas. Por ejemplo, si ellos perciben las normas actuales como bajas, pero sin embargo sienten que realmente es la condición casi ideal, entonces probablemente necesitará usted elevar a un nivel mayor sus metas y expectativas de trabajo.
- IV. Si el perfil Real-Ideal de sus subordinados mostrase una DIFERENCIA MAYOR que el de usted, ello significa que sus empleados perciben que existe un problema más severo de lo que usted piensa y pueden querer llamar su atención sobre ello.



## ANEXO 5

### Cuestionario de liderazgo

Para cada una de los siguientes 10 pares de afirmaciones divida 5 puntos entre las 2, de acuerdo con sus creencias, sus percepciones o conforme a las dos afirmaciones que los describen a usted mejor. Los 5 puntos pueden dividirse entre las afirmaciones A y B en cualquiera de las siguientes maneras:

- **5 para A, 0 para B**
- **4 para A, 1 para B**
- **3 para A, 2 para B**
- **1 para A, 4 para B**
- **0 para A, 5 para B**

pero no exactamente 2 ½ para las dos

1. \_\_\_\_ A Como líder, tengo la misión principal de mantener la estabilidad.  
\_\_\_\_ B Como líder, tengo la misión principal del cambio.
2. \_\_\_\_ A Como líder debo propiciar acontecimientos.  
\_\_\_\_ B Como líder debo facilitar los sucesos.
3. \_\_\_\_ A Me intereso porque mis seguidores sean recompensados de modo equitativo por su trabajo.  
\_\_\_\_ B Me preocupo por lo que mi seguidores quieren en la vida.
3. \_\_\_\_ A Mi preferencia es pensar a largo plazo: lo que podría ser.  
\_\_\_\_ B Mi preferencia es pensar a corto plazo: lo que es realista.
4. \_\_\_\_ A Como líder gasto mucha energía para administrar metas separadas pero relacionadas.  
\_\_\_\_ B Como líder gasto mucha energía en despertar esperanzas, expectativas y aspiraciones entre mis seguidores.
5. \_\_\_\_ A Aunque no sea en un sentido formal de salón de clases, creo que una parte significativa de mi liderazgo es el de maestro.  
\_\_\_\_ B Creo que una parte importante de mi liderazgo es la de facilitador.
6. \_\_\_\_ A Como líder debo comprometerme con mis seguidores a un mismo nivel de moralidad.  
\_\_\_\_ B Como líder debo representar una mayor estabilidad moral.
7. \_\_\_\_ A Disfruto al alentar a mis seguidores a que quieran hacer más.  
\_\_\_\_ B Disfruto al recompensar a mis seguidores por un trabajo bien hecho.

8. \_\_\_\_\_ A El liderazgo debe ser práctico.  
 \_\_\_\_\_ B El liderazgo debe ser de inspiración.
9. \_\_\_\_\_ A El poder que yo tenga para influir en otros proviene principalmente de mi habilidad para hacer que la gente se identifique conmigo y con mis ideas.  
 \_\_\_\_\_ B El poder que yo tenga para influir en otros proviene principalmente de mi nivel y mi posición.

**Hoja de puntuación para el cuestionario de Liderazgo.**

<b>DE TRANSFORMACIÓN</b>	<b>DE TRANSACCION</b>
(sus puntos)	(sus puntos)
1. B	1. A
2. A	2. B
3. B	3. A
4. A	4. B
5. B	5. A
6. A	6. B
7. B	7. A
8. A	8. B
9. B	9. A
10. A	10. B
<b>Total</b>	<b>Total</b>

**NOTA:** El total de la columna más elevado indica que usted esta de acuerdo con y se considera usted más parecido, ya sea con un líder de transformación o uno de transacción.

ANEXO 6

---

---

**Cuestionario de Asertividad: Comunicación Interpersonal autentica.**

**Por favor, marque uno:**

Hombre \_\_\_\_\_

Mujer \_\_\_\_\_

¿ Cuan verdaderas son las siguientes afirmaciones como descripciones de su conducta? Escriba el numero que represente su respuesta en el espacio en blanco de cada afirmación.

**4 = Siempre es verdad                      2 = A veces es verdad**  
**3 = Frecuentemente es verdad    1 = Nunca es verdad.**

Por favor responda en todas las afirmaciones.

Afirmación	Respuesta
1.- Respondo con mas modestia de la que siento en verdad cuando alguien elogia mi trabajo.	_____
2.- Si la gente es grosera, respondo de inmediato en forma igual.	_____
3.- A otras personas les parezco interesante.	_____
4.- Me resulta difícil expresarme frente a un grupo de extraños.	_____
5.- No me importa usar el sarcasmo si me ayuda a decir algo.	_____
6.- Pido un aumento cuando pienso que en verdad lo merezco.	_____
7.- Si otros me interrumpen cuando estoy hablando, sufro internamente.	_____
8.- Si la gente critica mi trabajo, encuentro alguna forma para hacer que se desdigan.	_____
9.- Puedo expresar orgullo por mis logros sin ser jactancioso.	_____
10.- La gente se aprovecha de mi.	_____
11.- A las personas les digo lo que quieren oír si esto me ayuda a conseguir lo que quiero.	_____
12.- Me resulta fácil pedir ayuda.	_____

13.- Les presto cosas a otros incluso cuando no quiero. \_\_\_\_\_

14.- Tengo mejores argumentos para dominar la discusión. \_\_\_\_\_

15.- Puedo expresarle mis verdaderos sentimientos a alguien que realmente me simpatiza. \_\_\_\_\_

16.- Cuando me enojo con otras personas, me lo guardo en vez de expresarlo. \_\_\_\_\_

17.- Cuando critico el trabajo de otras personas, siempre se enojan. \_\_\_\_\_

18.- Tengo confianza en mi habilidad para defender mis derechos. \_\_\_\_\_

## Glosario de Términos

**Autopoiesis.** Es un nuevo paradigma de investigación, dedicado al estudio de los aspectos holísticos de los sistemas.

**Cambio.** Es la modificación de un estado, condición o situación. El proceso de cambio interno es una característica de los organismos vivos. Cuando cesas los cambios en el organismo vivo, este muere.

**Ciclo de vida.** Ciclo en que se subdivide cada generación de seres vivos, o etapas evolutivas de ecosistemas y sistemas socioculturales. conforma el proceso individual de transformación de cada organismo desde su concepción y nacimiento hasta su muerte.

**Clima organizacional.** Se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen de la estructura y los procesos que ocurren en su medio laboral.

**Cultura disfuncional.** Cultura que constituye un freno para el correcto funcionamiento de la organización.

**Cultura dominante.** Expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura organizacional, se habla de su cultura dominante. Esta es la que le confiere a la institución su personalidad distintiva.

**Cultura fuerte.** Cultura donde existe un amplio sistema de valores centrales y estos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización.

**Cultura funcional.** Cultura que permite que la organización se desarrolle y evolucione.

**Cultura organizacional.** Se refiere al sistema de presunciones compartidas por los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

**Equifinalidad.** Es una característica de los sistemas abiertos, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado.

**Encuesta.** Consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio invitándole(s) a contestar una serie de preguntas de un cuestionario.

**Enfoque de sistemas.** Un enfoque que predica “ Resolver los problemas del sistema mayor, con soluciones que satisfacen no sólo a los objetivos de los subsistemas, sino también la sobrevivencia del

subsistema global". Puede verse también como una metodología de cambio, incluida en el paradigma de sistemas, que toma un enfoque holístico a los problemas de sistemas complejos.

**Entrevista.** Es un intercambio conversacional entre dos o mas personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos.

**Evolución.** El proceso por el cual el universo aumenta su complejidad y contrarresta los procesos entrópicos que tienden a la disipación progresiva y la disminución de organización.

**Intervención.** Es una acción específica emprendida por un agente de cambio para facilitar el proceso de cambio. Se denomina intervención porque actúa en un sistema en funcionamiento con la intención de cambiarlo. Se refiere a una actividad formal dentro del contexto del desarrollo de la organización. Las intervenciones deben adaptarse a los problemas propios de cada organización.

**Metodología.** conjunto de pasos en una secuencia lineal o no lineal para lograr un conjunto de objetivos. Cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potencialidades para el alcance del objetivo propuesto.

**Medio.** Una porción del ecosistema, el sistema que abarca a todos los sistemas. Cuando se tratan sistemas abiertos, es esencial considerar el medio, como perteneciente al sistema bajo diseño.

**Participación.** Es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de estas. La participación significa un involucramiento mental y emocional mas que una simple actividad muscular. Se involucra el yo del individuo, no solo sus habilidades.

**Retroalimentación.** Es la característica de regulación por la cual se recicla una porción de la salida- generalmente la diferencia entre los resultados real y deseado- a la entrada a fin de mantener al sistema entre los umbrales de equilibrio.

**Sistemas.** Ensamblajes real o ideado o conjuntos de elementos" que se han identificado como de interés especial".

**Teoría general de sistemas.** Una disciplina relativamente nueva, que proporciona fundamento y apoyos teóricos al enfoque de sistemas

**Socialización.** Es el proceso de adaptación de los trabajadores a la cultura organizacional.

**Subcultura.** Minicultura dentro de una organización, que suele estar definida de acuerdo con las denominaciones de departamentos, el nivel jerárquico y la división geográfica. La misma refleja problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros

## **Relación de siglas**

<b>DO.</b>	Desarrollo organizacional
<b>I.T.C.</b>	Instituto Tecnológico de Cuautla
<b>PSA</b>	Planificación de sistemas abiertos
<b>TGS</b>	Teoría general de sistemas
<b>TSS</b>	Teoría de sistemas sociotécnicos

# Referencias

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Alban-Metcalfe (1997). Repertory Grid Technique. En J. Keeves Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook. Oxford, Editorial Elsevier,
- 2.-Álvarez, F. (1998) "El liderazgo de la calidad total". Escuela Española. Madrid.
- 3.-Bass y Avolio (1994)" Improving Organizational Effectiveness Throug Transformational Leadership Sage". London.
- 4.-Bernal, J.L. y Jiménez, J. (1992). "El equipo directivo en los centros públicos no universitarios". Dualidad de su situación como representante al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad. Memoria de Investigación. CIDE. Madrid.
- 5.-Bolman y Deal (1995). Organización y liderazgo. Editorial Addison-Wesley, Wilmington, Delaware.
- 6.-Cárdenas Noa Arais L. y Vicente A. López Rodríguez(1999)"Metodología para la determinación de la cultura organizacional en México" Memorias del II Congreso Internacional de Ingeniería Electromecánica y de sistemas, México D.F.
- 7.-Cárdenas Noa Arais L. Y Vicente A. López Rodríguez(1998) "Cultura y Clima Organizacional: Similitudes y Diferencias dentro del desarrollo organizacional", Memorias del IV Congreso Nacional de Ingeniería Electromecánica y de Sistemas, México D.F.
- 8.-Cárdenas Noa Arais (2000) " Metodología para la determinación de las presunciones culturales básicas de los empresarios y de las necesidades de aprendizaje de la cultura compartida-emprendedora". Tesis de maestría en Ingeniería de sistemas. ESIME. I.P.N. México DF.
- 9.-Castells, Manuel (1999) La era de la información: economía, sociedad y cultura. Alianza Editorial. Madrid.
- 10.-Covey, Stephen (1997) Liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós. Barcelona.
- 11.-Crosby Philip B. (1996) "Los principios Absolutos del Liderazgo". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.



- 12.-Gómez Ceja Guillermo (1994) "Planeación y Organización de Empresas" Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.
- 13.-Guns Bob y Anundsen Kristin (1996) "Aprendizaje Organizacional" Como ganar y mantener la competitividad. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- 14.-Kopelman Richard E. Baruch College, New York (1990) "Administración de la Productividad en las Organizaciones", Perspectiva práctica orientada hacia las personas. Editorial McGraw-Hill, México.
- 15.-Leithwood, K (1994) "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de Educación.
- 16.-Lewicki Roy J. (1993) "Desarrollo Organizacional". Guía de Capacitación. The Ohio State University. Editorial Limusa.
- 17.-Lorenzo Delgado (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes. Editorial La Muralla. Madrid.
- 18.-Morrisey George L. (1996) "Pensamiento Estratégico" Construya los cimientos de su planeación .Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- 19.-Oria Razo Vicente(1998) "Calidad en los servicios educativos" (ISO 9000) Editorial Gaceta.
- 20.-Pascual, Villa y Auzmendi (1993) El liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero. Bilbao.
- 21.-Peón E. Ignacio ( 1996) "Ciclo de Vida de Organizaciones", Memorias del Primer congreso Internacional de Ingeniería Electromecánica y de sistemas, avances en Ingeniería de sistemas y educación Tecnológica, SEPI-ESIME, IPN. México D.F.
- 22.-Pérez de Pábllos, Susana (2000) La educación que viene. Editorial El País Digital.
- 23.-Rodríguez Mansilla, Darío (2000) "Diagnóstico Organizacional" Ediciones Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Editorial alfaomega.
- 24.-Van Gigch John P. (1995) "Teoría General de Sistemas" ,Editorial Trillas.

- 25.-Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. (1996) "Desarrollo Organizacional". Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. University of Washington. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- 26.-Whithaker, Patrick (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos. Editorial Narcea. Madrid.

## INTERNET

---

- 1.- [www.google.com/](http://www.google.com/) tipos de liderazgo/ Miguel García Sáiz  
([migarsaiz@psi.ucm.es](mailto:migarsaiz@psi.ucm.es))  
Dpto. Psicología Social (Facultad de Psicología UCM)  
Consultor en Recursos Humanos
- 2.- [www.canalwork2000/](http://www.canalwork2000/) "Claves para analizar el liderazgo en las organizaciones"
- 3.- LIBRO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORIA YP AUTOR :  
ROBBINS EDITORIAL: PRENTICE-HALL ... D.  
[www.ucsm.edu.pe/libun/ade.htm](http://www.ucsm.edu.pe/libun/ade.htm)
- 4.- Una reiteración de una cultura organizacional realizada desde premisas  
clientelares y trabajo de Rollin Kent: "El Desarrollo de las Políticas de  
Educación .  
[www.unam.mx/roberto/bolivia.htm](http://www.unam.mx/roberto/bolivia.htm)
- 5.- Web Master: Mauricio Isaza. . Diagnóstico Organizacional.  
OBJETIVO: Cuantificar el estado de madurez actual de la organización.  
[www.dizaprime.com/pags/asesori/diag.htm](http://www.dizaprime.com/pags/asesori/diag.htm)
- 6.- Una visión global sobre el diagnóstico organizacional a partir del marco de la  
moderna teoría de los sistemas. Empresas, instituciones etc.  
[www.alfaomega.com.mx/catalogo/aec\\_d01.htm](http://www.alfaomega.com.mx/catalogo/aec_d01.htm)
- 7.- ANALISIS DEL FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA  
OPCION PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DEL  
DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES. ...  
[www.utp.ac.pa/investigaciones/investig1.html](http://www.utp.ac.pa/investigaciones/investig1.html)
- 8.- Qué es clima organizacional. Todos los enfoques sobre el concepto de  
Clima Organizacional.  
[www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml)
- 9.- Dimensiones del Clima Organizacional  
Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL por Alexis P. Gonçalves  
Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).  
[www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)
- 10.- Administrativos - Clima Organizacional  
Administrativos. Clima Organizacional. Orgullo Conalep. El clima  
organizacional fomenta un ambiente saludable entre docentes y estudiantes  
del Conalep.  
[www.conalep.edu.mx/static/admin\\_clima.htm](http://www.conalep.edu.mx/static/admin_clima.htm)

- 11.-CLIMA ORGANIZACIONAL. Un acercamiento a su identificación Del profesor Ricardo J. aguado.  
[www.galeon.com/labora/desarrollo/clima/clima.htm](http://www.galeon.com/labora/desarrollo/clima/clima.htm)
- 12.-RECURSOS HUMANOS / Liderazgo. Cómo ser un líder en una semana (09-06-2001) Desarrollar las capacidades y comportamientos de un líder puede requerir años.  
[www.expansionyempleo.com/recursoshumanos/liderazgo.html](http://www.expansionyempleo.com/recursoshumanos/liderazgo.html)
- 13.-VK 034 BENEFICIOS DEL CAMBIO. El Liderazgo de este nuevo milenio es aquel que transforma con carisma, experiencia, buen juicio y mucho trabajo. ...  
[www.incolda.org.co/compras/liderazgo.asp](http://www.incolda.org.co/compras/liderazgo.asp)
- 14.-Asertividad laboral  
Entrenamiento de asertividad laboral (síntesis de Ana Lavado, psicóloga del CRL). El Entrenamiento ...  
[www.sie.es/crl/pagina\\_n3.htm](http://www.sie.es/crl/pagina_n3.htm)
- 15.-Escala de Asertividad  
Escala de Asertividad. Rathus - 1973. Esta escala tiene como objetivo evaluar el comportamiento.  
[www.ciudadfutura.com/psico/tecnicas/escala\\_asertividad\\_ras.htm](http://www.ciudadfutura.com/psico/tecnicas/escala_asertividad_ras.htm)
- 16.-Asertividad y habilidades sociales en ambientes docentes  
ESTRATEGIAS ASERTIVAS PARA EL PROFESOR. Asertividad y habilidades sociales en ambientes docentes.  
[www.upco.es/pagnew/institutos/ice/AT7b.htm](http://www.upco.es/pagnew/institutos/ice/AT7b.htm)
- 17.-LA PARTICIPACIÓN, LA ASERTIVIDAD Y LOS FACTORES EMOCIONALES QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN.  
[nti.educa.rcanaria.es/cep\\_lp1/Jornadas/Ponencias/andresfalcon.htm](http://nti.educa.rcanaria.es/cep_lp1/Jornadas/Ponencias/andresfalcon.htm)
- 18.-Técnicas de entrenamiento en asertividad, el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para mejorar la comunicación.  
[www.isabelsalama.com/Asertividad.htm](http://www.isabelsalama.com/Asertividad.htm)
- 19.-Asertividad, habilidades sociales para personas de cualquier edad con dificultades para relacionarse con los demás.  
[www.psicoseesor.com/asertividad.htm](http://www.psicoseesor.com/asertividad.htm)
- 20.-Autoestima, Asertividad y Contacto  
[members.tripod.com/iucypro/cursos53.htm](http://members.tripod.com/iucypro/cursos53.htm)





