



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

**El Capital Humano como Fundamento del Desarrollo
Organizacional en la Secretaría de Marina**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Presenta: Gabriela Chimaly Peyrot Amaya

Tutor: M. A. Patricia Ibarguengoitia y Rentería

México, D.F. a 28 de marzo de 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN A MIS PADRES, ALBERTO Y SOCO, QUIENES CON SU EJEMPLO ME INCULCARON EL AMOR POR EL CONOCIMIENTO, LA AMBICIÓN DE IR SIEMPRE ADELANTE PARA SUPERARME INTELECTUAL Y ESPIRITUALMENTE, QUE ME EDUCARON CON GRAN AMOR ENSEÑÁNDOME LA DISCIPLINA Y LA DEDICACIÓN QUE HAN FORJADO LA MUJER QUE HOY SOY.

AGRADECIMIENTOS

🔗 A MARTÍN POR ESTAR CODO A CODO CONMIGO, APOYÁNDOME Y AYUDÁNDOME A LOGRAR MIS ILUSIONES, HACIENDO DE NOSOTROS MUCHO MÁS QUE DOS.

🔗 A MIS HERMANOS, POR QUE SIN SU APOYO NO HABRÍA PODIDO LLEGAR HASTA AQUÍ:

GRACIAS A ALBERTO POR DEMOSTRAME CÓMO HACER BIEN LAS COSAS;

GRACIAS A SILVIA POR PREDICAR CON EL EJEMPLO LA ALEGRÍA;

GRACIAS A RICARDO POR ENSEÑARME LA PACIENCIA Y LA TOLERANCIA, Y

GRACIAS A JORGE POR HACERNOS VER QUE LA UNIÓN SOBREPASA LA DISTANCIA.

🔗 A TODOS MIS AMIGOS A LOS QUE, A LO LARGO DE LOS AÑOS DE ESTUDIO, HE RENUNCIADO POR LLEVAR A BUEN PUERTO ESTE PROYECTO.

🔗 A TODOS LOS QUE, A LO LARGO DE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS, HAN SIDO MIS SUPERIORES POR DARME TODAS LAS FACILIDADES PARA ALCANZAR ESTA META.

🔗 A PATY IBARGÜENGOITIA POR TRANSMITIRME TODA SU SAPIENCIA Y POR SER MUCHO MÁS QUE MI ASESORA.

🔗 A BEATRIZ MEDINA POR TODO EL APOYO QUE ME HA BRINDADO, QUIEN POR CIERTO TAMBIÉN MERECEERÍA OBTENER EL GRADO.

🔗 A ELIZABETH BARILLAS QUE CORDIALMENTE SE TOMÓ EL TIEMPO DE LEER, CORREGIR Y SUGERIR PARA MEJORAR EL ESTILO DE LA INVESTIGACIÓN.

🔗 Y A MAIKA QUIEN HA SIDO MI FIEL COMPAÑERA EN TODAS LAS NOCHE DE TRABAJO, DESESPERACIÓN E INSOMNIO.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	V
INTRODUCCIÓN	IX
CAPÍTULO I ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del Problema	3
2. Objetivos	4
2.1 Objetivos Específicos	4
3. Hipótesis	4
3.1 Hipótesis Secundarias	5
4. Metodología	5
5. Conceptualización de Variables	7
5.1 Variable independiente	7
5.2 Variable dependiente	8
5.3 Variables de Control	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
Introducción Capitular	13
1. Teoría General de Sistemas	13
1.1 Los Orígenes	14
1.2 Objetivos de la Teoría General de Sistemas	15
1.3 Definición de Sistema	15
1.4 Análisis Sistémico	17
2. Teoría de la Disonancia Cognitiva	18
3. Teoría de Campo	19
4. Motivación	21
4.1 Teoría sobre la Jerarquía de las Necesidades	22
4.2 Teoría de la Motivación-Higiene	23
4.3 Teoría de las Tres Necesidades	24
4.4 Teoría del Establecimiento de Metas	24
4.5 Teoría de la Expectativa	25
5. Integración de las Teorías	26
CAPÍTULO III CONSIDERACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
Introducción Capitular	29
1. Concepto de Desarrollo	29
2. Concepto de Organización	30
3. Estimaciones del Desarrollo Organizacional	33
3.1 Qué es el Cambio Planificado	33
3.2 Modelos de Cambio	35
4. Definiciones y Características del Desarrollo Organizacional	38
4.1 Qué es el Desarrollo Organizacional	39
4.2 Características del Desarrollo Organizacional	41

2.3	Principios	106
2.4	Objetivos	107
2.5	Actividades Sustantivas	108
2.6	Organigrama	108
3.	Contextualización de la Unidad de Comunicación Social	108
3.1	Misión	109
3.2	Funciones	110
3.3	Organigrama	110
4.	Delimitación y Muestreo de la Población	111
5.	Instrumento de Medición	112
5.1	Operacionalización de las Variables	113
5.2	Confiabilidad y Validez del Instrumento	115
5.3	Libro de Códigos del Instrumento de Medición	116
 CAPÍTULO VII RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO		 119
1.	Codificación de Datos	121
2.	Análisis de Datos	124
2.1	Medidas de Tendencia Central y de Dispersión	125
2.2	Coeficiente de Correlación de Pearson	127
2.3	Distribución de Frecuencias	128
3.	Reporte del Estudio de Caso	130
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES		 139
 ANEXOS		 A
Anexo 1	Terminología de la TGS	C
Anexo 2	Definiciones de Desarrollo Organizacional	F
Anexo 3	Componentes del Proceso de DO de Wendell French	J
Anexo 4	Proyecto Intelect	K
Anexo 5	Cuestionario de Codificación	L
	Cuestionario de Aplicación	S
 BIBLIOGRAFÍA		 i
	Bibliografía Consultada	iii
	Bibliografía Metodológica	vi
	Hemerografía	vi
	Internet	vii

RESUMEN EJECUTIVO

El Desarrollo Organizacional es una estrategia enfocada a mejorar la organización en su conjunto, enfatizando la importancia del Capital Humano con un enfoque en los equipos de trabajos. Así, en su concepción original, el Desarrollo Organizacional se fundamenta en el supuesto de que los grupos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren como efecto secundario: estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

Con esta perspectiva queda vacío el tratamiento del Capital Humano conformado por entes individuales y aislados que poseen valores, actitudes, conocimientos y expectativas propias e independientes que se suman a las de la organización. Entonces, el punto de partida debería estar no en la organización, sino en los miembros de la misma como esencias independientes que al sumarse la forman. Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional se encontraría supeditado al Desarrollo del Capital Humano.

El objetivo de esta investigación plantea el análisis del Capital Humano como fundamento del Desarrollo Organizacional, aplicando una encuesta de retroalimentación en la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, que permita corroborar dicha afirmación.

La investigación que se presenta comenzó siendo de tipo documental, a través de la consulta bibliográfica y de otros tipos, para la descripción de los conceptos objeto de estudio, para posteriormente tomar un carácter correlacional, buscando medir el grado de relación que existe entre las variables en un contexto en particular.

En primera instancia, se determinó que existe una correlación teórica positiva de las variables, del tipo de: a mayor Desarrollo del Capital Humano mayor Desarrollo Organizacional, fundamentada en el pensamiento de Ricardo Ricardi. Una vez que se abordó ampliamente la parte descriptiva de la correspondencia, para confirmarla se aplicó un instrumento de medición diseñado con base en los factores asociados a las dos variables definidas, contrastándolas para validar la evaluación con una variable de control conformada por la Satisfacción Laboral, la Calidad de Vida en el Trabajo y la Motivación.

Después del análisis de los resultados, se concluyó que existía en la práctica una correlación positiva entre el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo del Capital Humano, de tal forma que el Desarrollo del Capital Humano es factor indispensable en el Desarrollo Organizacional y cuando ambos adquieren un nivel de paridad se refleja en la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la satisfacción en su trabajo, la calidad de vida que ofrece la organización y la motivación que ejercen para apoyar procesos de cambio organizacional.

Así, se afirma que el Capital Humano es el motor de cualquier estructura, es la propia persona la que impulsa a la organización en el logro de sus objetivos, a través del alcance de sus metas individuales y del reconocimiento de las personas de que es una responsabilidad compartida el desarrollo de la organización a la par de su propio desarrollo.

Ahora bien, para lograr la paridad de intereses entre el individuo y la organización, se propone la incorporación del concepto de Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional como parte constitutiva de la institución y que sea este personaje el líder de las intervenciones que podrían aplicarse.

El Arquitecto del Desarrollo deberá ser un miembro de la misma organización. Un agente interno que tenga pleno conocimiento de las particularidades que la describen, que esté involucrado con el funcionamiento administrativo y operativo, totalmente inmiscuido con los valores, creencias y sobre todo que conozca, acepte y participe con la cultura organizacional.

El Arquitecto deberá de tener el talento que le permita desarrollar intervenciones basadas en el conocimiento de la esencia de los miembros de la organización, de sus necesidades y, sobre todo, de sus talentos particulares para potencializarlos, sin perder de vista que su labor principal es lograr la convergencia de los intereses individuales con los organizacionales.

Básicamente, la intervención debe orientarse a cuatro aspectos primordiales:

- La educación por medio de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes y las habilidades.
- Programas de capacitación cuyo enfoque sea liberador en vez de crear ansiedad.
- Generar responsabilidad creciente, definiendo claramente las actividades, su alcance y responsable.
- Diseñar actividades que proporcionen energía a las personas y las motive por medio de visiones de nuevas posibilidades y futuros deseados y alcanzables.

INTRODUCCIÓN

La principal motivación de la presente investigación fue adentrarse en el concepto de Desarrollo Organizacional. Este término es de uso común en materia de administración en general y comúnmente utilizado por consultores y analistas. Al inicio de la investigación, la concepción que se tenía de la expresión implicaba una serie de actividades que, en ocasiones, no concordaban con su definición, y conforme se avanzaba en la revisión bibliográfica el verdadero sentido del Desarrollo Organizacional se veía nublado por infinidad de ideas que se confrontaban.

Sin embargo, acorde con el progreso en el análisis de la información y con la selección entre aquellos textos cuya validez conceptual resulta adecuada para un trabajo de investigación y se desecharon aquellas que resultaban superficiales y poco profesionales, la investigación fue tomando cuenta que la concepción original de la herramienta presenta ciertas características que no coinciden con lo que hoy en día se aplica como programas de Desarrollo Organizacional.

En este orden de ideas, quien realiza una investigación se ve en la necesidad de profundizar en el análisis de la información, y fue así que encontramos que los autores expertos en esta herramienta, quienes además son considerados como pioneros de la disciplina, aceptan que a partir del uso generalizado de la misma se ha venido desvirtuando su fin original. Hoy en día se utiliza como una de las mil herramientas de rápida ejecución para el éxito organizacional, convirtiéndose en un método de aplicación superficial con el fin de que un agente externo ofrezca sus servicios de consultaría. Cuando en realidad un proceso de Desarrollo Organizacional debería estar liderado por un agente externo al área de aplicación pero que pertenezca a la misma organización.

Es decir, un agente miembro de la institución, cuya labor única sea implementar programas de Desarrollo Organizacional, monitoreándolos y evaluándolos. Y, desde el punto de vista del investigador, no puede ser de otra manera, si se considera que un diagnóstico basado en datos duros obtenidos por un medio de retroalimentación y una observación somera y parcial de la organización no es suficiente y no cuenta con la confiabilidad necesaria que garantice la correcta aplicación de un programa, que sea apropiado y congruente con las características de donde se aplica.

Lo anterior en una primera instancia. Por otro lado, aparece el Capital Intelectual. Término que en la actualidad está de moda y cuya implicación se relaciona con la consideración de éste como fundamento principal de una organización. Pero al adentrarse en la percepción del término, nos dimos cuenta que generalmente su uso refiere a la parte constitutiva de una organización representada por sus miembros. Es decir, se iguala el término de Capital Intelectual con el de Recurso Humano. Cuando en realidad el Recurso Humano, representado en el Capital Humano, es una tercera parte de lo que constituye al Capital Intelectual.

Además, aunque el término es ampliamente utilizado en la administración, por medio de la investigación se pudo constatar que en realidad son pocas las aplicaciones del término que refieren su verdadero sentido. De la misma manera, al hablar de los miembros de la organización estos se conciben como parte de un grupo de trabajo y cuando mejor se habla de ellos se hace con relación a la constitución de equipos autodirigidos, una micro comunidad dentro de la organización que es mejor evaluada que un grupo y cuyo concepto tiene un mejor posicionamiento.

Sin embargo, y otra vez hablando desde el punto de vista del investigador, en las organizaciones las personas no son importantes por el hecho de formar un equipo de trabajo, son importantes por los conocimientos y experiencias que individualmente le aportan. Y esa es la riqueza de una organización: diferentes personalidades, con diferentes formas de pensar, con diferentes experiencias, con diferentes conocimientos y, en consecuencia, con diferentes herramientas aplicables a la solución de problemas y con diferentes apoyos para los procesos innovadores.

Siguiendo todos estos razonamientos llegamos al punto en el que se busca la razón de ser. Y entonces encontramos que hoy en día, gracias al avance de la tecnología, a la dinámica económica y en general a las características que definen al Siglo XXI, hay una amplia despersonalización, en todos los ámbitos, incluido el contexto organizacional.

Para los directivos de hoy, el principal objetivo de la organización está enfocado a lograr la máxima eficiencia y eficacia. Entendidas éstas como el hacer correctamente las cosas optimizando los recursos disponibles. Y la idea es aceptable si se considera que esa eficiencia y eficacia que se persiguen se logra gracias a las ideas y las aplicaciones que seres humanos realizan para cumplir la tarea. En otras palabras, el fin se ha convertido en el punto focal y el medio que lleva a ese fin es relegado a segundo término. Por ello, resulta importante voltear hacia los medios y reconocer que gracias a ellos logramos la meta. Si le damos la justa importancia al Capital Humano dentro del éxito organizacional, entonces encontraremos que el impulso de esas personas es el que nos acerca al éxito.

En este sentido fue que se decidió correlacionar ambos aspectos, que para quien realiza la investigación resultan de interés: Desarrollo Organizacional y Capital Humano. Además de conocerlos a profundidad se busca determinar si este primer juicio, realizado de ambos conceptos, es correcto; si en realidad la visión de una organización exitosa contempla ambos temas. Así, se llegó al tema central de la investigación: la contribución del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional; considerando que hace falta primero el desarrollo de las personas para poder lograr un cambio exitoso en las organizaciones públicas, caso específico: la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina.

Finalmente, es conveniente puntualizar qué es lo que el lector encontrará a lo largo del texto; por ello es que a continuación presentamos un resumen capitular.

El *Capítulo I Esquema de la Investigación*, presenta el planteamiento del problema de investigación, define los objetivos a alcanzar y las hipótesis que buscan ser comprobadas. Es importante mencionar que ha sido definido tanto un objetivo general como una hipótesis general; sin embargo, encontrara tanto objetivos como hipótesis secundarias que fueron determinados como preceptos en la consecución de lo general. A partir de lo anterior, se explica la metodología que guió la investigación y se conceptualizan brevemente las variables dependiente, independiente y de control definidas para la investigación.

En el *Capítulo II Marco Teórico Conceptual*, se especifican las teorías y los conceptos utilizados a lo largo de la investigación, definiendo ampliamente la Teoría General de Sistemas, la Teoría de la Disonancia Cognitiva, la Teoría de Campo y distintas concepciones de la Motivación.

El *Capítulo III Consideraciones del Desarrollo Organizacional* presenta la conceptualización del Desarrollo Organizacional definiendo los términos de desarrollo y de organización separadamente y desde un punto de vista sistémico. Se presenta la lógica del cambio planificado con los modelos de varios autores como Kurt Lewin, Lippitt, Watson y Westley. Posteriormente, aparecen las definiciones más reconocidas del Desarrollo Organizacional, especificando las características y los objetivos de éste concepto, se concluye con la explicación del término intervenciones y se especifican aquellas que, para efectos de la investigación, resultan relevantes.

En el *Capítulo IV Consideraciones del Capital Humano* abordamos los conceptos que definen la expresión. Para ello comenzamos con el enfoque de Leif Edvinson y Michael Malone, complementando con la conceptualización del Euroforum sobre el Capital Intelectual. De igual forma, nos adentramos en ciertos principios del comportamiento humano en las organizaciones y definimos el talento humano, elemento indispensable en el individuo que lo hace ser considerado como capital. Como parte fundamental de la investigación, presentamos el concepto de Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional, propuesto por Ricardo Ricardi. Finalmente, se presenta una breve definición de autoconocimiento, autoestima, autodirección, asertividad y dominio personal, conceptos asociados al Desarrollo del Capital Humano.

El *Capítulo V Correlación del Capital Humano con el Desarrollo Organizacional*, en primera instancia, exhibe las limitantes que con frecuencia se presentan en los procesos de Desarrollo organizacional, a través de la opinión de autores como Richard Beckhard y Wendell French y puntualizando tres aspectos: el conflicto, la incertidumbre y la resistencia al cambio. En segundo lugar, como factor de correlación, tratamos la cultura organizacional, con el enfoque de Phegan, Edgar Schein e Idalberto Chiavenato. De esta base partimos para ahondar en la correlación de las variables de investigación, a través de la definición de la Satisfacción Laboral, la Motivación y la Calidad de Vida en el Trabajo, consecuencias que se enmarcan en la labor del Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional.

En el *Capítulo VI Diseño para el Estudio de Caso*, se especifica la metodología de diseño, aplicación y evaluación del instrumento de medición diseñado en específico para la presente investigación. En este sentido, se muestra la operacionalización de los factores que definieron a dichas variables en miras a la construcción del instrumento de medición. Asimismo, presentamos la contextualización de la investigación a través de la definición de lo que entendemos como una estructura pública y de la situación organizacional de la Secretaría de Marina actualmente. El objetivo es presentar la situación general de la Institución para establecer un marco de referencia en el análisis organizacional de la Unidad de Comunicación Social.

En el *Capítulo VII Resultados del Estudio de Caso*, se presenta la codificación de los resultados y el análisis estadístico realizado a través de medidas de tendencia central, medidas de dispersión, distribución de frecuencias y el coeficiente de correlación de Pearson. Resumiendo los hallazgos en el reporte del análisis aplicado a los resultados obtenidos.

Finalmente, encontrara las *Conclusiones y Recomendaciones Generales* que sintetizan la investigación realizada.

CAPÍTULO I

ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

***LA HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN
PLANTEA QUE EL CAPITAL HUMANO ES EL
CIMIENTO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN,
ES A TRAVÉS DE ÉL QUE SE OBTIENEN
BENEFICIOS Y LOGROS. AL CONSIDERAR AL
SER HUMANO COMO EL MOTOR DE CUALQUIER
ESTRUCTURA, RESULTA NECESARIO SU DESARROLLO
PARA QUE LA MISMA ORGANIZACIÓN LO ALCANCE.***

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia enfocada a mejorar la organización en su conjunto, enfatizando la importancia del capital humano como generador de esfuerzos encaminados a la mejora de los equipos de trabajo. Cuando se habla de DO generalmente las estrategias de consultores y directivos se enfocan al perfeccionamiento de procesos y estructuras organizacionales como soporte del capital humano. Es decir, la premisa principal del DO se centra en que los cimientos de un proceso de cambio se encuentran en la mejora de una serie de conceptos básicamente semánticos.

En cuanto al tratamiento del Capital Humano (CH), el enfoque se centra en los equipos de trabajo, incluyendo técnicas para lograr una labor conjunta que sea eficaz y genere resultados benéficos para la organización. Se trata a la persona como parte de un grupo y la aplicación de las herramientas se da principalmente en grupo. Así, en su concepción, el DO conlleva el desarrollo personal, pero siempre considerando al individuo como parte de la organización.

Sin embargo, queda vacío el tratamiento del CH como ente individual y aislado que posee valores, actitudes, aptitudes, conocimientos y expectativas propias e independientes que se suman a las de la organización. El desarrollo del capital humano va más allá de los logros y las satisfacciones laborales, tiene fundamentos intrínsecos al ser humano, como lo es el autoconocimiento; que evidentemente no están supeditados únicamente al desarrollo organizacional, ni son consecuencia exclusiva del crecimiento profesional. Es decir, no se reconoce abiertamente que la organización comparte el compromiso de generar el crecimiento de sus miembros, del cual se verá beneficiado.

Posiblemente es por ello que aún con técnicas muy avanzadas en el cambio planificado nos encontramos con grandes fracasos, incluso en los procesos mejor implementados. La incertidumbre, la inestabilidad y el cambio acelerado desencadenan ideas que merman la proactividad de las personas y, en consecuencia, no permite la asimilación del mismo; razón que, tal vez, lleva a la ruina los esfuerzos del DO.

Si se reconoce que el ser humano es la piedra angular de cualquier organización y que por naturaleza es único e irreplicable, existe mayor posibilidad de llevar a buen término el proceso del DO. Considerar que es único e irreplicable es aceptar que las necesidades y expectativas difieren de individuo a individuo, y aunque puedan coincidir esto no implica que la satisfacción de cada uno de ellos esté al mismo nivel o que se genere bajo las mismas prácticas. Desde esta perspectiva, el punto de partida debería estar no en la identidad de la organización, sino en los miembros de la misma como esencias independientes que al sumarse la forman, encaminando las tareas al diseño de proyectos de desarrollo del capital humano, sin considerarlos como colectividad, que repercute en la organización.

En la actualidad, los individuos se han convertido en el eje rector de las organizaciones y por ello cualquier cambio dependerá de su colaboración y aceptación. Por lo tanto, bajo la perspectiva del capital humano como cimiento de la organización, la correlación se podría generar a la inversa; es decir, el desarrollo organizacional se encontraría supeditado al desarrollo del capital humano. Si a través de esta investigación se evidencia esta correlación, las organizaciones públicas podrán aplicar un proceso de desarrollo organizacional acertado y verán una oportunidad de atraer capital humano valioso.

Considerando que las estructuras públicas trabajan para la sociedad, ésta de igual forma podrá aprovechar el compromiso y la dedicación de los servidores públicos para crear un mejor país.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es analizar el Capital Humano como fundamento del Desarrollo Organizacional, a través del caso específico de la Secretaría de Marina.

2.1 Objetivos específicos

- a. Determinar el Marco Teórico Conceptual que guía la investigación; así como conocer los preceptos que conforman la Teoría General de Sistemas, la Teoría de la Disonancia Cognitiva, la Teoría de Campo y aquellas elaboradas alrededor del concepto de Motivación.
- b. Analizar los fundamentos generales del concepto de Desarrollo Organizacional, por medio de sus características, modelos e intervenciones. De igual forma, al considerar el DO como un cambio planificado, estudiar la lógica del proceso.
- c. Examinar el enfoque del Capital Humano desde la perspectiva de diversos autores; definiendo los términos asociados al Desarrollo del Capital Humano.
- d. Determinar la correlación teórica que guardan las variables antes mencionadas, y cómo se manifiestan en la percepción de la Calidad de Vida en el Trabajo, la Satisfacción Laboral y la Motivación.
- e. Evaluar, en la práctica, el grado de influencia que guarda el Desarrollo del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional, a través de la aplicación de un instrumento de medición, desarrollado para esta investigación, en la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina.
- f. Presentar e Interpretar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición en la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina.

3. HIPÓTESIS

La hipótesis de la investigación plantea que el Desarrollo del Capital Humano es el fundamento del Desarrollo Organizacional.

En cualquier organización, es a través del Capital Humano que se obtienen beneficios y logros. En este sentido, resulta necesario su desarrollo para que se logre el Desarrollo Organizacional; entonces al equilibrar ambos desarrollo la percepción de los miembros sobre la Calidad de Vida en el Trabajo, de la Satisfacción y la Motivación Laboral es favorable.

3.1 Hipótesis secundarias

- a. La incompatibilidad de metas entre el sistema individual y el sistema organizacional disminuye el rendimiento de ambos sistemas.
- b. Para el éxito de los procesos de Desarrollo Organizacional es necesario entender al Capital Humano como factor individual; entonces habrá que conformar una intervención que responda a las necesidades y expectativas de los miembros de la organización.
- c. Si se promueve el Desarrollo del Capital Humano como política institucional, entonces el Desarrollo Organizacional es un proceso benéfico y continuo.
- d. Al integrar el Desarrollo del Capital Humano con el Organizacional se mejora la Calidad de Vida en el Trabajo, la Satisfacción y la Motivación Laboral; lo que conlleva a la organización a la obtención de sus metas y objetivos.
- e. El Desarrollo de la Unidad de Comunicación Social no está vinculado a las necesidades de Desarrollo del Capital Humano, lo que genera insatisfacción y baja motivación entre el personal que la conforman.

4. METODOLOGÍA

Como se mencionó en la introducción, para quien realiza la investigación resultan de interés los conceptos de Desarrollo Organizacional y Capital Humano y dadas las características de la investigación y el hecho de que existe un número considerable de bibliografía relacionada con el tema, la investigación comenzó siendo de tipo documental; para posteriormente tomar un carácter correlacional, buscando validar la hipótesis que establece la influencia del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional.

Por ello, se buscó determinar si el primer juicio realizado era correcto; si en realidad la visión de una organización exitosa contempla ambos temas. Así, se llegó al tema central de la investigación: la contribución del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional; considerando que hace falta primero el desarrollo de las personas para poder lograr un cambio exitoso en las organizaciones públicas.

En cuanto a la selección de la organización en la cual se aplicó el instrumento de medición, se seleccionó una unidad administrativa de la Secretaría de Marina. La principal razón que motivó la selección de esta institución estuvo relacionada con la información, en cuanto al conocimiento de la dinámica de la misma, el involucramiento con los valores y creencias, el reconocimiento de objetivos y también a la accesibilidad de la indagación.

Cabe mencionar que un estudio documental busca, a través de la consulta bibliográfica y de otros tipos, especificar las propiedades importantes de un grupo o fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, 2000:60). Su objetivo se centra únicamente en la descripción de conceptos o bien de las características del objeto de estudio, lo cual se llevó a cabo en los capítulos dedicados a conceptualizar las variables de estudio.

Bajo esta perspectiva, resulta conveniente hacer una breve especificación en cuanto a la bibliografía utilizada para la presente investigación, ya que al revisarla podría presentarse

una apreciación de obsolescencia en los textos, ya que la bibliografía básica más antigua data de 1969 y abarca principalmente la década de 1980 y 1990.

La revisión bibliográfica previa al desarrollo de la faena, arrojó una gran cantidad de libros cuyo tema central se relaciona tanto con el Desarrollo Organizacional como con el Capital Intelectual, en forma independiente, con una infinidad de enfoques y ciertamente de actualidad. Sin embargo, al iniciar en forma el estudio documental y examinar a profundidad los textos, descubrimos que la mayoría de ellos al precisar los conceptos relevantes para la investigación y hablar de los orígenes, antecedente, características y todo aquello que define conceptualmente un término, hacían referencia a ciertos autores considerados como pioneros. Tal es el caso de autores como Richard Beckhard, Warren Bennis y Wendell French para el Desarrollo Organizacional y Gary Stanley Becker y Leif Edvinson en lo concerniente al Capital Humano.

Al verificar los textos referidos en las notas de los autores contemporáneos, reflexionamos que no era adecuado referir a los pioneros a través de otros escritores. Vale más la pena ir al origen que conceptualizar términos por medio de terceras personas. Es por ello que a lo largo de la investigación encontrará bibliografía que en primera instancia resulta antigua, pero que refleja el sentido original de las variables que guiaron la presente investigación.

Cabe destacar que esta aclaración se apega más al Desarrollo Organizacional que al Capital Humano, ya que éste es un tema relativamente nuevo en cuanto a la parte constitutiva que representa en el Capital Intelectual, ya que fue definido como tal en el Euroforum de 1998, aunque Gary Becker ya lo citaba como una inversión a nivel de nación desde 1983.

Ahora bien, al tomar la investigación un carácter correlacional, el propósito fue medir el grado de relación que existe entre las variables en un contexto en particular (Hernández Sampieri, 2000:62). En primera instancia, se determinó la correlación teórica positiva de las variables, fundamentada en el pensamiento de ciertos autores, tomando como principal tendencia la de Ricardo Ricardi.

Una vez ejecutada la parte descriptiva de la correspondencia de las variables especificadas, se analizó la relación entre ellas para determinar su naturaleza: correlación positiva, correlación negativa o la inexistencia de ésta. Para ello se utilizó un instrumento de medición, aplicado a la unidad de estudio por medio de la entrevista estandarizada. La unidad de estudio se limitó a servidores públicos de la Secretaría de Marina que actualmente se encuentren en el servicio activo de la Unidad de Comunicación Social.

En cuanto al método de muestreo utilizado fue del tipo no probabilístico, que supone un procedimiento de selección informal y arbitraria (Hernández Sampieri, 2000:60). Debido a la naturaleza de la investigación, fue necesaria la selección arbitraria de sujetos que cumplieran con los criterios establecidos y que aceptaran someterse a la entrevista voluntariamente. En el *Capítulo VI Diseño para el Estudio de Caso* se explica ampliamente el método de muestreo y los aspectos relacionados con la selección y la medición del caso de estudio.

5. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (Hernández Sampieri, 2000:75). Para la presente investigación se han definido dos variables: el Capital Humano y el Desarrollo Organizacional. De igual forma, se establecerá la naturaleza de la correlación que guardan a través de tres conceptos fundamentales: satisfacción laboral, calidad de vida en el trabajo y motivación. Por lo que podemos afirmar que éstas representan un método de control y de medición simultáneamente.

Aún cuando a lo largo de la presente investigación se abordarán ampliamente las definiciones y características de las variables antes expuestas, a continuación se presenta una somera conceptualización de las mismas y su operacionalización.

5.1 Variable Independiente

Desarrollo del Capital Humano

El Capital Humano se define a través de las capacidades, competencias, actitudes de aprendizaje, talento y conocimientos que cada miembro aporta proactivamente a la organización. Son activos individuales e intransferibles ya que refieren la capacidad de aprender, adaptarse y crear de las personas, que se reflejan en el autodomnio, la autoestima y la autodirección, entre otros.

El Capital Humano representa el aumento en la capacidad de la producción del trabajo siempre y cuando se mejoren las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que potencializan su rendimiento (Font y Córdova, 2000:36).

El CH es la fuente de la creatividad en cualquier organización, pero cada individuo está llamado a desarrollarse desde su nacimiento, gracias al conjunto de aptitudes y cualidades que posee. El desarrollo del Capital Humano es una experiencia de interacción individual, a través de la cual los sujetos desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo para crecer y ser más cooperativo (Brito Challa, 1992:112).

FACTORES DE EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje individual• Apoyo a la proactividad• Desarrollo de capacidades• Desarrollo de competencias• Aprovechamiento del talento• Impulso al liderazgo• Generación de conocimiento• Beneficio de la organización• Autoevaluación de conocimiento• Autoevaluación de escrupulosidad	<ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación de adaptabilidad• Autoevaluación de la innovación• Autoevaluación de estima• Autoevaluación de enjuiciamiento• Autoevaluación de respeto• Autoevaluación de empatía• Autoevaluación de dirección• Autoevaluación de la asertividad• Autoevaluación de dominio personal

5.2 Variable Dependiente

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (French, 1996:29).

Existen diferentes conceptualizaciones sobre Desarrollo Organizacional; sin embargo la mayoría de autores concuerdan con que una de sus principales funciones es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional, por medio del cambio tecnológico, económico, administrativo o estructural. Pero, aunque fuese en ese sentido implicará modificaciones de hábitos o comportamientos. Por lo tanto, requiere de valores realmente humanísticos y de una política institucional.

El DO pretende eficiencia organizacional, a través de una mejor relación de los miembros con la organización, mejor flujo de información y logrando un mayor sentido de pertenencia. Todos estos aspectos se encuentran interrelacionados y generan ciertas percepciones en cuanto a la igualdad, la libertad, la solidaridad, la seguridad y la confianza que la organización da a sus miembros.

FACTORES DE EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none">• Política Institucional• Valores Institucionales• Percepción del principio de igualdad• Percepción del principio de paridad• Percepción del principio de libertad• Percepción del principio de colaboración• Percepción del principio de solidaridad• Percepción del principio de lealtad• Percepción del principio de confianza	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la seguridad• Evaluación de la igualdad de valores• Evaluación del flujo de información• Evaluación de la equidad• Evaluación de la pertenencia• Expectativas• Consideración de estatus• Evaluación general de igualdad de valores• Congruencia de metas

5.3 Variables de Control

Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es la actitud general de un individuo frente al reto de su respectivo trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales de la organización como por las percepciones que tiene el individuo de lo que deberían ser, en cuanto a las recompensas y las condiciones favorables (Robbins y Coulter, 2000:420).

FACTORES DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Recompensa justa• Reto del trabajo• Condiciones favorables• Apoyo de los miembros

Calidad de Vida en el Trabajo

El término calidad de vida en el trabajo se refiere a la naturaleza favorable del ambiente de trabajo en su totalidad para las personas (Davis y Newstrom, 2000:288). Representa, mediante su actividad en ella, el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización, en cuanto a estabilidad, desarrollo y movilidad.

La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y motivación para el trabajo, determinada no sólo por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistemática de estas características individuales y organizacionales (Chiavenato, 1999:323-325).

FACTORES DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Movilidad• Estabilidad• Remuneración• Seguridad e Higiene• Desarrollo Social

Motivación

La conducta del hombre está motivada por su instinto de conservación, de tener seguridad, sentirse amado y aceptado por las personas y grupos humanos que lo rodean, con el afán de destacar y el ideal de dejar huella de su paso por este mundo. La dinámica de la motivación interna de una organización proviene de las fuerzas de cada individuo, unidas por un objetivo común (Montes, 1990:217).

FACTORES DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Interés• Reconocimiento• Oportunidad

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

***EL COMPORTAMIENTO SE BASA MÁS EN
PERCEPCIONES PERSONALES Y SUBJETIVAS
QUE EN LOS HECHOS OBJETIVOS Y
CONCRETOS DE LA REALIDAD.
EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS NO CUENTA
LA REALIDAD, SINO LA MANERA INDIVIDUAL
DE VERLA E INTERPRETARLA.***

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

Definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos y conceptuales que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, a continuación se esbozan las teorías y conceptos que servirán de fundamento.

En cuanto a las variables organizacionales, y considerando que es una de las bases principales del desarrollo organizacional, tendremos como sostén a la Teoría General de Sistemas. La Teoría General 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 (Lilienfeld, 1984:33). Presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente cuya interacción es compleja y dinámica.

En cuanto al capital humano tomaremos como fundamentos teóricos conceptuales a la Disonancia Cognitiva de Festinger, la Teoría de Campo de Lewin y el concepto de Motivación Humana.

La Disonancia Cognitiva, propuesta por Festinger, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia si los conocimientos de sí mismo y de su ambiente no son coherentes entre sí (Davidoff, 1992:367).

La Teoría de Campo de Lewin plantea que el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Esta teoría explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona (Chiavenato, 1999:63).

En cuanto a la Motivación Humana, el concepto postula que ésta se asocia con el sistema de cognición del individuo. Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento, por lo que piensa, sabe y prevé. La motivación establece una meta determinada, cuya consecución está representada por las necesidades, los valores sociales y la capacidad individual.

A partir de los conceptos antes expuestos, podemos concluir que la conducta se basa en el supuesto de que el individuo puede aprender a conocerse a sí mismo, pensar y confiar en él, tomar sus propias decisiones y expresar sus sentimientos de acuerdo al ambiente que le rodea.

1. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

El Desarrollo Organizacional se considera una disciplina que contiene un enfoque sistémico; es por ello que para la presente investigación se consideró tener como referencia conceptual a la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual tiene sus orígenes en la década de los años treinta del siglo XX. Esta teoría representa una alternativa ante el problema de la complejidad, que se presenta cuando la ciencia trata de explicar las interrelaciones y procesos entre múltiples componentes organizados.

En el ámbito de la administración, la complejidad se hace patente en la pluralidad de productos o servicios a gestionar. También se habla de complejidad cuando los elementos de dirección de un sistema se tienen que enfrentar a labores de organización, coordinación, planificación y control con el uso de recursos e infraestructuras limitadas; es por ello que se considera a la TGS como uno de los instrumentos teóricos más poderosos para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

El postulado fundamental de la TGS es que todo y cualquier ámbito puede ser considerado como un sistema; es decir, puede ser analizado desde el punto de vista de su organización e interrelación interna y de su interacción con el entorno. A continuación presentamos un esbozo general de esta teoría, abarcando un breve relato de sus orígenes y los postulados principales de la misma.

1.1 LOS ORÍGENES

La teoría de sistemas surgió como una nueva orientación del pensamiento científico que reemplazaba los modos de pensamiento analítico fragmentados, por otros de naturaleza holística integrantes, buscando una perspectiva básica del mundo como organización (Lilienfeld, 1984:20).

La aparición de la teoría general de sistemas se presentó por etapas; primero hubo un número de anticipaciones hechas por filósofos y psicólogos; luego surgieron los postulados completos elaborados por Ludwing von Bertalanffy, considerado como precursor.

Este autor cimentó sus trabajos en la biología; más que consideraciones formalistas intentó establecer, en su ensayo "*La teoría de sistemas abiertos en física y biología*" (1950), los fundamentos del pensamiento sistémico (Lilienfeld, 1984:33):

- a. El estado característico de los organismos es el de un sistema abierto; es abierto en el sentido que intercambia material con su medio ambiente; mediante las entradas y salidas de materiales que se producen cambios de componentes. Las concepciones previas sobre el estado de equilibrio que mantiene un organismo da lugar a la idea de un estado constante.
- b. El concepto de un sistema abierto que se mantiene por sí mismo en un estado constante, representa una divergencia con los conceptos de la física clásica, que principalmente consideró sistemas cerrados. De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, un sistema cerrado finalmente debe lograr un estado de equilibrio con un máximo de entropía y un mínimo de energía libre. Pero bajo ciertas condiciones, un sistema abierto puede mantener un estado constante.
- c. Las matemáticas correspondientes a la descripción del estado constante, pueden desarrollarse basándose en la naturaleza de las reacciones químicas que ocurren dentro del sistema, algunas de las cuales pueden ser reversibles.

Así, se puede afirmar que la TGS desarrolla, prueba y demuestra las leyes que se aplican igualmente en una variedad de campos, en cuanto éstos se comporten como sistemas.

El trabajo de Ludwing von Bertalanffy no fue únicamente el de un biólogo; desde el comienzo incluyó temas de humanidades, como son la filosofía, psicología y cuestiones

socioculturales. El interés principal de la teoría, dentro de las ciencias sociales, se basa en las afirmaciones respecto a la sociedad como sistema, definiendo una cantidad de conceptos más formales y aun metafísicos relativos a las propiedades del sistema (Lilienfeld, 1984:37).

Toda ciencia social es la ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar un enfoque sistemático, ya que finalmente la sociedad representa el sistema abierto más amplio y extenso desarrollado en la historia humana. Se presenta como una forma científica de aproximación y representación de la realidad (Bertalanffy, 1976:198):

“Las aplicaciones prácticas de la teoría de sistemas en análisis de sistemas e ingeniería, a problemas originados en negocios, gobierno y política internacional, demuestran que el enfoque funciona y conduce tanto a la comprensión como a la predicción. Especialmente demuestra que el enfoque sistémico no se limita a entidades materiales, sino que es apropiado a entidades que son parcialmente inmateriales y heterogéneas. Por ejemplo, el análisis de sistema de empresas incluye hombres, máquinas, edificios, entrada de materia prima, salida de productos o servicios, valores monetarios, motivación y otros elementos imponderables que pueden brindar respuestas precisas y consejos prácticos”.

1.2 OBJETIVOS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Si bien el campo de aplicación de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales y en el de los sistemas artificiales. Aún así, la TGS estudia la organización sin importar sus raíces, analiza sus interrelaciones, sus niveles jerárquicos, su capacidad de variación y adaptación, la conservación de su identidad, su autonomía, las relaciones entre sus elementos, las reglas de su organización y crecimiento, las condiciones de su conservación, de su desorganización y destrucción. En este sentido, los objetivos originales son los siguientes:

- a. Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos (¹);
- b. Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos, y
- c. Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

1.3 DEFINICIÓN DE SISTEMA

La TGS conceptualiza un sistema como un complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas con interacción, suma, mecanización, centralización, competición, finalidad y aplicados a fenómenos concretos.

Un sistema puede definirse también matemáticamente mediante un grupo de ecuaciones diferenciales simultáneas de tal manera que un cambio de valor dentro del sistema esté en función de todos los otros valores y, a la inversa, un cambio de valor origine cambios en todos los valores restantes y en la totalidad de un sistema. Los modelos matemáticos describen la relación del crecimiento de las partes de un organismo, la competencia por los recursos limitados, así como las condiciones bajo las cuales los sistemas manifiestan propiedades tales como totalidad -el grado en que las partes de un sistema son dependientes de otras partes del sistema-, centralización -el

¹ Consultar Anexo 1: Terminología de la Teoría General de Sistemas.

grado en que un componente del sistema domina los restantes componentes- y sumación -el grado en el que un cambio en el sistema total responde a una ecuación de igual forma que las ecuaciones de las partes- (Luhmann, 1991:46).

Los sistemas pueden ser representados de distintas maneras, una de ellas, es el modelo de la caja negra, propuesto por Bunge. En este modelo el sistema es un bloque cuyo contenido se desconoce, pero que es capaz de transformar un grupo de variables de entrada que le llegan del entorno, en un conjunto de variables de salida, determinados por las entradas y por el estado del sistema. El modelo de la caja negra resulta útil cuando no se conoce el comportamiento del sistema, por el contrario, si se conoce la secuencia de pasos que va de los insumos a los productos, y además, se considera que el sistema no es estático sino que mejora su desempeño, entonces el esquema es el que se muestra ahora:



Figura 1.1. Modelo de sistemas

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes. Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde quede establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (Arnold, M. y D. Rodríguez, 1991:58).

De acuerdo al modo en que un sistema interactúa con su ambiente se pueden clasificar en cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre sí una razón causa y efecto: a una entrada determinada sigue una salida determinada. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en la interrelación con el ambiente. A diferencia, el sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Según su entidad los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos. Mientras los primeros presumen una existencia independiente del observador, los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos (Arnold, M. y D. Rodríguez, 1991:63).

Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.

Finalmente, Ludwing von Bertalanffy establece una jerarquía de sistemas:

- a. Estructuras estática: marcos de referencia;
- b. Sistema dinámico simple: reloj;
- c. Sistema cibernético o mecanismo de control: termostato;
- d. Sistema abierto o autoestructurado y regulado: célula;
- e. Sistema genético social: plantas;
- f. Sistema animal (movilidad, teleología, autoconciencia): animales;
- g. Nivel humano (individualidad conciencia, lenguaje, símbolos): el hombre;
- h. Sistema social (contenido y significado de mensajes, valores, transcripción de imágenes en registros históricos, simbolizaciones artísticas, emociones humanas): organizaciones, y
- i. Sistemas trascendentales: últimos, absolutos, ineludibles, desconocidos, interrelacionales.

1.4 ANÁLISIS SISTÉMICO

El análisis sistémico es, dicho en términos sencillos, el análisis del sistema o la descripción de la complejidad del sistema. A partir de esta consideración, la TGS puede ser desagregada dando lugar a dos grandes grupos de estrategias, complementarias, para la investigación en sistemas generales:

1. La perspectiva de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo y sus partes (sistema/elementos). La cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.
2. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente). Lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.

El análisis sistémico implica establecer el carácter de sistema del objeto estudiado, identificando los subsistemas y el carácter de éste como miembro de un suprasistema, lo que involucra la definición de sus diferencias con otros sistemas y hacer una lectura de su entorno.

De igual forma es necesario realizar un análisis interno; es decir, definir su función, finalidad, forma, racionalidad interna, componentes, relaciones, procesos y productos dependiendo de las orientaciones teóricas, metodológicas y de las características del grupo de estudio.

En un sentido estrictamente administrativo, la metodología a seguir asociada al análisis sistémico en las organizaciones es:

- a. Observación del comportamiento del sistema;
- b. Identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo:

-
1. Identificar la misión y visión de la organización;
 2. Identificar sus objetivos y estrategias;
 3. Identificar oportunidades y amenazas, y
 4. Analizar los recursos de la organización;
- c. Identificación de las estructuras de retroalimentación que permiten explicar su comportamiento:
1. Analizar el entorno;
 2. Recopilación de información referida al sistema en estudio, y
 3. Diagnóstico;
- d. Construcción de un modelo formalizado sobre la base de la cuantificación de los atributos y sus relaciones
1. Definición de objetivo;
 2. Formulación del plan de trabajo;
 3. Diseño del nuevo sistema;
 4. Implementación;
 5. Seguimiento y control.

2. TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA

En 1957, Leon Festinger propuso la Teoría de la Disonancia Cognitiva que explica la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento. Las actitudes son manifestaciones de evaluación acerca de objetos, personas o eventos, constituidas por tres elementos: cognición, afecto y comportamiento (Morris, 1992:650). La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo; creencias, opiniones, conocimientos o información tanto de uno mismo como del mundo exterior. El componente afectivo es la parte emocional. El comportamiento se refiere a la intención de tener cierta conducta frente a un hecho, el cual está determinado por la relación entre la cognición y los sentimientos.

La disonancia cognitiva se refiere a cualquier inconsistencia que un individuo puede percibir entre sus actitudes, o bien en los conocimientos que tiene de sí mismo y de su ambiente, lo que lo lleva a la incoherencia en el comportamiento. Básicamente, se sustenta en la premisa de que las personas no toleran la incoherencia y por ello se esfuerzan por establecer un estado de consonancia.

El conocimiento permite que el hombre utilice un cuadro de referencias para situarse en el mundo que lo rodea y entenderlo de manera adecuada. La disonancia cognitiva es producto de situaciones que implican algún proceso de decisión del individuo y el conflicto resultante de conocimientos que no concuerdan entre sí.

La incoherencia en las actitudes pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante. Festinger propone que el deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los factores que la crean, el grado de influencia que el individuo considera tener sobre esos factores y las recompensas que pueden estar involucradas en tal disonancia; adoptando una de las tres posiciones:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la realidad externa.

-
2. Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar al mundo que lo rodea.
 3. Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo de la relación disonante o incoherente.

El grado de influencia que los individuos creen tener sobre los factores afecta su reacción frente a la disonancia. Si consideran que ésta es un resultado incontrolable no es probable que sean receptivos ante los cambios de actitud o que sientan la necesidad de dicho cambio. Las recompensas influyen también en el grado en que los individuos se sienten motivados para reducir la disonancia. El hecho de que la alta disonancia esté vinculada con grandes recompensas tiende a reducir la tensión intrínseca en ella, pues induce a creer que en esa situación existe consistencia.

Estos factores moderadores sugieren que el simple hecho de que los individuos experimenten disonancia no los induce necesariamente a buscar la consistencia; es decir, a reducirla si las cuestiones que contribuyen a la disonancia tienen importancia mínima; o bien se le ha impuesto desde el exterior y no tiene control sobre ella; o bien si las recompensas son lo bastante considerables para compensar la disonancia, el individuo no estará bajo grandes tensiones para reducirla (Robbins y Coulter, 2000:422).

Así, se concluye que el comportamiento se basa más en percepciones personales y subjetivas que en los hechos objetivos y concretos de la realidad. En estas circunstancias no cuenta la realidad, sino la manera individual de verla e interpretarla. En consecuencia, las personas se comportan no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

3. TEORÍA DE CAMPO

La Teoría de Campo fue desarrollada por Kurt Lewin a principios de la década de 1940, sus principales atributos son el empleo de un método constructivo con un enfoque psicológico, el interés en los aspectos dinámicos de los hechos, un análisis que parte de la situación global y la distinción entre problemas sistemáticos e históricos.

A grandes rasgos, Lewin propuso que el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales (Chiavenato, 1999:63):

1. De la totalidad de los eventos coexistentes en determina situación. Las personas se comportan frente a una situación total involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Ese espacio psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; aún más es el ambiente relacionado con sus necesidades

reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades del individuo y es negativa cuando pueden o pretenden causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causar repulsión y alejamiento.

Describir objetivamente una situación significa, en realidad, describirla como una totalidad de aquellos hechos, y solo de aquellos, que configuran el campo de un individuo. Una tarea importante es encontrar los constructos que permitan la representación adecuada de las constelaciones psicológicas de manera que pueda así deducirse la conducta del individuo. Las propiedades del espacio vital del individuo dependen en parte de su condición como producto de su historia y de su entorno físico o social. Lo importante en la Teoría del Campo es su procedimiento analítico. En lugar de elegir uno u otro elemento aislado dentro de una situación, cuya importancia no puede juzgarse sin la consideración de la situación global, la Teoría del Campo encuentra útil, como norma, caracterizar la situación en su totalidad. Después de esta aproximación preliminar, los diversos aspectos y partes de la situación soportan un análisis cada vez más específico y detallado.

Según la Teoría de Campo, el modelo de comportamiento humano es resultado de la interacción entre la persona, determinada por sus características genéticas y aprendidas a través del contacto con el ambiente, y su ambiente. La teoría insiste en que el efecto del pasado sobre la conducta puede ser sólo en directo; el campo psicológico pasado es uno de los orígenes del campo presente y éste a su turno influye en la conducta. Unir ésta con el campo pasado presupone por lo tanto que se conozca suficientemente cómo ha cambiado el campo el hecho pasado, y si en el ínter otros hechos han modificado el campo nuevamente o no. La Teoría de Campo se interesa en los problemas históricos o evolutivos, pero exige un tratamiento analítico mucho más agudo de estos problemas que lo acostumbrado.

El término aprendizaje, en el sentido amplio de hacer algo mejor que antes, es un término práctico que se refiere a una variedad de procesos. Dentro de lo que se denomina aprendizaje, Lewin distingue al menos los siguientes tipos de cambios:

1. El aprendizaje como cambio en la estructura cognitiva (conocimiento);
2. El aprendizaje como cambio en la motivación (aprender lo que agrada o desagrad);
3. El aprendizaje como cambio en la pertenencia o un grupo o ideología (cultura), y
4. El aprendizaje entendido como control voluntario de la musculatura del cuerpo (habilidades).

No todos los cambios de la estructura cognitiva que se denomina aprendizaje tienen el carácter de diferenciación en el sentido de una subdivisión de regiones en unidades menores. Algunas veces se lleva a cabo un cambio en la estructura cognitiva sin aumentar o disminuir el grado de diferenciación. Por consiguiente, toda conducta depende en amplio grado de la estructura cognitiva del espacio vital. En una situación inestructurada o nueva, la persona se siente insegura porque las direcciones psicológicas no están definidas; en otras palabras, no sabe que acción conduce a que resultado. El aprendizaje, como cambio en la estructura cognitiva, tiene que ver con prácticamente todo campo de la conducta. Cada vez que hablamos de un cambio en el significado, ha ocurrido un cambio en esa

estructura cognitiva. Han tenido lugar nuevas conexiones o separaciones, diferenciaciones o indiferenciaciones, de áreas psicológicas.

La conducta de un individuo no depende por completo de su situación presente. Sus esperanzas y anhelos, y sus conceptos de su propio pasado afectan profundamente su estado de ánimo. La moral y la alegría de un individuo parecen depender más de lo que espera del futuro que de lo agradable o desagradable de la situación presente. La totalidad de los criterios del individuo acerca de su futuro y su pasado psicológicos existentes en un momento dado pueden denominarse perspectiva temporal. Además, se debe distinguir la dimensión de realidad-irrealidad dentro del espacio vital psicológico. El nivel de realidad del pasado, del presente y del futuro psicológico corresponde a la situación tal como realmente existieron, existen y existirán según la creencia del individuo.

Cualquiera que desee influir en lo que agrada y desagrada debe advertir los cambios de valencias que se producen cuando se modifican las necesidades. La valencia de una actividad depende en parte de su significado y, por lo tanto, de la estructura cognitiva. El problema de la perspectiva temporal está íntimamente relacionado con ciertos cambios de valencias o metas que dependen del nivel de aspiración.

El nivel de aspiración lo define como el grado de dificultad de la meta hacia la cual una persona se está esforzando. La posibilidad de aprender alguna actividad está influida por su intento para hacerlo. Por consiguiente, los factores que determinan el nivel de aspiración son de importancia básica para el aprendizaje. El nivel de aspiración recibe en parte la influencia de la capacidad del individuo tal como la ha manifestado en sus éxitos y fracasos pasados y presentes, en parte, por ciertas normas de grupo. En todo sentido, la experiencia del éxito y el fracaso ocurre únicamente en un área relativamente limitada de dificultades que está próxima al nivel limítrofe de la capacidad del individuo. El éxito y el fracaso influyen en la expectación por el resultado de la acción futura y aumentan o disminuyen según el nivel de aspiración. Sin embargo, este factor racional no es de ningún modo el único factor determinante de este nivel.

El aprendizaje relacionado con el cambio en la motivación trata del cambio en las necesidades o del cambio en los medios para su satisfacción. Obviamente, las fuerzas que rigen este tipo de aprendizaje están relacionadas con el área total de factores que determinan la motivación y el desarrollo de la personalidad.

4. MOTIVACIÓN

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico (Chiavenato, 1999:65). Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía (Solana, 1993:208).

Podemos decir entonces, que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para satisfacer ciertas necesidades, condicionada a la posibilidad de que ese esfuerzo la satisfaga. Los individuos son diferentes en su impulso motivacional, pero la motivación en general varía de una situación a otra, de un individuo a otro y en diferentes momentos de un mismo individuo.

Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que estimula impulsos, que a su vez generan un comportamiento dirigido a la búsqueda de determinadas metas que, si se logran, podrán reducir la tensión. A esto se le conoce como el Proceso de Motivación (Robbins y Coulter, 2000:484).

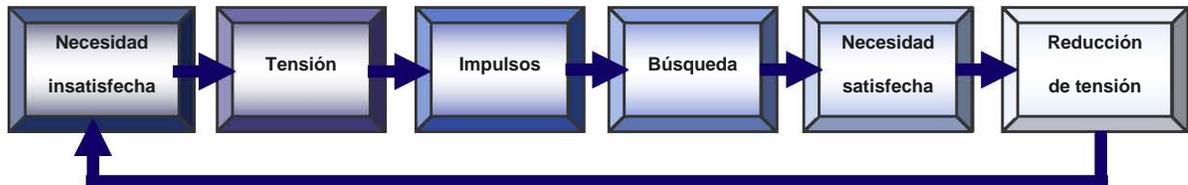


Figura 1.2 Proceso de Motivación de Robbins y Coulter

Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente.

Con la repetición del proceso, y el aprendizaje que de allí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión.

4.1 TEORÍA SOBRE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Los primeros intentos de explicar la motivación estuvieron enfocados a averiguar qué motiva a los individuos. En este sentido, la teoría más conocida de la motivación es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades desarrollada por Abraham Maslow. Él afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía (Morris, 1992:450):

- Necesidades fisiológicas
Conciernen a la supervivencia del individuo y de la especie.
- Necesidades de seguridad
Llevan al individuo a protegerse de todo peligro, se relacionan con la supervivencia.



Figura 1.3 Jerarquía de necesidades de Maslow

-
- Necesidades sociales: Conducen al individuo a la adaptación a lo social.
 - Necesidades de estima: Relacionada con los sentimientos de confianza.
 - Necesidades de autorrealización: Corresponden con el deseo de utilizar todo el potencial para lograr la realización.

Cada una de las cinco necesidades se encuentra subdividida en un nivel superior e inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior, bajo la premisa de que tienen una satisfacción predominantemente externa. Las sociales, de autoestima y autorrealización fueron descritas como necesidades de orden superior ya que se satisfacen internamente.

Maslow afirmó que cada uno de los niveles de la jerarquía debe satisfacerse en forma sustancial antes de que pueda activarse el siguiente, y que una vez que una necesidad está sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento. La conclusión es que si se desea motivar a alguien hay que averiguar en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocar los esfuerzos en satisfacer las necesidades que correspondan.

4.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE

Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg a fines de la década de 1950. La teoría busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores (Davidoff, 1992:647):

1. Los factores higiénicos o factores extrínsecos que se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa: salario, supervisión, condiciones físicas de trabajo, las políticas reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo y solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción.
2. Los factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Éstos están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción.

En conclusión, la satisfacción en el cargo es función del contenido del mismo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste. Mientras que la insatisfacción es función del contexto, es decir, del ambiente. Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional.

Las teorías antes expuestas no reconocieron que los factores de motivación individual son diferentes en cada persona. A causa de esa omisión, los investigadores se esforzaron por comprender la motivación desde la perspectiva de cómo se produce (Robbins y Coulter, 2000:485). Por lo anterior es que surgen nuevas aproximaciones que

tratan de explicar la motivación individual. Las teorías que se exponen a continuación son las definiciones más actualizadas de la motivación.

4.3 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES

Teoría propuesta principalmente por David McClelland que sostiene que las personas están motivadas por tres factores primordiales, (Stoner. 1996:502):

1. Necesidad de logro: impulso de sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
2. Necesidad de poder: hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.
3. Necesidad de afiliación: deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las cuales pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar la solución de problemas, en las que reciban retroalimentación rápida y sin ambigüedad sobre su propio rendimiento y evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles.

La necesidad de poder es el deseo de producir un impacto y ejercer influencia. Los individuos disfrutan cuando están al mando, se esfuerzan por influir en otras personas y prefieren participar en situaciones competitivas. Guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

La tercera necesidad consiste en el deseo de inspirar simpatía y ser aceptado por las demás personas. Se esfuerzan por cultivar la amistad, prefieren las situaciones de colaboración antes que las de tipo competitivo y disfrutan las relaciones que implican un alto grado de entendimiento mutuo.

4.4 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Un grado considerable de apoyo para plantear la propuesta de que las metas específicas mejoran el rendimiento y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles, ha recibido el nombre de Teoría del Establecimiento de Metas (Robbins y Coulter, 2000:488).

La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Esta clase de metas generan un nivel de producción más alto que la meta general. Sin embargo las metas difíciles solo pueden conducir a un rendimiento más alto cuando son aceptadas. Las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permita saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento; sin embargo, no toda es igualmente eficaz: la retroalimentación autogenerada es un motivador más poderoso que la generada en el exterior.

Se ha encontrado que otros tres factores influyen en la relación entre las metas y el rendimiento:

1. El compromiso que el individuo asume con las metas que lo obliga a no rebajarlas ni abandonarlas. Es más probable que se establezca este compromiso cuando las metas se hacen del conocimiento público, cuando la localización del control del individuo es interna y cuando las metas han sido autoestablecidas.
2. La autoeficacia adecuada consiste en el convencimiento de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto más elevada sea su autoeficacia, tanto mayor confianza tendrá en su propia capacidad para realizar con éxito una tarea.
3. Vinculación con la cultura.

La conclusión general en torno a la Teoría del Establecimiento de Metas es que las intenciones son una fuerza motivadora poderosa. En las condiciones apropiadas, pueden conducir a un alto rendimiento.

4.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Propuesta por Victor Vroom, representa la explicación más completa que se ha propuesto acerca de la motivación. Esta teoría establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo. La teoría incluye tres variables (Robbins y Coulter, 2000:496):

1. La expectativa o el vínculo entre esfuerzo y rendimiento es la probabilidad que percibe el individuo de que, si desarrolla cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento.
2. La instrumentalidad o el vínculo entre rendimiento y recompensa es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.
3. La valencia o el atractivo de la recompensa es la importancia que concede el individuo al resultado o recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo. En la valencia se consideran tanto las metas como las necesidades del individuo.

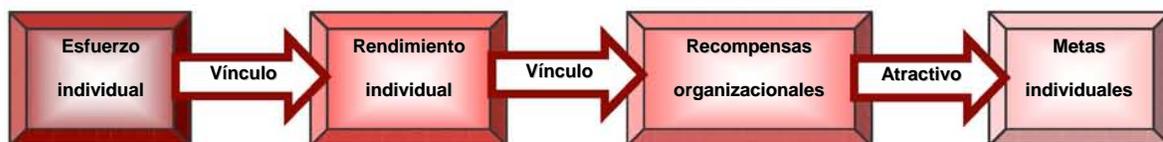


Figura 1.4 Modelo de expectativa

El hecho de que una persona se sienta motivada para desarrollar un esfuerzo en un momento determinado dependerá de las metas particulares y de la percepción de si es necesario alcanzar cierto nivel de rendimiento para lograr esa meta.

Los resultados pueden ser positivos; es decir, elementos tales como: remuneración, compañía, confianza, etc. Sin embargo, también puede percibir que los resultados son negativos: fatiga, frustración, ansiedad. En este caso, la realidad no es el punto de referencia. El punto crítico es la percepción que tenga el individuo del resultado,

independientemente de las percepciones sean correctas, la realidad es irrelevante. La persona que considere atractiva una recompensa en particular, considerará preferible obtenerla a no obtenerla. Otros pueden juzgarla y preferirán no tenerla. O bien pueden tomar una actitud neutra hacia el resultado.

La clave de la Teoría de la Expectativa es la comprensión de la meta individual. Reconoce que no existe un principio universal que permita explicar la motivación de todas las personas. Es una teoría basada en el interés personal, ya que todo individuo intenta maximizar la satisfacción esperada de sus propias necesidades.

5. INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS

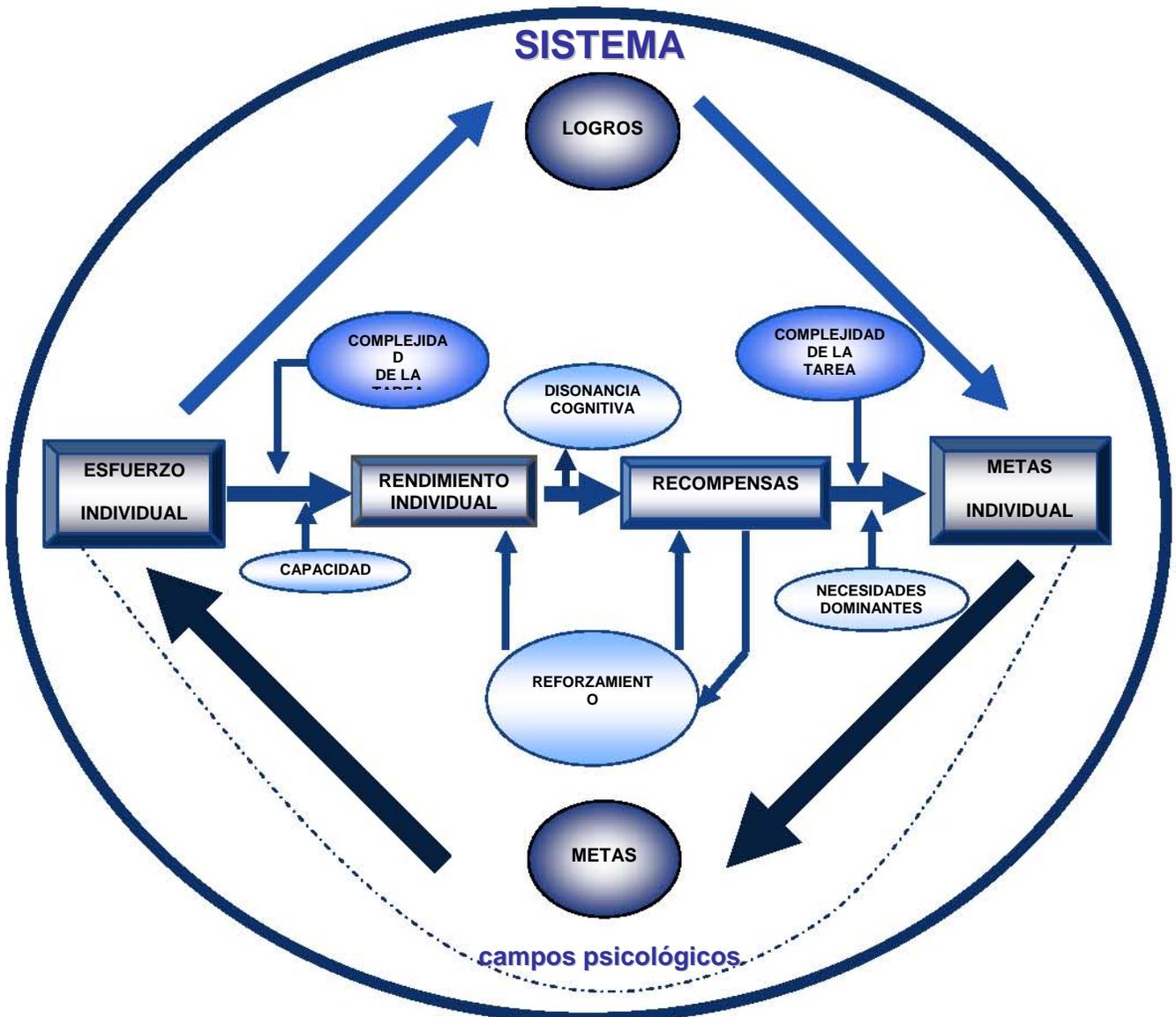


Figura 1.5 Integración de las Teorías modificado de Robbins y Coulter

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

***EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEBE
SER UN PROCESO DINÁMICO, DIALÉCTICO Y CONTINUO.
REQUIERE UNA VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN
Y UN COMPROMISO RESPONSABLE PARA LOGRAR
EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES
EN LAS PERSONAS.***

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

En la actualidad, bajo la premisa de la globalización, el Desarrollo Organizacional se ha constituido como una herramienta supuestamente útil en el logro de una mayor eficiencia organizacional. Básicamente, al aplicar el DO se busca lograr un cambio, bajo un proceso de planificación, de acuerdo a las expectativas de la organización y a las necesidades propias del ambiente que le rodea, ya sean éstas económicas, físicas, sociales u otras. En general, hoy en día esta herramienta utiliza un enfoque hacia el lado humano, pero desde una perspectiva organizacional: comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos oportunamente.

Bajo esta proposición, en el presente Capítulo encontrará la conceptualización del Desarrollo Organizacional. Como un primer acercamiento se definen los términos de desarrollo y de organización separadamente y desde un punto de vista sistémico.

Considerando que el DO está inmerso en el cambio planificado, tratamos el cambio y la lógica que sigue para poder comprender porque se equiparan los conceptos. En este apartado se presentan los modelos más conocidos de cambio planificado: el Modelo de Kurt Lewin, el Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, el Modelo del Cambio del Sistema Total de Filman y el Modelo de Burke-Litwin.

Afrontado lo anterior, y tomándolo como cimiento del concepto, presentamos las definiciones que diversos autores han elaborado sobre el DO, encontrará las ideas de Wendell French, I. Chiavenato, Warren Bennis, Richard Beckhard, Archillas, entre otros. De igual forma se especifican las características y los objetivos del Desarrollo Organizacional, concluyendo con la explicación del término intervenciones y especificando aquellas que, para efectos de la investigación, resultan relevantes: Encuestas de Retroalimentación, Managerial Grid, Modelo de Lawrence y Lorsh y el Modelo 3-D de eficacia Gerencial.

Finalmente, como sustento de la relevancia de esta investigación, se definen los grupos de trabajo, explicando la dinámica que siguen y dando una perspectiva general de la importancia que guardan en el diseño y ejecución de las intervenciones.

1. CONCEPTO DE DESARROLLO

Históricamente, el desarrollo se ha manifestado a través de cambios bruscos, de situaciones críticas que distan de ser armónicas. A ello se añade el hecho de que el desarrollo incluye la necesidad de una apertura a influencias externas que lo alteran positiva o negativamente.

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí mismo y a la plena realización de sus potencialidades. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación, siempre encaminado a la mejora. Así, el desarrollo de una organización le permite:

-
1. Un conocimiento profundo y real de sí misma y de sus posibilidades;
 2. Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera, y
 3. Una planeación adecuada y una ejecución exitosa.

Desde el enfoque de sistemas, el desarrollo y los cambios que se producen en los sistemas se propagan afectando grupos sociales, mediante flujos de información, materia y energía que circulan entre ellos. Así, sistemas caducos pueden ser reemplazados por otros diferentes, producto de una acción interna, por la adopción del cambio externo o bien por la combinación de ambas acciones.

El tema de las causas del desarrollo ha sido abordado directamente por un grupo de psicólogos ingleses cuyas aportaciones aparecen en el libro *Causas del Desarrollo* (Butterworth y Bryant, 1990). En él explican que un sistema complejo está compuesto por diversos subsistemas autorregulados y ligados mutuamente. Lo que se constata como cambio o metamorfosis es una sucesión de estados del sistema global que son resultado de transacciones, a cada instante, entre esos subsistemas y con el entorno. La aproximación holística propone que el proceso de desarrollo se realiza gracias a las interacciones selectivas entre los subsistemas, a su vez en proceso, que dan pie a que emerjan niveles de complejidad jerárquicos. Es decir, de la interacción de procesos a un nivel surgen procesos a otro nivel y estos, a su vez, ejercen retroacción sobre los anteriores. Una vez que se acepta que el cambio es inherente a los sistemas, el problema no es explicar cuál es la causa del cambio sino, en todo caso, porqué el cambio toma la dirección que toma. Esta es la idea que hoy prevalece: el desarrollo, más allá del mero crecimiento, implica transformaciones o metamorfosis.

El Desarrollo Organizacional destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo debe utilizar diferentes estrategias de cambio. En el sentido de desarrollo, existen tres clases de estrategias:

1. Cambio evolutivo: cuando el cambio es mínimo y está dentro de las expectativas y las conveniencias. Es lento, moderado, con tendencia a repetir y reforzar las soluciones sólidas, eficientes y abandonar las soluciones débiles, deficientes;
2. Cambio revolucionario: generalmente es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce algunas nuevas.
3. Desarrollo sistemático: los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es.

2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Debido a que el hombre es por definición un animal social no puede sobrevivir aislado, lo que lo convierte en un ente que deberá necesariamente relacionarse con otros. Asimismo, cada persona posee características que lo diferencian de los demás; se define por una personalidad, por tener habilidades, capacidades y destrezas diferentes. En esta necesidad de interrelación, el ser humano se conforma en grupos para cooperar unos con otros y así conformar organizaciones; con la socialización, las características personales divergentes se convierten en materia indispensable para la ejecución de actividades.

Entonces, podemos definir a una organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 1999:7). Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, en el entendido de que no podrían lograrlo de manera aislada debido a sus limitaciones individuales.

Esta agrupación deliberada de personas comparte tres características comunes (Robbins y Coulter, 2000:4):

1. Tiene un propósito expresado en términos de una meta o conjunto de metas que espera alcanzar;
2. Está formada por personas, que en conjunto realizan el trabajo necesario a fin de alcanzar las metas, y
3. Desarrollan una estructura en forma deliberada, formal o informal, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo

Desde una perspectiva sistémica, las organizaciones son sistemas sociales abiertos intencionalmente contruidos para lograr objetivos específicos. Una vez alcanzados los objetivos, o bien cuando se descubren mejores medios para obtenerlos, la organización se reconstruye, por lo que se le considera un organismo incompleto y cambiante. Al definir a la organización como un sistema abierto nos referimos a la relación dinámica con el ambiente que le rodea, de él requiere información o energía para operar, transformándola en resultados que retornan al mismo.

Las características de las organizaciones como sistemas sociales abiertos son:

- Artificiales;
- Poseen una jerarquía;
- La entropía puede eliminarse o transformarse en negativa;
- Utilizan la retroalimentación para mantener el estado de equilibrio;
- Tienen mecanismos adaptativos de mantenimiento;
- Su crecimiento es a través de la elaboración interna, y
- Los objetivos se logran con cierta variedad de insumos y de diferentes maneras (equifinalidad)

La Teoría de Sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un microsistema, que a su vez forman parte de un sistema mayor que es la sociedad. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos, diferente de ella.

La organización como sistema abierto se caracteriza por tener un comportamiento probabilístico, en el sentido de no poder fijar de antemano el resultado. Por ello tiene la capacidad de autogenerarse y cambiar su estructura. En este orden de ideas, las organizaciones cumplen una doble función: una técnica y otra social.

La organización como sistema sociotécnico fue propuesto por Tavistock en 1963. Éste concibe a la organización como una combinación de tecnología, gerencia y sociedad que

están en permanente interacción (Chiavenato, 1999:27). El sistema tecnológico se refiere a las tareas por ejecutar, que varían de una organización a otra y que está determinado por el conocimiento y las habilidades necesarias para la ejecución de la misma. El sistema gerencial implica la estructura de la organización: reglas, recompensas, toma de decisiones y otros elementos necesarios para facilitar los procesos técnicos. El sistema social es el que permite la operación de ambos sistemas; se refiere a las personas que se relacionan e interactúan de manera formal o informal dentro de la organización y es el responsable de convertir la eficiencia potencial en eficiencia real. Ninguno de ellos puede mirarse de forma aislada, sino en el contexto de la organización en conjunto.

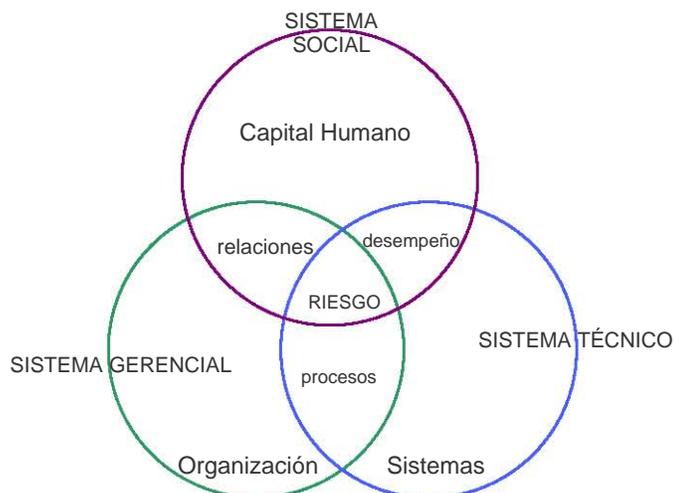


Figura 2.1 Sistema sociotécnico de Tavistock

Como se ha visto, las organizaciones se encuentran en constante cambio: se reestructuran, modifican las metas; o bien, existe rotación de las personas, cambian sus motivos y expectativas y/o modifican sus actitudes. Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente (Schein, 1973:24). Los autores del DO refieren que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a éstas. Las contribuciones que cada participante pueda hacer a la organización varían no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado.

Warren Bennis hace énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre el concepto tradicional de organización (sistemas mecánicos) y el enfoque de organización aceptado en el Desarrollo Organizacional (sistemas orgánicos) (Bennis, 1973:15).

SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis exclusivamente individual; ▪ Relación autoridad-obediencia; ▪ Tendencia a delegar y dividir responsabilidad; ▪ División y supervisión jerárquica rígida; ▪ Toma de decisiones centralizada, y ▪ Represión y arbitrariedad en la solución del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en relaciones intergrupales; ▪ Confianza en los miembros del grupo; ▪ Interdependencia y responsabilidad compartida; ▪ Participación y responsabilidad multigrupal; ▪ Responsabilidad y control compartidos, y ▪ Negociación para la solución del conflicto.

3. ESTIMACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 QUÉ ES EL CAMBIO PLANIFICADO

Uno de los temas centrales del DO es el cambio. Sin importar el enfoque que éste tome, siempre se enfatiza la necesidad de manejarlo adecuadamente para que una organización pueda permanecer y crecer. Considerando que en la actualidad lo único constante es el cambio, resulta importante conocer diferentes puntos de vista de diversos autores sobre lo que consideran que es el cambio.

Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el punto de equilibrio es el resultado de estas fuerzas (Guizar, 2004:24). Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro que es perdurable en el tiempo, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación al medio sean las que predominen.

Para Collerete y Delisle (1988), el cambio organizacional se conceptualiza como toda modificación de un estado a otro observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter perdurable. Al cambio planificado lo definen como un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación (Collerete, P. y Delisle, 1988:30-49).

Según Stoner (1996), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberada para la innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve a toda la organización o a una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada.

Ante diferentes perspectivas, lo que continúa siendo cierto es que el mundo de hoy se caracteriza por las transformaciones, ya sean tecnológicas, científicas, políticas, económicas o geográficas aceleradas y constantes. Estas transformaciones están determinadas por ciertas fuerzas que pueden generarse hacia dentro de la organización o bien pueden provenir del exterior. En este orden de ideas, podemos afirmar que el cambio planificado surge cuando las fuerzas, exógenas o endógenas, crean la necesidad de reestructuración (Guizar, 2004:4):

- Las fuerzas externas o exógenas son aquellas provenientes del ambiente –recursos físicos, financieros y/o humanos- y cuya particularidad es el poco control que la organización puede tener sobre ellas.
- Las fuerzas internas o endógenas provienen del interior de la organización, producto de la interacción de los miembros, del cambio en los objetivos, de las políticas o de la infraestructura. Estas fuerzas obligan al cambio de la organización a nivel de comportamiento o de estructura.

La planificación del cambio comienza con el análisis de las fuerzas endógenas y exógenas, que crean la necesidad de cambio; a partir de esto surge la brecha de desempeño, que es la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado. El análisis ayudará a determinar si es necesario modificar la estructura, la cultura, la tecnología o los servicios. Y de esta manera, después de detectar la

necesidad de cambio y hacer el diagnóstico, podemos implementar de forma organizada y planeada los cambios.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos: para resolver problemas actuales, para aprender y adaptarse a los nuevos requerimientos o bien para impulsar futuros cambios (Guizar, 2004:42).

Existen tres clases de cambio en las organizaciones, las cuales no están aislados sino que se interrelacionan constantemente.

1. Estructurales: afectan uno o varios de los componentes estructurales. La estructura de una organización se define en términos de especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización. Por lo que las modificaciones se pueden presentar a nivel de relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de centralización y/o rediseño de puestos, entre otros.

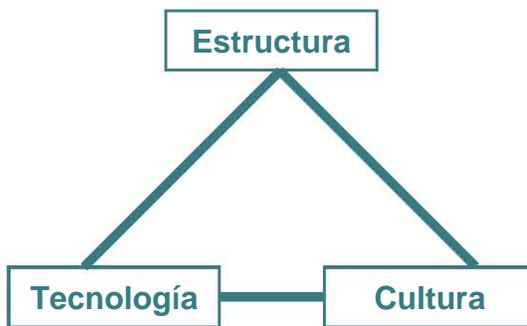


Figura 2.2 Clases de cambio según Rafael Guizar

2. Tecnológicos: la tecnología afecta la manera como la organización ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios. En la actualidad, los cambios tecnológicos importantes suelen implicar la adquisición de nuevo equipo, herramientas o métodos de operación, la automatización o la computarización.

3. Culturales: cambios en el comportamiento, la actitud, las expectativas, las aspiraciones y las necesidades de las personas. Básicamente, se trata de ayudar a las personas y grupos pertenecientes a la organización a trabajar conjuntamente con mayor eficacia y una mejor calidad en las relaciones interpersonales.

Los cambios tienen consecuencias muy diversas en función de los involucrados en ellos; por su propia definición implica un costo para las personas, que varía en función de las características particulares de las personas y las condiciones de la cultura en la que se inserta. De acuerdo con ello podemos afirmar que existen tres niveles de cambio (Luchia, 1997):

- Cambios pequeños: son aquellos cuyas consecuencias aparecen como intrascendentes a las personas involucradas. En realidad, estos cambios no son otra cosa que llevar a la organización las reglas de juego de la vida de sus miembros. La suma de cambios pequeños producidos en el tiempo produce un cambio pequeño. No hay acumulación del costo psicológico, ya que en realidad en los cambios pequeños hay implícito un beneficio psicológico o una situación neutra.
- Cambios medianos: son aquellos que producen en principio un descontrol poco significativo a los individuos de una institución. Necesariamente son resistidos por las personas a las que se los imponen, producen un costo psicológico al involucrado

pero resultan neutros o beneficiosos para él. A diferencia del caso de los cambios pequeños la suma de los cambios medianos produce un cambio grande.

- Cambios grandes: son aquellos cuyo costo psicológico es insoportable para el involucrado. Su autoestima se cae y resulta muy poco posible que su percepción no se distorsione en forma tal que sus afirmaciones sobre el cambio y la realidad en la que se inserta son poco menos que irracionales. Un cambio es grande cuando va contra las macrotendencias del contexto amplio o restringido subyacentes a una situación. Los cambios grandes son desaconsejables en las organizaciones salvo que se produzcan por una necesidad muy extrema en la que resulte más económico que la necesidad no satisfecha. La suma de cambios grandes produce una situación anárquica.

Dada la existencia de cambios intrínsecamente diferentes, es evidente la necesidad de encontrar formas diferentes de encararlos. Parece probable que cada nivel de cambio sea desarrollado en forma diferente para que las soluciones respondan a las características del problema. Podemos afirmar tres leyes de los cambios organizacionales:

1. Los cambios grandes no pueden ser participativos, pero deben responder a una necesidad profunda y sentida. Los cambios grandes no pueden participarse sin anular su efecto.
2. Los cambios medianos necesariamente deben ser participativos, en caso contrario se estará generando la resistencia al cambio más allá de su nivel natural y espontáneo.
3. Los cambios pequeños pueden ser participativos y serán eficientes en la medida que haya un beneficio marginal por esta participación. El hecho de no ser participativo no genera resistencia al cambio pequeño.

En conclusión, podemos decir que el cambio se logra creando un sistema coherente de creencias y valores, donde se destaquen las reglas del juego de la organización. Es crear el comportamiento futuro de la organización.

3.2 MODELOS DE CAMBIO

3.2.1 MODELO DE KURT LEWIN

Kurt Lewin introduce dos ideas fundamentales sobre el cambio planificado (Guizar, 2004:24):

1. Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es la resultante de un campo de fuerzas opuestas, en donde el fenómeno se presenta como un equilibrio resultante de ambas fuerzas, dicho fenómeno es el *punto de equilibrio* alcanzado por el empuje de las fuerzas. Para manejar adecuadamente el cambio que se produce, y lograr el punto de equilibrio requerido, es necesario realizar un análisis del campo de fuerzas impulsoras y restrictivas.
2. El modelo de cambio planteado por Lewin, es un proceso compuesto de tres etapas:
 - a. *Descongelamiento*: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Descongelar la antigua conducta.

-
- b. *Cambio o movimiento*: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos.
 - c. *Recongelamiento*: estabilizar a la organización en un nuevo estado de equilibrio, con mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

En 1987, Edgar Schein planteo la actualización del modelo, redefiniendo las tres etapas desarrolladas por Lewin, a partir de las vivencias experimentadas en cada una de ellas. La etapa de descongelamiento correspondería a dolor e incomodidad, culpa y ansiedad; la etapa de movimiento corresponde a reestructuración cognitiva, modelado, información y beneficios; y la etapa de recongelamiento se identifica con la estabilidad del cambio, conductas y actitudes nuevas.

Para implementar el modelo se requiere:

1. Determinar el problema, la situación a superar;
2. Identificar la situación actual;
3. Identificar la meta por alcanzar;
4. Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él mediante el análisis del campo de fuerzas, y
5. Desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

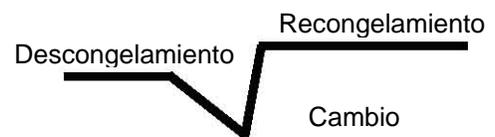


Figura 2.3 Esquema de la raíz cuadrada de Rafael Guizar

3.2.2 MODELO DE PLANEACIÓN DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

El modelo de estos autores plantea siete etapas durante el proceso de cambio. Dichas etapas, debido al enfoque psicológico de los autores, incluyen la necesidad de un agente externo al sistema, así como una fase de diagnóstico inicial. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe de ser compartida libremente con el agente de cambio, y que ésta sólo será útil si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio.

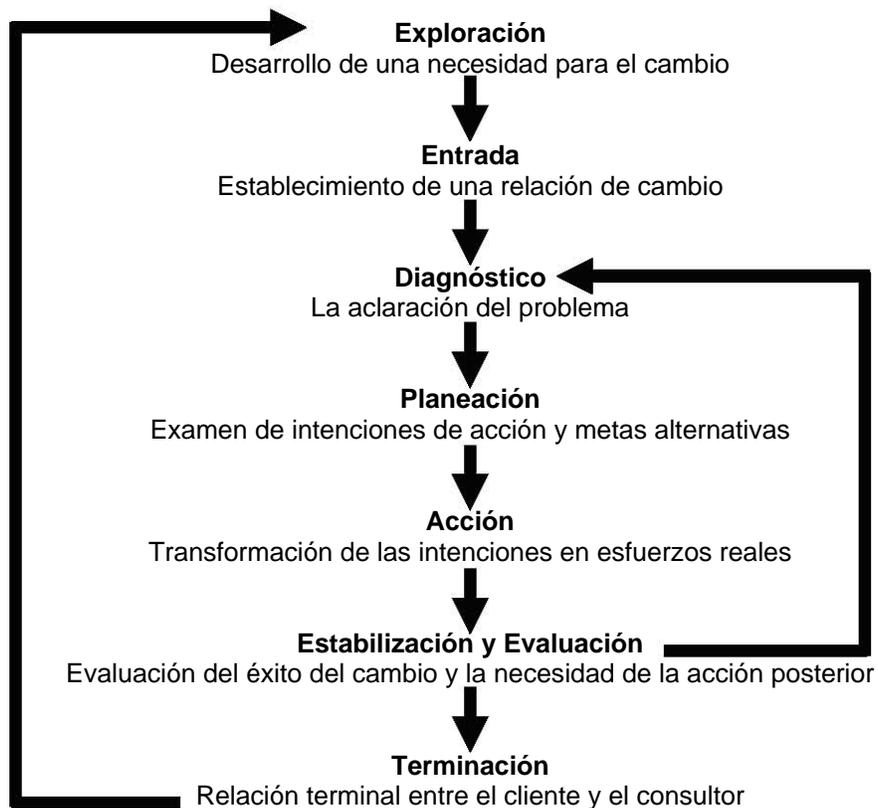


Figura 2.4 Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley

3.2.3 MODELO DE CAMBIO DEL SISTEMA TOTAL DE KILMAN

Este modelo intenta simplificar y focalizar el modelo anterior. Para ello Kilman desarrolla 5 etapas, en las que se especifican las 5 trayectorias básicas que se han de tomar en cuenta al momento de implementar los cambios.

1. *Iniciar el programa*: contando con el compromiso y el apoyo de la alta gerencia.
2. *Diagnosticar los problemas*: realizando un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización.
3. *Programar las trayectorias*: los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total.
4. *Poner en práctica las trayectorias*: intervención en cinco puntos de ventaja críticos.
 - a. la trayectoria de la cultura;
 - b. la trayectoria de las habilidades gerenciales;
 - c. la trayectoria de la creación de equipos;
 - d. la trayectoria de la estrategia-estructura, y
 - e. la trayectoria del sistema de recompensa.
5. *Evaluar los resultados*: conocer el aporte que realiza cada trayectoria.

3.2.4 MODELO DE BURKE-LITWIN

Los autores desarrollan en primer lugar la diferencia de dos tipos de cambios, el denominado de primer orden y el de segundo orden. Al mismo tiempo, este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o cambio transaccional, y de segundo orden o cambio transformacional.



Figura 2.5 Factores transaccionales Modelo de Burke-Litwin

Cambio de primer orden:

Los factores transaccionales implican cambios que no generan una transformación estructural en la organización, y por lo tanto son relativamente más fáciles de implementar, por lo que se dan en el mediano o corto plazo.

Cambio de segundo orden:

Por el contrario, los cambios transformacionales son aquellos que generan cambios estructurales en la organización y su identidad, se dan a mediano o largo plazo y requieren mayor esfuerzo para su implementación.



Figura 2.6 Factores de transformación Modelo de Burke-Litwin

4. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se ha especificado con anterioridad, el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades de la misma en relación con las exigencias del ambiente. En principio, una característica importante de esta técnica es que la atención se concentra sobre las personas, como grupos de trabajo, más que sobre los objetivos y técnicas de la organización. La importancia que se le da al DO deriva de que inicialmente la técnica ve al recurso humano como decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito en general. Así, el DO se presenta como una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los distintos desafíos que se les presentan, armonizando los requerimientos del medio en que se desenvuelve y los requerimientos de la organización.

Para entender mejor lo que es el Desarrollo Organizacional conviene presentar una somera explicación del surgimiento de esta técnica. Desde el punto de vista de Rafael Guizar (2004), el movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Desde la Perspectiva de Archillas (1994), los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

-
1. La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente y muchas veces en conflicto con los demás
 2. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
 3. Las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo, en el National Training Laboratory (NTL), que buscaban mejorarlo a través de una serie de reuniones en donde se diagnosticaban y experimentaban diversos comportamientos con la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group (Grupos T).
 4. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
 5. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano, integrados a través de un tratamiento sistémico.

Warren Bennis y Richard Beckhard (1973) consideran que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (EUA). Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, Grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización a través del trabajo con grupos pertenecientes a la misma empresa.

Wendell French (1996) visualiza el origen del DO como un aprendizaje embrionario o de gestación que se deriva de:

1. Los trabajos de psicología aplicada, a partir de las investigaciones de Hawthorne;
2. La aplicación de la metodología de laboratorio de la NTL, relacionada con los Grupo T;
3. La aplicación de la metodología de investigación de acción;
4. La aplicación de la Teoría de Sistemas Abiertos de Bertalanffy y la Teoría de Campo de Kurt Lewin, y
5. Los conceptos sobre sistemas sociotécnicos agrupados por Tavistock.

4.1 QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen infinidad de definiciones del Desarrollo Organizacional, hay tantas como estudiosos y expertos en esta materia. Cada una de ellas presenta un enfoque distinto de acuerdo a la línea de investigación predilecta de quien la reconoce. Para efecto de esta investigación presentamos cinco perspectivas de lo qué es, o bien lo que representa el Desarrollo Organizacional, desde la el punto de vista de quienes las suscriben ⁽²⁾.

² Consultar Anexo 2: Definiciones de Desarrollo Organizacional.

Beckhard (1973) afirma que el Desarrollo Organizacional es *un esfuerzo planificado, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*

Bennis (1973) define al Desarrollo Organizacional *como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.*

Chiavenato (1999) lo conceptualiza como *un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.*

Para Rafael Guizar (2004) el Desarrollo Organizacional es *una mezcla de ciencia y arte...un área de acción social y un área de investigación científica. A la par del DO se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.*

Wendell French (1996) afirma que es *un esfuerzo total de la organización para mejorar efectividad de equipo, procesos de toma de decisiones, en colaboración con consultores de comportamiento... enfatizando en la efectividad de equipo y la misión. Es un esfuerzo de largo plazo para mejorar la resolución de problemas de una organización y renovar los procesos, particularmente a través de una más efectiva y participativa administración de la cultura de la organización con la existencia de un agente de cambio, y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento incluyendo la investigación-acción.*

Finalmente, para Robbins (1992) el DO son *intervenciones para el cambio planificado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.*

Aún cuando las definiciones anteriores parecen distintas, todas coinciden en un punto fundamental: el cambio planificado. Ya sea que lo conceptualicen con este término o se refieren a él como un proceso de transformación o un método de modificación. Analizando todas las definiciones consultadas, se menciona en cada una de ellas términos semejantes relacionados con la estructura, la cultura organizacional y la adaptación. Otros más ambiciosos incluyen métodos (como investigación-acción) o bien refieren la necesidad de un consultor o facilitador.

Lo que es cierto es que, sin importar el orden que se utilice en las palabras para redactar un concepto, el Desarrollo Organizacional representa un esfuerzo compartido cuyos resultados serán palpables en el mediano plazo; ya que hace referencia a una modificación, a veces radical, de la estructura o el comportamiento organizacional lo que

en principio no reflejará una mejoría inmediata, sino con el paso del tiempo. Sus objetivos generales se pueden resumir en aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Bennis establece cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional;
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento;
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología, y
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a un nuevo concepto de hombre (complejo), un nuevo concepto de poder (colaboración) y un nuevo concepto de valores organizacionales (humanístico-democrático).

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la tendencia de esta investigación, consideramos prudente incluir la idea de Chiavenato de que el Desarrollo Organizacional es una filosofía del hombre, en cuanto a la posibilidad de mantener las aptitudes humanas restringidas cuando el ambiente organizacional le es hostil en relación con sus aspiraciones, lo que le impide el crecimiento y la expansión (Chiavenato, 1999:592). Afirma que si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

Las características del DO, desde la perspectiva de los autores ya mencionados son:

- Focalización en toda la organización;
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento;
- Orientación a las interacciones de las diversas partes de la organización para que trabajen en conjunto;
- Distribución del poder en la organización que equivale a descentralizar y delegar;
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos;
- Utilización de un agente de cambio externo, que estimule y coordine el cambio dentro de la organización;
- Análisis de problemas con énfasis en las soluciones (investigación-acción);
- Aprender de la propia experiencia;
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis y el uso de la retroinformación,
- Mejorar las relaciones humanas, abrir canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad;
- Orientación situacional y hacia la contingencia;
- Desarrollo de mejores equipos de trabajo, proponiendo cooperación, e
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.

Por tanto, el DO debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, con cambios a partir del diagnóstico de una situación. Requiere una visión global de la organización y un compromiso responsable de los directivos para lograr el desarrollo de las potencialidades en las personas.

5. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. En general, podemos decir que hay seis componentes básicos en los modelos de Desarrollo Organizacional: (Davis, 2000:416) ⁽³⁾.

- El diagnóstico inicial requiere de un examen del estado actual de las cosas en los procesos organizacionales; que incluyen la forma de tomar decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, los métodos de planificación, entre otros.
- Recopilación de datos acerca del sistema, de los procesos y de la cultura. Suelen practicarse encuestas para determinar los problemas de la organización.
- Retroalimentación de datos y confrontación, en donde se designan grupos de trabajo para analizar los datos recopilados y definir prioridades de cambio.
- Planeación de acciones y solución de problemas, en donde se utilizan los datos para elaborar recomendaciones de cambios específicos.
- Uso de intervenciones, 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; son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización se dedican a una tarea o a una serie de tareas donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.
- Evaluación y seguimiento, donde el asesor ayuda a que la empresa evalúe los resultados de las intervenciones y elabore programas adicionales en las áreas donde se requiera obtener más resultados.



Figura 2.7 Proceso del DO de Davis

Como hemos visto, el Desarrollo Organizacional abarca cambios tanto a nivel estructural, a nivel tecnológico, así como de comportamiento. Aunque generalmente se impacta en los tres aspectos, es posible que el cambio planificado se enfoque únicamente en uno. En este sentido podemos decir que el DO tiene una aplicabilidad en cuatro niveles (Guizar, 2004:151):

1. Intervenciones en procesos humanos

Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones y los procesos de comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. La mayor parte de estos modelos se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

³ Para conocer los componentes del proceso de DO de Wendell French consulte el Anexo 3.

Intervenciones en procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos T ▪ Consultoría de procesos ▪ Intervención de la tercera parte ▪ Formación de equipos ▪ Encuestas de retroalimentación ▪ Reuniones de confrontación ▪ Relaciones intergrupo ▪ Enfoque normativos
---	--

2. Intervenciones tecnoestructurales;

Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para ligarlas con el personal. La tecnología incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Incluye actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, la calidad de vida y el diseño del trabajo.

Intervenciones tecnoestructurales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciación e integración ▪ Diseño estructural ▪ Organización colateral ▪ Calidad de vida en el trabajo ▪ Diseño del trabajo
--	---

3. Intervenciones en administración de recursos humanos

Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal y utiliza mecanismos para integrarlas a las organizaciones.

Intervenciones en administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalación de objetivos y metas ▪ Sistema de recompensas ▪ Planeación y desarrollo de carrera ▪ Administración del estrés
---	---

4. Intervenciones estratégicas

Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización; es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.

Intervenciones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación de sistemas abiertos ▪ Cultura corporativa ▪ Administración del cambio estratégico
------------------------------------	---

Como puede apreciarse, existe una gran variedad de modelos que representan distintos caminos para llegar al cambio. En esta investigación presentaremos cuatro modelos que incluyen modificaciones estructurales, de comportamiento o ambas:

-
1. Encuestas de retroalimentación
 2. Managerial Grid propuesto por Blake y Mouton;
 3. Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsh;
 4. Modelo 3-D de Eficacia Gerencial de Reddin.

5.1 ENCUESTAS DE RETROALIMENTACIÓN

Es un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas. Consiste en recolectar datos acerca de la organización mediante cuestionarios. Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentar a los miembros y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos (Guizar, 2004:57).

Para desarrollar una encuesta es necesario que:

- los miembros de la organización, incluida la alta dirección, estén involucrados en la planeación. De igual forma, el instrumento debe ser administrado a todos los miembros de la organización involucrados;
- se cuente, de preferencia, con la asistencia de un consultor externo que capacite en el análisis de los datos obtenidos y sugiera enfoques para llevar a cabo el diagnóstico;
- el análisis de datos que haga el consultor lo lleve a cabo en colaboración con el personal de la organización, y
- la retroalimentación informativa se dirija a la alta dirección, en primer lugar.

La encuesta de retroalimentación es principalmente una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones; como pueden ser los Grupos T, cambio organizacional u otras.

De acuerdo con Nadler, los aspectos más importantes que debe cubrir una encuesta de retroalimentación son: liderazgo, motivación, satisfacción, comunicación, decisiones, metas y control. Este tipo de encuesta puede llevarse a cabo con el siguiente proceso: entrevista de orientación, un cuestionario breve y el diseño de la retroalimentación de la encuesta.

Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso; pero es muy importante que todas las líneas de estructura del área que se esté analizando participen.

Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y esclarecer las cuestiones que provocan conflictos entre el personal. Es importante que el análisis se centre en las cuestiones relacionadas con las respuestas obtenidas en el cuestionario y no en atacar a las personas.

5.2 MODELO DE MANAGERIAL GRID DE BLAKE Y MOUTON

El modelo tipo grid parte del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual y debe ocurrir antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización; presupone tres premisas sobre las organizaciones (Chiavenato, 1999:604):

1. Los individuos y las organizaciones reducen la disonancia entre su autoimagen y la realidad. Ese proceso inicia el cambio en el ambiente interno de la organización.
2. Las organizaciones alcanzan satisfacciones por debajo de su potencial: tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser mejorados para que sean más competitivos y coherentes con el mundo actual, que se caracteriza por transformaciones aceleradas e incesantes.
3. Una gran cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales, lo cual provoca lo que se denomina carga cultural.

La malla gerencial reconoce que el administrador de una empresa siempre está orientado hacia dos asuntos:

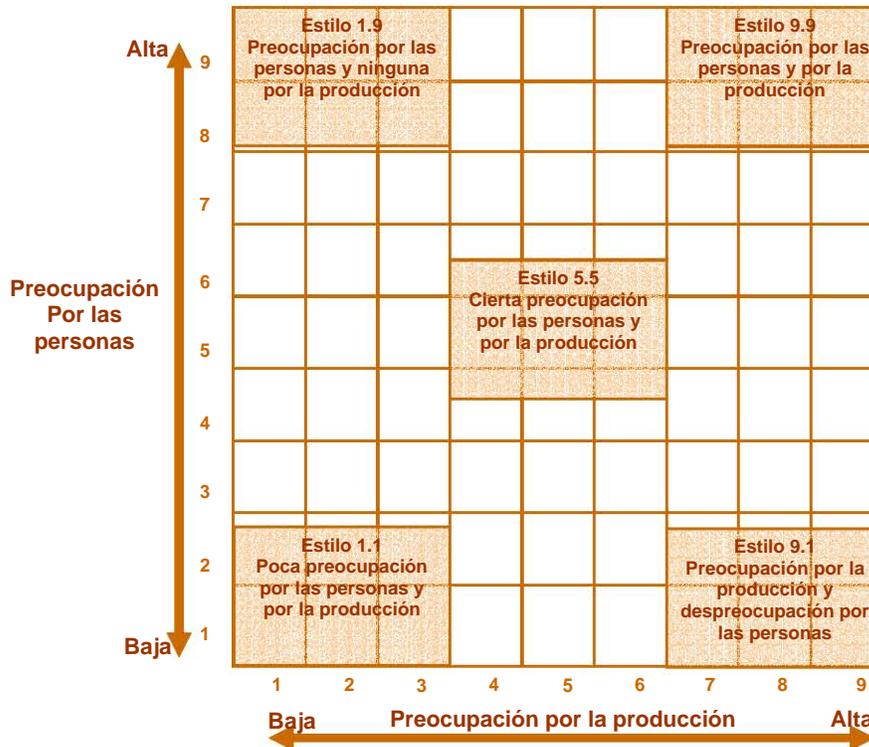


Figura 2.8 Managerial Grid de Blake y Mouton

- La producción
Los resultados de su esfuerzos (eje horizontal)
- Las personas
Aquellos cuyo trabajo él dirige (eje horizontal)

La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas: la interdependencia a través de un interés común en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto. De acuerdo al modelo tendríamos cinco estilos administrativos como se declara en el esquema. Blake y Mouton proponen seis fases a saber:

Fase 1: seminarios de laboratorio para todos los miembros de la organización, partiendo de la alta dirección hacia la base, con el fin de analizar la cultura organizacional.

Fase 2: desarrollo de equipos en todos los grupos de la organización, partiendo de la alta administración, para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización, evaluar la calidad y la naturaleza de la participación con el objetivo de localizar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.

Fase 3: reuniones de confrontación intergrupal para desarrollar el intercambio entre los grupos formales y mejorar la coordinación y cooperación entre ellos. Esta fase persigue cuatro resultados de aprendizaje:

- a. Comprender los estilos de comportamiento administrativo para la movilización de las energías humanas;
- b. Mejorar la calidad de supervisión en situaciones de trabajo;
- c. Fortalecer la calidad y la naturaleza del trabajo en equipo, y
- d. Fortalecer la calidad y la naturaleza de los esfuerzos coordinadores.

Fase 4: establecimiento de los objetivos organizacionales por la alta dirección de la organización mediante la confirmación de la excelencia empresarial. Esta fase proporciona los conceptos y técnicas para un modelo de desarrollo sistemático y en la que la alta dirección define el diseño del modelo estratégico que debe seguir la organización en su totalidad.

Fase 5: implementación, a través de equipos, del modelo organizacional ideal por medio del desarrollo planeado. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, examinando exhaustivamente cada aspecto de sus actividades.

Fase 6: evaluación de los resultados para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro.

5.3 MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH

Proponen un modelo de diagnóstico y acción para el DO cuyos principales puntos de referencia son:

- Concepto de sistema y de organización: la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.
- Los subsistemas: el sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de microsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- El sistema social: todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- Estadios del desarrollo organizacional: los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo.

1. *Diagnóstico:* se inicia con un inventario de la situación a partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente; un segundo paso es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento, y un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización.

2. *Planeación de la acción:* se diseñan los métodos de cambio, capaces de modificar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio pueden ser educativas, estructurales o transaccionales.
3. *Implementación de la acción:* es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio.
4. *Evaluación:* es la etapa que cierra el proceso. El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación y así sucesivamente.

5.4 MODELO 3D DE LA EFICACIA GERENCIAL DE REDDIN

Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial basada en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera apropiada, a la situación de cambio.

La teoría 3D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:

1. El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia. Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización.
2. El programa 3D no da una dirección, solo propone que se considere la eficacia como valor central.
3. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben.
4. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Todos deben participar en el proceso.
5. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

Sus principales conceptos son:

1. *Eficacia gerencial:* debe ser evaluada en términos de resultados, ya que no es un aspecto de personalidad, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene.

Gerente eficiente	Gerente eficaz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace las cosas de manera correcta ▪ Resuelve problemas ▪ Cuida los recursos ▪ Cumple con su deber ▪ Reduce costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace las cosas correctas ▪ Produce alternativas creativas ▪ Optimiza los recursos ▪ Obtiene resultados ▪ Aumenta utilidades

2. *Estilo gerencial:* el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos:

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia, puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos.



Figura 2.9 Estilos Gerenciales

Esos cuatro estilos básicos dan lugar a ocho estilos de comportamiento gerencial. De donde toma nombre el modelo.

Para Reddin no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

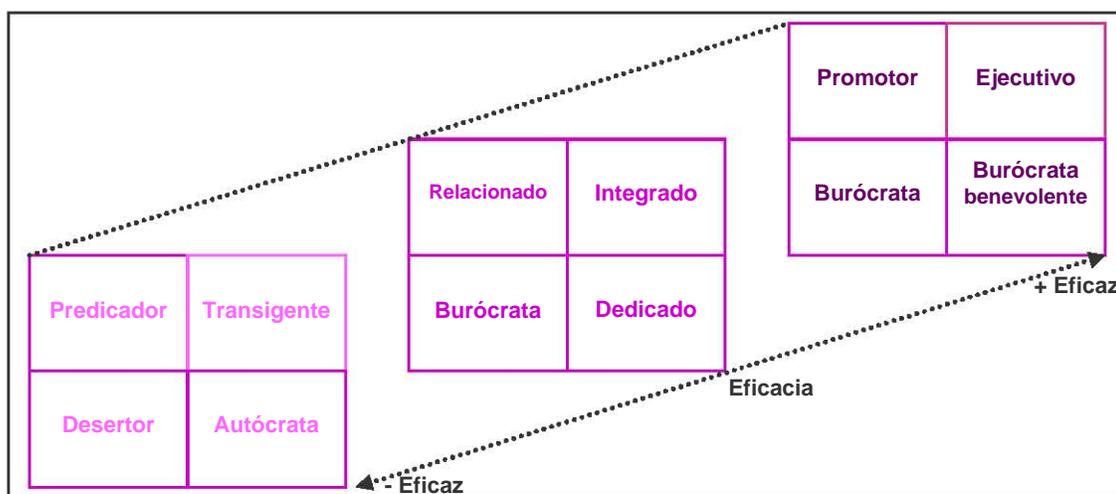


Figura 2.10 Estilos de Comportamiento Gerencial del Modelo de 3D de Reddin

3. *Habilidades gerenciales*: la teoría pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas:

- Sensibilidad situacional, habilidad para diagnosticar situaciones;
- Flexibilidad de estilo, habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, y
- Destreza de gerencia situacional, capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

Etapas del Modelo 3D		
Eta pa 1 Seminario de eficiencia gerencial	<u>Programación</u>	Duración 5 días
	La eficacia gerencial	
	<u>Resultados básicos</u>	
	Eficacia administrativa mejorada	
	Flexibilidad incrementada	
	Objetivos preliminares establecidos	

<p>Etapa 2 Laboratorio sobre el rol del equipo</p>	<p><u>Programación</u> Estructura el rol del equipo <u>Resultados básicos</u> Objetivos establecidos para el equipo Equipo reorganizado Métodos de trabajo introducidos en el equipo</p>	<p>Duración 3 días</p>
<p>Etapa 3 Conferencia sobre la eficacia gerencial</p>	<p><u>Programación</u> Fijación de objetivos generales <u>Resultados básicos</u> Objetivos administrativos reafirmados Bloqueo superior-subordinado superado Relación establecida de guía y estímulo</p>	<p>Duración ½ día</p>
<p>Etapa 4 Laboratorio sobre estrategia empresarial</p>	<p><u>Programación</u> Establecimiento de la estructura de la organización <u>Resultados básicos</u> Diagnóstico organizacional hecho Estructura organizacional revisada Políticas administrativas compensadas</p>	<p>Duración 3 días</p>
<p>Etapa 5 Comité de eficacia del equipo</p>	<p><u>Programación</u> Relaciones interpersonales <u>Resultados básicos</u> Objetivos establecidos por el equipo</p>	<p>Duración 1 día</p>
<p>Etapa 6 Comité de eficacia inter equipos</p>	<p><u>Programación</u> Relaciones entre los equipos <u>Resultados básicos</u> Bloqueos improductivos entre sectores organizacionales superados</p>	<p>Duración 1 día</p>
<p>Etapa 7 Comité sobre la eficacia de las divisiones</p>	<p><u>Programación</u> Relaciones horizontales y verticales <u>Resultados básicos</u> Interrelaciones horizontales y verticales mejoradas</p>	<p>Duración 1 día</p>
<p>Etapa 8 Comité de unidad de trabajo</p>	<p><u>Programación</u> Integración general entre los participantes <u>Resultados básicos</u> Mejores interrelaciones entre todos los participantes</p>	<p>Duración ½ día</p>
<p>Etapa 9 Comité de eficacia empresarial</p>	<p><u>Programación</u> Eficacia organizacional <u>Resultados básicos</u> Comunicación de las políticas y objetivos globales establecidos Estabilización de la situación luego de un programa de cambio</p>	<p>Duración ½ día</p>

6. IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL DO

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el DO presta mucha atención a este aspecto, por ello es que se proporciona un interés fundamental en las aplicaciones del desarrollo organizacional a las familias organizacionales, las comunidades, los equipos y grupos para tareas específicas. De hecho, Richard Beckhard en 1969 afirmaba que los grupos son las unidades básicas del cambio, no los individuos. Por lo anterior es que resulta importante conocer la lógica que siguen los grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva psicológica, un grupo es (Blakeney, 1979:131):

- Un conjunto de personas;
- Una colección de personas mutuamente dependientes, y
- Un sistema influido por un ambiente.

Un grupo se define como un conjunto de sistemas de conductas individuales (sci) con recíproca dependencia, que se afectan entre sí y responden a influencias externas. El grupo se considera un sistema que opera en un medio que influye en él y al cual responde, tiene además subsistemas: la conducta individual que guardan dependencia recíproca cuando el medio influye en el grupo, el sci influye también en los otros sci del sistema. Los sci tienen una interdependencia. El medio puede influir directamente en un sci. Por lo tanto el sci no sólo responde externamente al medio, sino también de manera interna (Blakeney, 1979:132).

En este sentido, el desempeño del grupo está en función de las características personales del sci (motivos, capacidades, personalidad), de las variables ambientales y socioculturales y de las variables laborales.

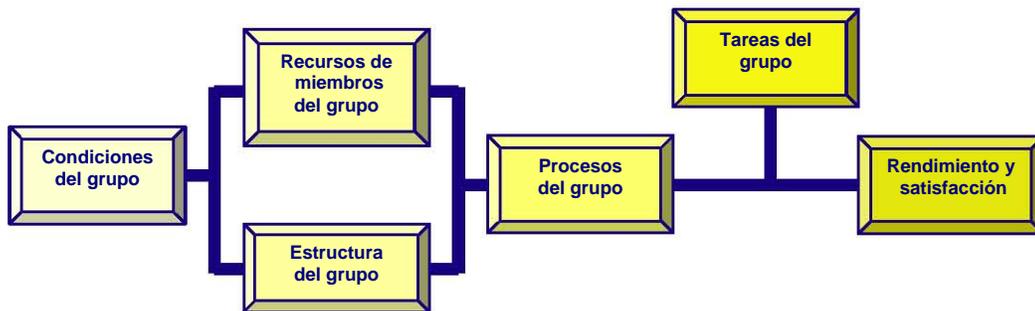


Figura 2.11 Modelo de comportamiento de un grupo

Desde el punto de vista administrativo, un grupo se define como el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular. Cuando la razón de ser del grupo está determinada por el alcance de una meta previamente definida por la organización y, del mismo modo, se definen externamente al grupo las formas apropiadas de comportamiento, hablamos de un grupo formal. En cambio, los grupos informales se crean naturalmente como respuesta a diversas necesidades, como pueden ser el contacto social, la seguridad, el prestigio, la autoestima el poder o la afiliación (Robbins y Coulter, 2000:448).

Sin importar la naturaleza del grupo, el desarrollo de éste es un proceso dinámico que consta de cinco etapas y que se presenta en el progreso de cualquier sistema organizado de este tipo:

1. *Formación*: se caracteriza por la incertidumbre y es cuando las personas se unen al grupo y definen el propósito, la estructura y el liderazgo del mismo.
2. *Tormentas*: se caracteriza por los conflictos que surgen dentro del grupo, ya que las personas se resisten al control que ejerce sobre las individualidades.
3. *Desarrollo de normas*: caracterizada por el cultivo de relaciones estrechas y una gran cohesión. Existe un sentido de identidad, la estructura se solidifica y existe una común expectativa del comportamiento correcto.
4. *Ejecución*: el grupo es plenamente funcional y se enfoca a la ejecución de la tarea por realizar.
5. *Clausura*: el grupo se prepara para disolverse y el interés está enfocado en la terminación de las actividades y ya no en la ejecución de las tareas. Esto es aplicable para grupos temporales básicamente.

Este desarrollo va permitiendo que los miembros adopten diversos roles que les permiten la ejecución de la tarea y que definen otros conceptos relacionados a la dinámica grupal como son el status, la cohesión y el conflicto.

Sin embargo, en el contexto de la investigación que estamos presentando, la dinámica grupal y los conceptos asociados a ella no es tema central. Lo relevante es la importancia que toma dentro de las organizaciones y que da pie a que el DO enfoque sus esfuerzos en intervenciones que abarcan ante todo los grupos de trabajo.

Básicamente, podemos afirmar que la relevancia de los grupos está en el hecho de que se conforman para plantear problemas, buscar soluciones y seleccionar aquellas que sean más convenientes para la organización, de acuerdo a la misión, visión y objetivos. Es decir, los grupos de trabajo toman muchas decisiones organizacionales.

Parte de esta dinámica está fundamentada en las ventajas que ofrece a la organización las decisiones grupales. Katzenback y Smith creen que los equipos serán todavía más importantes en el futuro bajo la premisa de que los grupos sobrepasan a los individuos como la principal unidad de desempeño en las organizaciones (Robbins y Coulter, 2000:450).

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos; las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo. Tercera, los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales. Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto (French, 1996:100).

Otras ventajas de los grupos de trabajo están en el hecho de que se aporta información completa y desde diferentes perspectivas, dependiendo de la formación de cada uno de los integrantes. También generan más alternativas de solución y de mayor calidad, al incluir enfoques multidisciplinarios. Existe más apoyo a las decisiones y facilita la aceptación, ya que es común que los afectados con las decisiones a tomar tengan representatividad en el

grupo de trabajo. Finalmente, acrecienta la legitimidad, al considerarse un proceso democrático el consenso de la solución en oposición a la toma de decisiones unipersonal. En pocas palabras, se afirma que la toma de decisiones en grupo tiene una mayor eficacia porque tiende a ser más precisa, más rápida e incluyente.

Los grupos con resultados exitosos presentan ciertas características: una meta clara y elevada; una estructura impulsada por los resultados; miembros competentes un compromiso unificado; un ambiente de colaboración; estándares de excelencia; apoyo y reconocimiento externo y un liderazgo de principios. Todas estas características se requieren para el logro de un desempeño superior del grupo; cuando se pierde cualquier aspecto, disminuye el desempeño del mismo (French, 1996:100).

Debido a la creencia fundamental de que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones y a las ventajas que aparentemente representa el grupo y la cooperación de éstos en el funcionamiento eficiente de la misma, es que el Desarrollo Organizacional ha desplegado un gran número de intervenciones encaminadas a la arquitectura de equipos y al análisis de cómo trabajan juntos. El objetivo principal es lograr que el equipo sea más efectivo, logre sus tareas y aprendan a resolver sus problemas satisfactoriamente.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

A través de la conceptualización, que alrededor del Desarrollo Organizacional se ha generado a lo largo de los años, se ha determinado que el DO está orientado básicamente por las necesidades y expectativas de la misma organización, siempre influenciada por el entorno en el que desarrolla sus actividades. Así, se afirma que el Desarrollo Organizacional es un proceso lento y gradual, liderado por los directivos, que acerca intencionalmente a las metas propuestas, y para lograrlo es necesario conocer a profundidad a la propia organización, las necesidades y expectativas de sus miembros y el ambiente con el cual se crea la sinergia para el logro de los objetivos.

Desde la perspectiva sistémica, el entorno cobra importancia al ver a la organización como un sistema abierto intencional, con un fin específico que sustenta el papel del individuo en el desarrollo y que, por su naturaleza, la mantiene en una constante redefinición. Un sistema orgánico, que necesariamente implica la participación y responsabilidad compartida; pero que a su vez, por definición, debe considerar la imposibilidad de prever con exactitud el resultado debido a la imprecisión de sus miembros.

Ahora bien, como se ha especificado en el presente Capítulo, el Desarrollo, como término individual, implica la suma de pequeños sucesos continuos que llevan a la metamorfosis. En el caso del DO, para llegar a ese estado deseado es necesario que en la planificación se establezca el modelo del futuro al que se desea llegar compatibilizando las metas organizacionales con las individuales, para enfocar los esfuerzos del presente hacia ese futuro ansiado, lo que es equiparable a los preceptos de la Planeación Prospectiva: trabajar el futuro en el presente. Es por ello que el Desarrollo Organizacional es considerado como un Cambio Planificado, con la adición de las intervenciones como medio para llegar a la meta deseada.

Así, el DO se sustenta en la teoría del Cambio Planificado -compendiando las ideas de Kurt Lewin, Collerete y Delisle y James Stoner-, definido como el paso deliberado de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio, mediante el análisis sistémico que modifica el estado actual.

Sin importar el tipo de cambio o la magnitud del mismo, para lograrlo es necesario crear un sistema coherente de creencias y valores organizacionales que destaquen las reglas del juego y que a la vez sean compatibles con el sistema individual. Justamente, el enfoque del Cambio Planificado en el Desarrollo Organizacional está orientado al cambio cultural, en una escala mediana (según la clasificación de Lucia Luchia) incluyendo el término de intervención para modificar el comportamiento, ya sea éste estructural, tecnológico o simplemente cultural. Debemos considerar que todo cambio implica una metodología que inicia con el análisis de la situación actual, el establecimiento del punto de equilibrio al que se quiere llegar y una serie de actividades que eliminan la brecha entre lo que se es y lo que se desea ser, con acciones definidas que evalúan la consistencia.

Establecido lo anterior y para efectos de la investigación, resulta importante determinar los conceptos que guiarán el presente trabajo, desde el enfoque que en el diseño de la investigación se ha especificado.

Por ello, la definición que desde nuestra perspectiva se acerca más al contexto de la investigación es la propuesta por Richard Beckhard en 1969, la cual establece que el *Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.*

En este orden de ideas, Idalberto Chiavenato determina que el principal objetivo del DO deberá estar enfocado a *brindar un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, para que éstos puedan crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.*

Finalmente, es trascendente mencionar que para el estudio del caso propuesto en esta investigación utilizaremos el Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por David Nadler: la Encuesta de Retroalimentación con el proceso de entrevista estandarizada a través del cuestionario y diseño de la retroalimentación.

CAPÍTULO IV

CONSIDERACIONES DEL CAPITAL HUMANO

***EL CAPITAL HUMANO ES LA FUENTE DE LA
CREATIVIDAD EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN.
LAS PERSONAS SE ENCARGAN DE DISEÑAR
Y PRODUCIR LOS BIENES Y SERVICIOS,
DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN.
SIN SERES HUMANOS EFICIENTES
ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE QUE
UNA ORGANIZACIÓN LOGRE SUS OBJETIVOS.***

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

Como ya lo hemos mencionado, en la actualidad el cambio se ha convertido en algo permanente y acelerado que causa gran incertidumbre. Estos constantes movimientos obligan a las organizaciones a replantearse constantemente y a buscar nuevas formas de trabajo que le permitan, al mismo tiempo, una rápida adaptación y la supervivencia en un ambiente altamente competitivo. Ante esta nueva realidad las organizaciones se han enfrentado a una forma de hacer negocios en donde la valoración del conocimiento ha cobrado una gran importancia.

Considerando que el conocimiento es parte intrínseca del ser humano, la nueva dinámica organizacional ha obligado a revalorizar el papel de los individuos en ella. La sociedad de hoy tiene como principal recurso el conocimiento, que permite la adquisición de diferentes habilidades y actitudes generadoras de eficiencia, racionalidad y competencia (Chiavenato, 1999:2). Es así como se reconoce que los recursos estratégicos de una organización radican en los seres humanos: en su capacidad de aprendizaje, de socialización, de creatividad y de manejo de la información (Font, 1999:10-11). Desde hace más de una década se reconoce que la única ventaja competitiva real que posee una organización es la capacidad de sus integrantes y es a partir de esta afirmación que surgen conceptos como el Capital Humano (CH).

Anteriormente, el término que hacía referencia a los individuos era recurso humano, y como tal las personas formaban parte de una cadena sustituible de recursos encaminados a lograr el éxito organizacional; el ser humano era un instrumento más dentro de la enmarañada organización. En la actualidad se reconoce que la creación de valor se vincula más con las personas que con los recursos físicos o materiales; esto implica el reconocimiento de que los individuos son únicos, complejos y libres y que a su vez poseen habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Ellos constituyen el capital indispensable de toda organización: el Capital Humano.

En este capítulo abordaremos los conceptos relacionados con el Capital Humano. Para ello comenzamos con el enfoque mejor conocido de éste, explicando brevemente lo que se entiende por Capital Intelectual desde la concepción de Leif Edvinson, Malone y determinando los tres conceptos, que desde el punto de vista del Euroforum, se relacionan con él: Capital Estructural, Capital Humano y Capital Relacional. En segundo término definimos el significado de Capital Humano, tanto en el concepto del Capital Intelectual como desde el enfoque de la naturaleza humana. Para ampliarlo, abordamos algunos principios del comportamiento humano en las organizaciones y definimos lo que para autores como Isabel Font Palayán y Guadalupe Fernández significa el talento humano, elemento indispensable en el individuo que lo hace ser considerado como capital.

A continuación, y como parte fundamental de nuestra hipótesis, presentamos ampliamente el concepto de Desarrollo del Capital Humano, desde la perspectiva de Ricardo Ricardi, abordando posteriormente el concepto de Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional. Finalmente, presentamos una breve definición de ciertos conceptos asociados al Desarrollo Humano: autoconocimiento, autoestima, autodirección, asertividad y dominio personal.

1. ENFOQUE DEL CAPITAL HUMANO

Para comprender mejor la disposición que las organizaciones viven actualmente se hizo necesaria la utilización de nuevos modelos administrativos, es así como surge el concepto de Capital Intelectual (CI). Esto trajo consigo el hecho de poner al hombre en el centro del comportamiento organizacional. Con ello se aceptó que la naturaleza del ser humano es un fenómeno complejo derivado de las características del propio individuo, de sus necesidades -biológicas, psicológicas y sociales-, de sus motivos, sus potencialidades y del aprendizaje formal y empírico que adquiere a lo largo de su vida.

El concepto de CI se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que se entienden como el principal activo de las organizaciones. Se considera como un activo intangible ya que se refiere a las herramientas que aportan beneficios inmateriales, sin las cuales la organización no puede funcionar. Es el material cognoscitivo que puede aprovecharse para crear valor o riqueza relacionado con la educación, la experiencia, los conocimientos, los valores y las actitudes de los que forman la organización (Font, 1999:11).

Leif Edvinson, en 1997, estableció que el CI está constituido por el Capital Humano y el Capital Estructural y lo explicaba a través de una metáfora:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (el tronco, las ramas y las frutas) correspondiente a los activos tangibles y una parte que está oculta (las raíces) correspondiente a los activos intangibles. Las raíces canalizan la savia a través del tronco y las ramas hasta conducirla a los frutos. De la misma manera el capital intelectual (activo intangible) constituyen la savia empresarial que impregna los procesos. Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

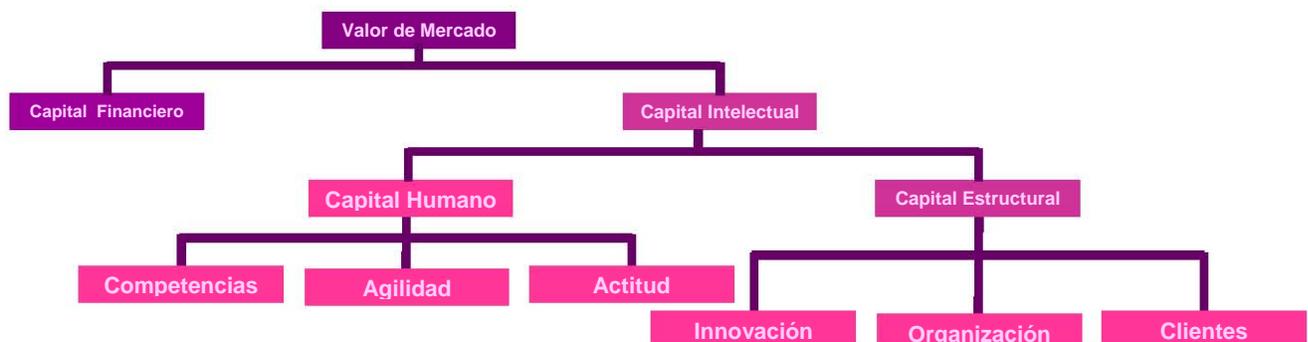


Figura 3.1 Esquema de valor de mercado de Skandia de Edvinson y Malone 1997)

Un año más tarde, T. Steward define el CI como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor y agrega un tercer componente: el capital cliente. Finalmente, en 1998 el Euroforum establece el CI como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, genera valor en la actualidad o tiene potencial de generarlo en el futuro y lo divide en capital humano, capital estructural y capital relacional.

De acuerdo al Proyecto Intellect de Euroforum ⁽⁴⁾ los tres componentes del CI se pueden definir de la siguiente manera:

- El *Capital Humano* se trata de las competencias actuales; es decir, las capacidades, habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro aporta a la organización. Son activos individuales e intransferibles ya que refieren la capacidad de aprender y crear de las personas.
- El *Capital Estructural* hace referencia a los activos propios de la empresa: todo el entramado físico de infraestructura que hace posible el desarrollo del trabajo en la empresa, así como la integración de sus miembros en ella y la facilitación de sus tareas mediante las tecnologías adecuadas. La metodología, la gestión de la organización y el conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización y que permanece en ella independientemente de la rotación de las personas; es conocimiento que puede ser reproducido y compartido y, por lo tanto, se puede transmitir rápidamente.
- El *Capital Relacional* hace referencia al valor de las relaciones con los individuos con los que la organización interactúa, ya sean clientes, proveedores u otras organizaciones. Se trata de un activo intangible de vital importancia para la institución, que debe ser medido y gestionado.

CAPITAL INTELECTUAL		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
COMPETENCIAS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ALIANZAS
CAPACIDADES	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ACUERDOS DE COOPERACIÓN
TALENTO	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	RELACIÓN CON CLIENTES
LIDERAZGO	INFORMACIÓN	RELACIÓN PROVEEDORES
VALORES	VALORES ORGANIZACIONALES	RELACIONES INSTITUCIONALES
CULTURA	CULTURA ORGANIZACIONAL	OUTSOURCING
CONOCIMIENTO		
APRENDIZAJE INDIVIDUAL		

Figura 3.2 División del Capital Intelectual según el Euroforum (1998)

Es importante destacar la necesidad ineludible de interrelacionar los tres bloques del modelo: “cómo el capital humano se transforma en capital estructural y en capital relacional que, a su vez, realimentan la creación y el desarrollo del capital humano”. Ello se realiza a través del conocimiento y potenciación de los procesos que tienen como resultante que el conocimiento latente en personas y equipos sea dado a conocer, sistematizado y asumido como propio por la organización y cómo, a través de ello, se consigue regenerar y mejorar aquel conocimiento (Euroforum ,1998).

En palabras de Isabel Font Palayán (1999), el Capital Intelectual debe considerarse como un activo dinámico que permite alcanzar una ventaja fundamentada en la capacidad de aprendizaje de los individuos y su capacidad de socializar dicho conocimiento. Se basa en un aprendizaje continuo originado en los conocimientos existentes internos y externos de la organización, que permiten transferir e integrar los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen los individuos al ejecutar sus tareas y al realizar las actividades organizacionales.

El CI es un elemento asociado a la formación profesional, en tanto que es factor de conocimiento organizacional que pueden dividirse en conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y la creatividad automotivada, la cual

⁴ Para mayor información sobre el Proyecto Intellect de Euroforum consultar Anexo 4.

garantiza que los conceptos anteriores se renueven. Lo que hace voltear la vista hacia los recursos humanos (Montesinos y Martínez, 2001:53).

2. DEFINICIÓN DE CAPITAL HUMANO

El concepto de Capital Intelectual no puede entenderse sino se pone en el centro de la discusión a la naturaleza humana. Invariablemente, los tres conceptos asociados al Capital Intelectual se desenvuelven en un entorno completamente humano, considerando que una organización esta conformada por la asociación de personas bajo un mismo fin. Aunado a esto, debemos considerar que en la actualidad la única ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad de las personas para adaptarse al cambio.

Como ya lo hemos visto, el Capital Humano (CH) se refiere a los conocimientos y las habilidades que posee el ser humano y que es el punto central para la renovación organizacional. El CH representa el aumento en la capacidad de la producción del trabajo siempre y cuando se mejoren las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que potencializan su rendimiento (Font y Córdova, 2000:36).

El CH es la fuente de la creatividad en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin seres humanos eficientes es prácticamente imposible que una organización logre sus objetivos.

En sentido figurado, se refiere al término capital en su conexión con la inversión de recursos para aumentar el capital físico y la productividad. Gary Becker, economista norteamericano ganador del Premio Nóbel, extendió el dominio del análisis microeconómico al comportamiento humano y su interacción. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que éstas poseían: el conocimiento, las habilidades, la salud y la calidad de los hábitos de trabajo. Logró definir, desde 1980, al capital humano como herramienta indispensable de la productividad, ya que ésta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si antes de Gary Becker se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico, hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial (Becker, 1983: 21-22):

“Las múltiples formas que puede adquirir estas inversiones incluyen la escolarización, la formación en el puesto de trabajo, los cuidados médicos, las migraciones y la búsqueda de información sobre precios y rentas. Pero estas inversiones mejoran la capacidad, los conocimientos o la salud y, por lo tanto, elevan las rentas monetarias o psíquicas. El manifiesto interés por las inversiones en capital humano, así como por su estudio, se han intensificado en años recientes. La motivación ha sido probablemente el reconocimiento de que el crecimiento del capital físico, al menos tal y como se mide convencionalmente, explica sólo una parte relativamente pequeña del crecimiento de la renta de numerosos países. La

búsqueda de explicaciones más adecuadas ha dado lugar a medidas más precisas del capital físico y ha fomentado el interés en fenómenos tangibles tales como el cambio tecnológico y el capital humano. El resultado es que se ha acumulado una inmensa cantidad de evidencia circunstancial que muestra la importancia económica del capital humano y muy especialmente de la educación. La conclusión empírica más importante es que las personas con mayores niveles de educación y de formación casi siempre ganan más dinero que los demás. La mayor parte de los estudios que han intentado evaluar cuantitativamente las contribuciones al crecimiento han asignado un papel importante a la inversión en capital humano”.

La educación, los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los valores y las actitudes de los integrantes de una organización se convierten en el activo dinámico que genera conocimiento y posibilita la creación de aprendizaje individual y la difusión y socialización del mismo a toda la organización.

2.1 NATURALEZA HUMANA

Para comprender el valor del CH es importante comprender que el hombre es complejo, es un sistema único formado por necesidades biológicas, psicológicas y sociales, con valores, creencias y percepciones que mantiene un estado de equilibrio frente a las exigencias del medio externo. La concepción del hombre como un ser complejo presupone tres aspectos esenciales (Chiavenato, 1999:923):

1. El hombre es un sistema abierto que realiza transacciones con su medio ambiente: recibe insumos, reacciona activamente a los cambios y genera otros en el ambiente.
2. Cada ser humano, como sistema individual, desarrolla sus propios patrones de percepciones, valores y motivos. Estos tres factores se encuentran interrelacionados: lo que el individuo percibe en una situación está determinado por sus valores y motivos; el desarrollo de éstos está influenciado por su percepción, que a su vez, determina la información que el sistema debe recoger del ambiente.
3. El individuo, como sistema, es dinámico, ya que se encuentra en un proceso continuo de desarrollo aunque mantenga su identidad e individualidad en el transcurso del tiempo. La forma en que se comporta en una situación determinada está en función de la naturaleza del contexto ambiental y del desarrollo del sistema individual.

El hombre se desarrolla de acuerdo con diferentes percepciones y motivos manteniendo un estado continuo de evolución y crecimiento que le permite ir afrontando nuevas situaciones y problemas que se deben resolver proponiendo nuevas soluciones. Éstas son producto de su capacidad de aprendizaje, que le permiten incorporar a sus pautas de conducta nuevos conocimientos que crean una nueva forma de percibir al mundo y de enfrentar nuevos retos. Así, los individuos aportan a la organización sus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias a través de su personalidad, valores y actitudes (Font, 2001: 40).

Existen seis conceptos básicos en cuanto a la naturaleza de las personas (Davis y Newstrom, 2000:10-12):

1. *Diferencias Individuales*: cada persona difiere de las demás y estas diferencias son sustantivas. Cada individuo es singular por naturaleza y las experiencias de la crianza tienden a hacer que las personas sean incluso más diferentes. Esta diversidad debe reconocerse y considerarse como un activo valioso de las

-
- organizaciones; además de que precisan que el trato hacia los miembros de la organización sea individual y no estadístico.
2. *Percepción*: las personas ven, organizan e interpretan el mundo y su contenido de manera distinta, de acuerdo a sus experiencias y valores acumulados. Están influenciadas por la personalidad, las necesidades, los factores demográficos, el entorno físico, los periodos cronológicos y los contextos sociales en los que se desenvuelven.
 3. *Entidad*: los individuos que conforman a la organización son un todo, no sólo las habilidades o características que benefician a la misma son importantes. Las habilidades y conocimientos no existen independientemente de la vida social y familiar de las personas.
 4. *Comportamiento motivado*: el comportamiento de una persona tienen causas relacionadas con las necesidades de lo que debería tener. La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y está determinada por las necesidades de los miembros que la misma pueda satisfacer.
 5. *Deseo de participación*: los miembros de una organización buscan activamente oportunidades de participar en las decisiones importantes, con lo que aportan su talento e ideas al éxito de la misma. Necesitan compartir lo que saben y aprende de la experiencia.
 6. *Valor de la persona*: las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores organizacionales. Quieren que las traten con interés, respeto y dignidad y no como simples herramientas económicas. Buscan, dentro de la organización, ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de tener oportunidades de desarrollo.

2.2 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Bajo la perspectiva de los seis conceptos que definen la naturaleza de las personas y con la premisa de que cada individuo es portador de características, expectativas, objetivos e historias particulares, podemos describir algunos conceptos que mejoran la comprensión del comportamiento del CH y que la definen como una noción compleja (Chiavenato, 1999:95-97):

1. El hombre es proactivo; en tanto que reacciona y responde al ambiente en busca de la satisfacción de sus necesidades y al logro de sus objetivos personales.
2. El hombre es social; se relaciona con otras personas para conseguir información de sí mismo y del ambiente en el que vive. Trata de mantener su identidad y su bienestar psicológico en las organizaciones.
3. El hombre tiene necesidades diversas; un factor puede provocar cierto comportamiento hoy y no hacerlo mañana. El comportamiento está influenciado por un conjunto de necesidades simultáneas que presentan valencias diferentes.
4. El hombre percibe y evalúa; las personas evalúan los hechos en función de sus propias experiencias acumuladas, así como de sus necesidades y valores.
5. El hombre piensa y elige; de acuerdo a los estímulos a los que se enfrenta y a la consecución de sus objetivos personales.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta; ya que tiene características personales limitadas. La capacidad de respuesta está determinada por las aptitudes y conocimientos adquiridos y también de acuerdo con lo que pretende y ambiciona.

Considerando que el CH está determinado por los conocimientos y las habilidades que se circunscriben al ser humano, es más fácil comprenderlos al situarlos en el contexto en el que se desarrollan. Bajo la concepción del hombre complejo, los intercambios que realiza el individuo con la organización están motivados por el deseo de utilizar las habilidades, destrezas y demás en el dominio de los problemas a los que se enfrenta. La variabilidad de historias personales permite que cada sistema individual sea único y se desarrolle de modo diferente, enriqueciendo a la organización.

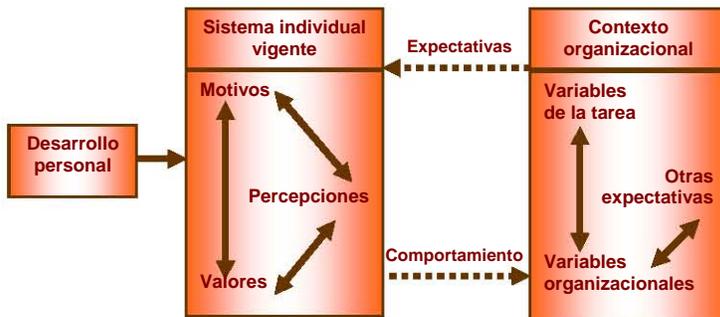


Figura 3.3 El sistema individual de Chiavenato

Para comprender el concepto de hombre complejo es necesario considerar que los sistemas individuales se desarrollan de acuerdo a patrones diferentes de percepción, de valores y motivos. Los valores y motivos influyen en la percepción de una situación particular, y el desarrollo de motivos y valores está influenciado a su vez por el proceso de percepción, que determina la información recogida

del sistema. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente, a medida que encuentran nuevas experiencias. Los mecanismos perceptivos encargados de filtrar la información que entra y sale del individuo permiten el mantenimiento del sistema individual y el aprendizaje de otras experiencias (Chiavenato, 1999:102).

2.3 TALENTO HUMANO

Las propuestas que se han presentado reconocen al ser humano y al conocimiento que éste genera como los principales promotores de las ventajas competitivas. El valor de la organización ya no reside en los bienes tangibles, sino en los conocimientos. Por ello, las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de mejores conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que les permitan la tan anhelada ventaja competitiva (Font, Gudiño y Sánchez, 2003:135).

Así, cada organización desarrolla sistemas que le permitan atraer y retener a las personas con atributos y actitudes que favorezcan el crecimiento de la misma. Es decir, buscan el talento humano. El individuo con talento es aquel que puede contribuir en el logro de resultados. De igual manera, es el que se compromete y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado (Jericó, 2001:51).

Existen distintos tipos de talento y éstos se valoran de acuerdo a las características organizacionales en donde se desarrollen. A pesar de que el talento es situacional, Jericó señala ciertos componentes que lo definen (Jericó, 2001:65-68):

- Las capacidades, que son los conocimientos que permiten hacer las cosas, las actitudes, las competencias y habilidades.

-
- La acción, que involucra el actuar, la velocidad de respuesta, la innovación y la iniciativa. Es la rapidez con que se toman las decisiones y se obtienen resultados.
 - El compromiso, que significa el querer hacer las cosas. Es el impulso para que el individuo aporte lo máximo posible; es involucrarse con la organización.

En la concepción de Guadalupe Fernández, el talento humano se compone de tres niveles (Fernández, 2003:5):

1. Conocimientos y habilidades, que componen la parte más visible y tangible del talento.
2. Competencias emocionales, que constituyen el nivel medio del talento.
3. Aptitudes y rasgos estables, que incluyen el coeficiente intelectual, la capacidad analítica y el pensamiento conceptual. Forman la parte más arraigada y difícil de cambiar.

El talento puede ser producido por la interacción, que permite mantener vigente el conocimiento e incrementarlo. El talento también puede desarrollarse, a través de la motivación, la generación de nuevos hábitos y la disponibilidad de recursos. Sin embargo, los procesos para desarrollar el talento no pueden ser uniformes ni generalizados, pues para ser alentado cada tipo de talento en cada organización se requiere de procesos de aprendizaje adecuados para cada individuo (Fernández, 2003:5).

Lo importante para las organizaciones es seleccionar individuos con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que necesita y generar un entorno organizacional que cree valor al individuo y lo motive a aportar y a continuar en la misma. Para ello, es necesario conocer qué motiva a cada persona y reforzar su compromiso a través de los estilos de liderazgo, el clima laboral, la cultura, la retribución y las relaciones internas (Font, Gudiño y Sánchez, 2001:140). Se sabe que un individuo permanece y aporta más cuando está motivado.

Para atraer y retener al talento humano es necesario ofrecer valor a las personas, satisfaciendo sus motivaciones para que se comprometan con la organización. El compromiso depende de cada individuo; pero cuestiones como la cultura, el clima y la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y las retribuciones fomentan el compromiso.

A través del compromiso y de la suma de los talentos humanos que constituyen a la organización se crea el talento organizacional. Para constituir el talento organizacional, es esencial conocer qué tipo de individuos la conforman, qué es lo que la organización ofrece y cuál es el nivel de necesidades que puede satisfacer. Para Jericó, esto significa que la organización debe de crear un valor para atraer a personas con el talento específico.

3. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

El esfuerzo por lograr un desarrollo de las organizaciones probablemente resultará más eficaz si se toma en cuenta el Desarrollo Humano (DH). Cuando además la organización sigue una política con respecto a su personal que sea coherente con el propio desarrollo y el desarrollo humano a la vez, puede contarse con una base más completa para facilitar el cambio.

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo para crecer y ser más humano (Brito, 1992:112).

El desarrollo humano tiene lugar a través de etapas típicas durante el curso de toda la vida y en ellas se distinguen tres factores del desarrollo que están íntimamente relacionados: los biológicos, los psicológicos y los biográficos (Blakeney, 1979:139).

El principio biológico de la evolución y la involución exhibe un tiempo de ascenso y despliegue, de florecimiento y equilibrio, y un tiempo de maduración y declinación. En la estructura psicológica el ser humano pasa a través de una serie de etapas típicas como la irreversibilidad, la jerarquía, la diferenciación e integración y las transiciones. Finalmente, un tercer factor del desarrollo es la propia biografía, camino que recorre la vida que exhiben tendencias a la creatividad personal, la sensibilidad, pensamiento objetivo, responsabilidad moral y social.

Ricardo Ricardi define al Desarrollo Humano como el proceso para incrementar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de todos, en una determinada sociedad (Ricardi, 1995:63). Para él, en términos económicos, el DH representa la acumulación del capital humano y su efectiva inversión en el desarrollo de una determinada economía. En términos sociales y culturales, puede ser definido como una ayuda para la gente, para poder desarrollar sus vidas con mayor plenitud y riqueza y menos condicionada por las tradiciones.

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo. La finalidad del DH es que el hombre pueda crecer, valer más, ser más humano.

Básicamente, el DH se presenta como una actividad de la organización, que procura experiencias de aprendizaje, organizado por un periodo de tiempo especificado, para poder mejorar el crecimiento de sus miembros. Los elementos constitutivos de esta actividad son (Ricardi, 1995:64):

- El aprendizaje: considerado único camino viable pero que no garantiza resultados duraderos;
- El periodo de tiempo especificado, que se entiende obligatorio para jefes y subordinados a través de la planificación del tiempo de las personas, y

- La posibilidad de trasladar efectivamente lo que se ha aprendido en teoría a la situación real del trabajo, esto significa que se pueda aprender pero no implica automáticamente trasladar lo aprendido a la situación de trabajo.

Por medio de estas actividades organizacionales, las personas esperan recompensas psíquicas; es decir, trabajo desafiante, crecimiento personal, aprender nuevas habilidades, autonomía, participación, respeto, reconocimiento, conducción eficaz e información. Exactamente lo que necesitan hoy las organizaciones para encontrar la ventaja competitiva.

El Desarrollo Humano reside en el respeto de constantes humanas y de cualquier impulso para mejorar las relaciones humanas sintetizadas en los siguientes principios (Ricardi, 1995:157):

1. *Principio de igualdad:* reconocer a los otros los mismos derechos personales de los que yo disfruto.
2. *Principio de libertad:* reconocer a los otros la autonomía de decisión en el ámbito de sus propios derechos.
3. *Principio de paridad:* reconocer a los otros la capacidad y la legitimidad de un juicio diferente al mío.
4. *Principio de buena fe:* reconocer la equidad substancial de un acuerdo libremente estipulado.
5. *Principio de legitimidad:* rechazar el empleo de la formalidad para sostener pretensiones que no corresponden a un derecho.
6. *Principio de confianza:* suspender la emisión de un juicio negativo acerca de los móviles de las acciones de los otros hasta que éstos no hayan sido debidamente aclarados.
7. *Principio de calidad:* rechazar la ambigüedad como un medio para eludir una clara explicación de mi conducta.
8. *Principio de lealtad:* cumplir en su totalidad con los compromisos libremente asumidos.
9. *Principio de solidaridad:* aceptar la obligación de tener que ayudar a quien lo necesite.
10. *Principio de colaboración:* aceptar la obligación de una adaptación recíproca y simultánea de parte de los otros y de parte mía.

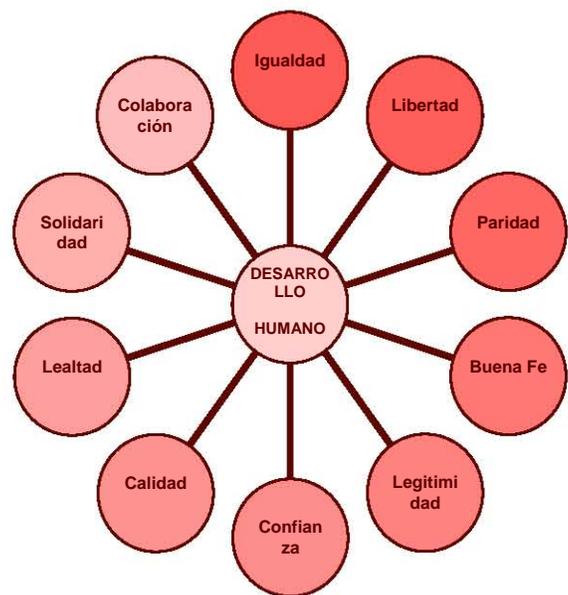


Figura 3.4 Factores del Desarrollo Humano

Partiendo de estas constantes humanas, se puede pensar que aún en la situación de máxima contradicción se puede lograr una adaptación a la convivencia entre el hombre y la organización, un proceso correcto de inserción de los individuos en el camino hacia el desarrollo organizacional, un despliegue de iniciativas y procesos simultáneos de capacitación y desarrollo humano, que hagan posible enfrentar el cambio planificado con la mirada puesta en la indiscutible capacidad del hombre.

Finalmente, debemos considerar que el proceso de ampliación de las opciones de las personas y el nivel de bienestar que logran se halla en el centro del concepto de Desarrollo Humano. Esas opciones no son ni finitas ni estáticas. Sin embargo, independiente del nivel de desarrollo, las tres opciones esenciales de los individuos son: vivir una vida larga y

saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente. Pero el DH no concluye ahí. Otras opciones, a las que muchas personas asignan gran valor, van desde la libertad política, económica y social hasta las oportunidades para tener una vida creativa y productiva y disfrutar del respeto por sí mismo y de la garantía de los derechos humanos.

El DH ha sido un concepto en evolución. Todos los años, teniendo en cuenta las críticas, se ha reexaminado el Informe sobre el Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Como resultado de ello, se han establecido criterios básicos:

- *Potenciación:* la potenciación básica depende del aumento de la capacidad de las personas, aumento que entraña una ampliación de las opciones y, con ello, una mayor libertad. La potenciación entraña una connotación adicional: que en el curso de su vida cotidiana, los individuos puedan participar en la adopción de decisiones que afecten sus vidas o apoyarlas, siendo agentes activos de su propio desarrollo.
- *Cooperación:* los seres humanos sobreviven en una compleja red de estructuras sociales, que van de la familia al Estado, de los grupos locales a las organizaciones multinacionales. Este sentido de pertenencia es una fuente importante de bienestar que proporciona una percepción de tener propósito y significado. Este factor tiene gran influencia en el Desarrollo Humano porque da la sensación de cohesión social basada en la cultura, valores y creencias compartidos. Si la gente vive junta, si coopera de manera que pueda enriquecerse recíprocamente amplía sus opciones individuales. De esta manera, el DH se preocupa no sólo por la gente como individuos sino además por la forma en que estos interactúan y cooperan.
- *Equidad:* en el enfoque de Desarrollo Humano este concepto procura el equilibrio en la capacidad básica y las oportunidades. Según este criterio, todos deben tener la oportunidad de educarse o de vivir una vida larga y saludable. La promoción de la equidad puede requerir en algunos casos que se distribuyan los recursos de manera desigual.
- *Sustentabilidad:* el DH sostenible satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Por consiguiente, entraña consideraciones de equidad intergeneracional. Pero lo que se necesita transmitir no es tanto la existencia de una determinada riqueza productiva, como el potencial para lograr un nivel particular de Desarrollo Humano.
- *Seguridad:* en el enfoque de DH se insiste en que todos deben disfrutar de un nivel de seguridad mínimo.

4. CONCEPTOS ASOCIADOS AL DESARROLLO HUMANO

4.1 AUTOCONOCIMIENTO

El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: la conciencia emocional, que es el reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; la autoevaluación precisa, que se refiere al conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; la confianza en uno mismo, la certeza sobre el propio valor y facultades (Goleman, 1996).

Es el proceso reflexivo por el cual el individuo adquiere noción de sus propias cualidades y características. Como todo proceso, puede ser desglosado en diversas fases como son: la autopercepción, la autoobservación, la memoria autobiográfica y la autoaceptación.

Cada individuo posee un sistema de ideas, actitudes, valores y compromisos que influyen, regulan y norman la conducta y actitudes hacia todas las acciones que realiza el ser humano. Todo individuo que tome conciencia de lo que es, siente, piensa, hace, desea y dice está en condiciones de darse cuenta de sí mismo y de lo que le rodea, lo que importa es el ser y no el deber ser, esto involucra el concepto de sí mismo. El autoconocimiento es un proceso continuo de evaluación, aceptación y respeto con el fin de mejorar la comunicación consigo mismo y con el entorno (Montes, 1990: 118).

El concepto de sí mismo se refiere al conjunto de características que el individuo asocia a su persona, nace de la diferenciación y tiene las siguientes características:

- Es un sistema organizado, lo que permite al individuo categorizar toda la información que posee acerca de él;
- Es multifacético, existen conceptos asociados a cada uno de los roles del individuo, y
- Es jerárquico, el sujeto tiene un concepto general de sí y conceptos específicos para cada rol que desempeña

Desarrollar consciencia o conocimiento de sí mismo y de la realidad es una responsabilidad clave para todos los seres humanos. De hecho, tal consciencia es una necesidad para cualquiera que desee vivir próspera y felizmente. Esa consciencia está disponible para aquellos quienes ejercen constantes esfuerzos de pensamiento racional para comprenderse a sí mismos, comprender la realidad y comprender la relación entre ambos. Nadie le puede brindar esa consciencia a otra persona.

El hombre podrá manejar constructivamente sus sentimientos, solamente hasta el grado en que sea capaz de comprender y resolver hasta un nivel tolerante sus conflictos. Un proceso para comprenderse a sí mismo consiste en cultivar el hábito de autoanálisis. Todo individuo debe ser crítico, consciente y reflexivo, acerca de su propia conducta. La actitud analítica consiste en darse cuenta de cuáles son sus fallas, en aceptar que necesita ayuda y saber cómo obtenerla.

El autoconocimiento permite la autorregulación del ser humano, la cual consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

1. Autodominio: mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales;
2. Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad;
3. Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal;
4. Adaptabilidad: flexibilidad para reaccionar ante los cambios, e
5. Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

Dimensiones del autoconocimiento				
▪ Conocimientos explícitos	▪ Habilidades funcionales	▪ Habilidades interpersonales	▪ Habilidades mentales	▪ Actitudes
▪ Conocimientos tácitos	▪ Habilidades cognitivas	▪ Atributos intrapersonales	▪ Valores éticos y morales	▪ Conductas

4.2 AUTOESTIMA

Se entiende por autoestima al valor que el sujeto otorga a la imagen que tiene de sí mismo, es una actitud positiva o negativa hacia un objeto particular: el sí mismo. La autoestima positiva se da cuando el individuo se respeta y estima, sin considerarse mejor o peor que los otros y sin creerse perfecto; es decir, cuando el sujeto reconoce sus capacidades y sus limitaciones esperando mejorar. Por otra parte, la baja autoestima implica insatisfacción y descontento consigo mismo, incluso el individuo puede llegar a sentir desprecio y rechazo de sí.

Los factores que influyen en el desarrollo de la autoestima son:

- *Afectivo*: el desarrollo de la autoestima dependerá del tipo de relaciones que se establezcan a lo largo de la existencia de la persona, para lo cual es esencial que se encuentre en un clima de afecto y amor.
- *Confianza*: es la base para la seguridad de toda persona, sin ella todo crecimiento posterior será más vulnerable.
- *No enjuiciamiento*: el hecho de ser juzgado constantemente y en exceso crea una persona extremadamente autocrítica, insegura y descontenta consigo misma.
- *Aprecio*: todo ser humano necesita sentirse aceptado tal cual es, sentirse valorado, querido como ser único y especial, esto favorece a que la persona se conozca y quiera a sí misma.
- *Respeto*: importante es tener empatía y comprensión por los sentimientos y opiniones del otro, de lo contrario se obtendrán emociones fingidas o reprimidas; la actitud adecuada consiste en escuchar con respeto para poder orientar ante la real dimensión el asunto.
- *Empatía*: consiste en penetrar en el mundo del otro, ponerse en su lugar, comprendiendo sus sentimientos, la persona empática no está para coincidir ni discrepar, sino para comprender sin juicios; no trata de modificar los sentimientos del otro, sino de comprenderlos.

La necesidad de autoestima se describe como una experiencia interior en la cual las personas sienten la necesidad de ser valiosos, dignos de respeto y admiración; por lo tanto, cuando las necesidades de autoestima están satisfechas los sentimientos de confianza en sí mismo, de autovalor, de fuerza, de capacidad y respeto aumentan de tal forma que es notorio el cambio de actitud.

Una persona con autoestima alta, vive y comparte la integridad, la honestidad, la responsabilidad, la comprensión y el amor. Siente



Figura 3.5 Escala de autoestima

que es importante, tiene confianza en su propia competencia y fe en sus decisiones. La persona con alta autoestima está dispuesta a aquilatar y respetar el valor de los demás y se acepta totalmente a sí misma como ser humano. La autoestima alta es también reconocer las propias limitaciones y debilidades y sentir orgullo sano por las habilidades y capacidades (Motivación Laboral, 2004: 4).

La estimación baja hace pensar al individuo que no vale nada y frecuentemente espera ser engañado y menospreciado por los demás. Sus expectativas son negativas, lo que le produce una autoproposición cumplida; es decir, los otros lo tratan de manera devaluada. Los sentimientos de inseguridad e inferioridad las llevan a sentir envidia y celos de lo que los otros poseen, lo que difícilmente aceptan, manifestándose con actitudes de tristeza, depresión, renuncia y aparente abnegación, o bien con actitudes de ansiedad, miedo, agresividad y rencor.

4.3 AUTODIRECCIÓN

La autodirección implica estar claro con relación a las metas y objetivos que se quieren lograr, rehusando en un alto grado de desempeño y planificando las acciones que se van a llevar a cabo, resistiendo ante las dificultades, autoevaluándose para comprender lo que es útil o no. De esta manera, se autorregula la conducta y por consiguiente se aprende de la experiencia, iniciándose un nuevo ciclo, pensando con visión de futuro.

Autodirección es la disciplina que enseña al hombre a forjar su propio destino y a liberarse de los caprichos erráticos. La autodirección enseñará al individuo a empuñar firmemente el volante de su vida y soberanamente escoger su ruta; es decir, dirigirse a sí mismo. Cuando un ser humano conoce las leyes de la autodirección y las aplica tendrá éxito (Montes, 1990: 53).

La autodirección tiene como principal objeto el estudio y la enseñanza de las técnicas que capacitan al individuo para servir mejor, para producir más y mejor. El éxito, la riqueza, la felicidad se presenta sin demora en la precisa medida que se haya aprendido a servir mejor. En palabras de Isidoro Montes (Montes, 1990: 53):

“El éxito no se puede forzar, se alcanza caminando serenamente por determinados senderos que indefectiblemente llevan a él; pero hay que conocer esos caminos, hay que saber hacia donde ir. Si una persona no conoce el camino, si ignora las grandes reglas, los grandes principios que llevan al éxito, sus esfuerzos sólo acrecentarán la tragedia del fracaso”.

La persona autodirigida no nace como tal, sino que se hace a través de la técnica y una de ellas es la persecución de una meta precisa y claramente definida. Para ello es necesario (Montes, 1990: 54):

- Usar la máxima energía y decisión para precisar qué es lo que se desea lograr en la vida, estudiándolo desde todos los puntos de vista;
- Tener la determinación de realizar la meta propuesta, no solamente cuando las circunstancias sean favorables, sino a pesar de cuantas consideraciones posteriores u obstáculos se presenten, y

-
- No admitir por ningún motivo la influencia externa, lo suficientemente fuerte, para desviar o nulificar el propósito.

4.4 ASERTIVIDAD

La conducta asertiva es la conducta interpersonal que implica la honesta expresión de sentimientos (Rimm y Master, 1980). También la asertividad puede ser definida como la conducta que permite a la persona expresar adecuadamente oposición y afecto de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta (Davis y Newstrom, 2000:319).

El individuo debe ser capaz de utilizar bien y oportunamente las habilidades, integrándolas para lograr el objetivo deseado, llegando así a altos desempeños. El desempeño es productivo cuando además de tener la habilidad confiamos y creemos tener la capacidad y seguridad necesaria para lograr expresar nuestras ideas y sentimientos. Es indispensable ser consecuente en los tres pasos anteriores; es decir autoconocimiento, autoestima y autodirección, ya que las personas que alimentan poca confianza en sí mismos abandonan sus objetivos cuando se encuentran con los primeros tropiezos o barreras.

Expresar adecuadamente las ideas se refiere a no medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible. La oposición se describe como decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos; mientras que el afecto es dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general.

Entonces, podemos entender que una persona asertiva es aquellas que tiene la habilidad de expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza;
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad;
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada, y
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás.

La habilidad de ser asertivo incrementa la satisfacción y la confianza en uno mismo, también mejora la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo, de afirmar nuestros derechos personales. La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es hacer llegar a los demás los propios mensajes expresando nuestras opiniones.

Como cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Es importante desarrollar la asertividad ya que las personas tenemos intereses y formas de ver el mundo distinto, por lo cual el conflicto interpersonal está a la orden del día. Cuando esta habilidad no está lo suficientemente desarrollada o se emplea de forma equivocada surge la frustración y la insatisfacción.

A continuación se muestra un procedimiento estructurado en 6 etapas para desarrollar la habilidad de la asertividad (Rimm y Master, 1980):

1. Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal: pasivo o agresivo. La función de esta etapa es distinguir entre cada uno de los estilos y los errores en este ámbito.
2. Identificar las situaciones en las cuales queremos ser más asertivos. Se trata de identificar en qué situaciones fallamos y cómo deberíamos actuar en un futuro, analizando el grado en que nuestra respuesta a las situaciones problemáticas puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.
3. Describir las situaciones problemáticas. Se trata de analizar las situaciones en términos de quién, cuándo, qué y cómo interviene en esa escena, identificando nuestros pensamientos negativos y el objetivo que queremos conseguir.
4. Escribir un guión para el cambio de nuestra conducta. Un plan escrito para afrontar la conducta de forma asertiva y clarificar lo que queremos conseguir.
5. Desarrollo de lenguaje corporal adecuado. Una serie de pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal como la mirada, el tono de voz, la postura, entre otros.
6. Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás. Implementar una serie de técnicas para resistir al influjo de los demás

El individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo. El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros. Fundamentalmente, ser asertivo es darse cuenta sobre sí mismo, mirar dentro para saber lo que quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada. Los componentes de una conducta asertiva son (Libet y Lewison, 1988):

- *Contenido verbal*: que refiere la duración de la conversación.
- *Conducta motora verbal*: el contenido en sí del discurso (aspectos lingüísticos) y la entonación y el volumen de voz (componentes paralingüísticos).
- *Conducta motora no verbal*: contacto visual, expresión facial y expresión corporal.

4.5 DOMINIO PERSONAL

Es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. El dominio personal trasciende la competencia y cuando se transforma en una actividad integrada a la vida encarna dos movimientos subyacentes; el primero consiste en generar una visión personal y el segundo aprender a ver con mayor claridad la realidad actual (López Garza, 2001:77).

La distancia entre visión (lo que deseamos) y una imagen clara de la realidad actual (donde estamos en relación con donde deseamos estar) genera lo que se denomina tensión creativa: una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa.

En palabras de Peter Senge (1995), la estrategia central del desarrollo es simple:

“Sea un modelo, comprométase usted mismo con su propio dominio personal. Hablar de dominio personal puede abrir la mente de la gente...un poco, pero las acciones siempre hablan más que las palabras. No hay nada más poderoso que usted pueda hacer, para estimular a otros en su búsqueda por el desarrollo personal, que ser serio con su propia búsqueda”.

En este contexto, dominio significa un nivel especial de destreza. Los individuos con alto nivel de dominio expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. Los individuos con alto nivel de dominio personal comparten varias características (López Garza, 2001:78):

- La visión es una vocación;
- La realidad actual es un aliado, no un enemigo;
- Han aprendido a trabajar con el cambio;
- Están conectados con otras personas y con la vida;
- Defienden valores profundos, comprometiéndose con metas trascendentes y ejecutando el libre albedrío;
- Están conscientes de que el dominio personal es un proceso que dura toda la vida y conocen su incompetencia y sus zonas de crecimiento.

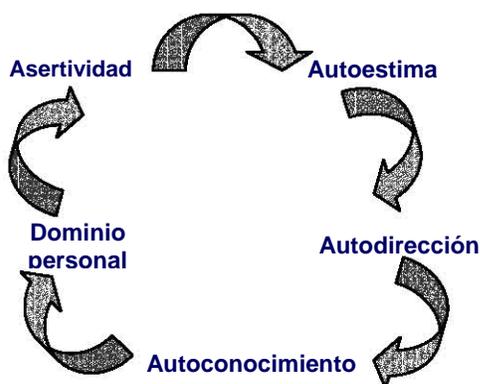


Figura 3.6 Conceptos asociados al DH

El dominio personal no es algo que se posea, es un proceso que dura toda la vida. Para lograr el dominio personal es importante desarrollar la asertividad, que nos permite desarrollar habilidades que se relacionan con la expresión de las emociones. Además, el autoconocimiento y la comprensión de uno mismo son importantes como base para el desarrollo del dominio personal.

5. CÓMO LOGRAR EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

El Desarrollo Humano es un proyecto en el cual el individuo debe comprometerse consigo mismo para alcanzar la excelencia en todas las áreas de su vida, para lograr un equilibrio armónico que le permita expresar a plenitud su potencial como ser humano.

En este sentido, aunque el individuo como tal sea el principal promotor de su propio desarrollo, es también asignación pendiente de las organizaciones colaborar y fomentarlo. Así, podemos afirmar que los conceptos que se han presentado reconocen al ser humano y al conocimiento que éste genera como los principales promotores de las ventajas competitivas de una organización.

El ser humano como principal elemento de la generación de ventajas comparativas, para cualquier organización, debe ocupar un lugar primordial en la generación de programas de desarrollo. Pero estos programas de desarrollo deben ir enfocados al mejoramiento de las habilidades que todo ser humano debe contener para lograr el desarrollo organizacional.

Todo ello se puede lograr con el diseño e implantación de programas de desarrollo del Capital Humano, a través de la planificación detallada basada en información y hechos reales que permitan aclarar y definir aquellas destrezas que sirvan de herramientas para la solución de problemas. Por lo anterior, resulta importante el diseño conceptual y la administración de un sistema de desarrollo (Montes, 1990: 319):

1. Reunir los hechos preliminares como síntomas o indicadores de necesidades de desarrollo;
2. Definir el propósito u objetivo del plan/programa de desarrollo, especificando las habilidades que han de tratarse;
3. Planear y desarrollar un estudio de viabilidad o factibilidad;
4. Planear y desarrollar un análisis detallado, una vez definida la factibilidad del plan/programa de desarrollo;
5. Analizar detalladamente la información obtenida, del propio personal de la organización, y de las habilidades requeridas;
6. Desarrollar alternativas de solución viables y funcionales para la implantación del plan/programa;
7. Preparar un diseño conceptual de la mejor alternativa. Si ésta es aceptada por los usuarios, preparar y desarrollar la solución técnica: programación, especificaciones y codificaciones;
8. Preparar detalladamente un plan de implantación y seguimiento;
9. Implementar todo lo requerido para la instalación, de acuerdo al plan, y
10. Evaluar los resultados reales del sistema. Compararlos con los resultados esperados y actuar de acuerdo a lo encontrado.

Para ello es necesaria la figura de un agente del Desarrollo del Capital Humano. Aunque, debido a la naturaleza de los conceptos que hemos definido, cabría mejor la figura que Ricardo Ricardi ha determinado: Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional.

El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional es un facilitador dentro de una organización capaz de armonizar las exigencias de la institución con las necesidades vitales de los hombres que en ella actúan. Su tarea principal es descubrir y movilizar aquellas motivaciones profundas que permitan al hombre superar sus limitaciones para un fin superior (Ricardi, 1995:127).

Sin embargo, el cómo lograr el desarrollo no podrá ser sólo con técnicas convencionales o innovadoras, sino yendo más allá al alma íntima del hombre que conforma la organización, para poder encontrar lo que él mismo busca en el trabajo. Lograr el desarrollo sólo a través de la armonía en el trabajo (Ricardi, 1995:35):

“Género particular de orden, que consiste en el hecho que los distintos objetivos no se contrapongan, sino que concurren con la misma finalidad y resulta por lo tanto una feliz combinación de elementos diferentes”.

En el caso específico del trabajo humano, la armonía de los intereses es el objetivo supremo que se debe proponer el Arquitecto del doble y simultáneo desarrollo (humano y organizacional) y debe ser capaz de transitar con éxito las etapas intermedias que, de no ser debidamente cumplidas impiden lograr la armonía del trabajo: continuidad, aceleración, complejidad, peligrosidad e imprevisibilidad (Ricardi, 1995:43).

Para lograr la armonía es necesario que el Arquitecto:

- Se acerque al personal que de él depende dándole apoyo;
- Evite permanecer lejos y sobre todo procura no ser impersonal;
- Cree, con la propia conducta, confianza y respeto mutuo con los colaboradores, lo que representa hoy más que una conveniencia;
- Se preocupe y ocupe seriamente de los subordinados;
- Constituya como una obligación ética la cooperación;
- Comprenda el punto de vista de los otros;
- Amplíe el conocimiento, afine el juicio y genere tolerancia, y finalmente
- Contribuya a crear la unidad de dirección hacia el objetivo del éxito común.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

Básicamente, la concepción del individuo, que se presenta bajo la tutela del Capital Intelectual, revaloriza el papel de las personas dentro de la organización, trasladándolas de un recurso necesario al medio indispensable para el logro de los objetivos organizacionales. Si evaluamos la transición del Recurso Humano a Capital Humano, veremos que se encuentra sustentado en el reconocimiento del valor intangible que genera a través del talento individual.

El talento es el que coloca al ser humano en el centro de la organización, gracias a la capacidad individual e intransferible de aplicar sus conocimientos y experiencias en pro de la organización, creando una ventaja competitiva que la sitúa más cerca del éxito. Sin embargo, hay que considerar que este talento no es innato al individuo, sino que se va forjando por medio de la formación, tanto académica como profesional; por ello es que resulta importante considerar dentro de la dinámica organizacional la capacitación, el adiestramiento y la especialización, de acuerdo a las expectativas individuales, que permitan la generación y el crecimiento del talento en sus miembros, es decir mecanismo de Desarrollo del Capital Humano que atraigan y retengan a las mejores personas.

De igual forma, el talento se ve caracterizado por la identidad e individualidad de cada persona; por la percepción de los valores y sus motivos intrínsecos, que le hacen enfrentar el entorno de manera diferente al otro y, por lo mismo, crear alternativas de solución distintas de acuerdo al conocimiento y experiencias que posee. Y es esta diversidad la que genera riqueza en una organización a través del Capital Humano.

En este sentido, las diferencias en el talento crean la necesidad de un trato individual y no estadístico, basado en las características que definen al ser humano en su totalidad y las necesidades que más valora, y no sólo contemplando aquellas que resultan benéficas para la organización, tal y como lo proponen Davis y Newstrom.

El talento humano implica un compromiso que involucra tanto al individuo como a la organización. La persona, como miembro de ésta, debe comprometerse en la aplicación de su talento para beneficio de la institución; así como debe involucrarse en la transmisión de los conocimientos y experiencias que posee a través de la socialización con los demás miembros. A su vez, la organización debe comprometerse con los individuos por medio de la apertura de mecanismos que le permitan aplicar libre y responsablemente su talento, así como generando vías que incrementen sus conocimientos y experiencias y que, por tanto, le den al propio individuo un valor agregado gracias a su abierta contribución. En definitiva, es así como se genera el talento organizacional, por la suma de los talentos individuales de los miembros.

Por lo tanto, la organización, por su propio beneficio, es responsable de apoyar y alentar el Desarrollo del Capital Humano, haciendo responsable a cada individuo de su desarrollo personal bajo los principios básicos de libertad, igualdad y paridad. Así, el Desarrollo Organizacional deberá contemplar el diseño y planeación de intervenciones que permitan enfocar los cambios culturales, de valores y creencias de manera individual, permitiendo empatar el desarrollo de la institución al cubrir las tres expectativas básicas del ser humano: una vida larga y saludable, la adquisición de nuevos conocimientos y una calidad de vida decente para él y su familia.

Finalmente, para la aplicación de programas de desarrollo que contengan tanto el aspecto organizacional como el humano y que surtan el efecto deseado, es necesario contemplar la imagen del Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional como líder del Cambio Planificado. En este sentido, el Arquitecto, que representa al agente de cambio interno, deberá tener las características asociadas al desarrollo humano pleno: autoconocimiento, autoestima, autodirección y asertividad. El dominio personal del Arquitecto será la herramienta principal que le permita abrir las puertas de la socialización y así transmitir su talento y generar el desarrollo de los demás miembros de la organización.

CAPÍTULO V

CORRELACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

***EN LA MEDIDA EN QUE CADA INDIVIDUO
SE COMPROMETA CON LA ORGANIZACIÓN,
GRACIAS AL BENEFICIO QUE DE ÉSTA
OBTIENE PARA SU PROPIO DESARROLLO,
LA INSTITUCIÓN PODRÁ LOGRAR SUS OBJETIVOS.***

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

En los Capítulos anteriores hemos puntualizado lo que entendemos como Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de diversos autores. De igual forma abordamos sus características, los objetivos que persigue esta técnica, los elementos esenciales que lo definen y presentamos las intervenciones que a consideración del tema principal son las apropiadas para fomentar el desarrollo humano.

También profundizamos en el tema del Capital Humano, lo definimos como componente del Capital Intelectual con el enfoque del Euroforum y también desde el enfoque de la naturaleza y del talento humano. Con este antecedente se delimitaron las características del comportamiento humano en las organizaciones. Se vinculó el término como el Desarrollo Humano, determinando lo que se entiende como autoconocimiento, autoestima, entre otros.

En el presente Capítulo abordamos las limitantes que con frecuencia se presentan en los procesos de Desarrollo organizacional, presentando la opinión de autores pioneros como Richard Beckhard y Wendell French, así como las de pensadores contemporáneos como son Rafael Guizar y Keith Davis. De esta forma encontraremos que la contextualización del DO no ha variado en gran proporción a lo largo de más de treinta años. También puntualizamos tres aspectos relacionados con las limitaciones del Desarrollo Organizacional: el conflicto, la incertidumbre y la resistencia al cambio.

En segunda instancia y como un acercamiento a la correlación entre el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo del Capital Humano, conceptualizamos la cultura organizacional, ya que ésta ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en una fortaleza que las encamina hacia el éxito. En este apartado presentamos lo que Schein, Chiavenato, Phegan y otros autores definen como Cultura Organizacional, así como la importancia que guarda en el proceso de socialización de los individuos de una organización.

Para ahondar en la correlación de los conceptos fundamentales de esta investigación, se determina la importancia del Desarrollo del Capital Humano en el Cambio Planificado, a través de la definición de conceptos fundamentales como son la satisfacción laboral, la motivación, la calidad de vida en el trabajo y el proceso de socialización, primer paso que define la integración de los individuos en la organización.

Finalmente, se busca establecer la influencia del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional, así como la influencia a la inversa por medio de la explicación de las hipótesis de Ricardo Ricardi sobre la labor del Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional.

1. LIMITACIONES FRECUENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como ya lo hemos visto, el Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias en diversos niveles para lograr cambios que previamente fueron planeados. Debido a que el DO necesita de las personas, hemos determinado también que el principal cambio al cual debe de enfocarse es a modelar las actitudes humanas fomentando las habilidades y los principios, previamente señalados, que permiten el desarrollo humano.

El DO es una intervención útil para cualquier organización que ayuda a los administradores a reconocer que las empresas son sistemas con relaciones interpersonales dinámicas que las mantienen unidas (Davis y Newstrom, 2000:414). Por lo anterior, podemos decir que en general se busca responder con más humanidad a las necesidades organizacionales; sin embargo, en su lucha el Desarrollo Organizacional presenta ciertas restricciones que hasta el momento no han sido superadas.

En una perspectiva general, podemos afirmar que a los procesos de Desarrollo Organizacional les aplica la ley de resultados decrecientes. Dicha ley explica que en determinado nivel el aumento de una práctica deseable produce beneficios decrecientes y estos llegan a cero; posteriormente los resultados van siendo más negativos, conforme se aumentan más las acciones. Este concepto implica que por cada situación existe una cantidad óptima de una determinada práctica, cuando se excede de un determinado nivel se presenta una disminución de los beneficios. El nivel exacto en que el desarrollo organizacional se convierte en excesivo puede variar de acuerdo con las circunstancias, y un exceso puede generar problemas diferentes a los iniciales.

Igualmente, una de las principales limitaciones que ha tenido el DO ha sido la tendencia a querer tener resultados cuantitativos inmediatos. Esto ha llevado a que, algunas veces, se fragmenten los esfuerzos dentro de la organización y a que los programas enfocados a un cambio sistemático y a la generación de planes estratégicos a largo plazo no sean evaluados en cuanto al éxito que éstos tendrán en nuevas situaciones.

Una preocupación constante respecto al Desarrollo Organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencial. A continuación se presentan los pensamientos de distintos autores sobre los puntos pendientes de los programas de DO.

Wendell French asevera que aún cuando la mayor parte de las condiciones que presenta el DO en general son favorables, también hay tendencias contrarias y/o incertidumbres. Estas contingencias tienen que ver con (French, 1996: 357-361):

- El liderazgo y los valores; para que el DO florezca, es importante que la alta gerencia y los consultores asignen un valor elevado al desempeño individual del equipo y de la organización, así como a los valores orientados a las personas.
- Los conocimientos sobre la técnica; aún cuando el grado de este conocimiento sin duda está muy difundido, gran parte de él se encuentra restringido por la falta de intuición experimental de lo que es el proceso.
- El entrenamiento en Desarrollo Organizacional; en el futuro habrá necesidad de una mayor disponibilidad de entrenamiento. Además, los clientes deberán de buscar e indagar acerca de las competencias y el entrenamiento de los consultores.

-
- La naturaleza interdisciplinaria; el DO ha sido altamente interdisciplinario. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, teoría de sistemas, antropología, filosofía, administración, entre otras. Sin embargo, ¿se están estudiando con energía esos primeros campos de contribución para ver que más está surgiendo que pudiera ser útil? ¿Hay otros conocimientos que se deberían investigar?
 - La difusión de la técnica; las técnicas y enfoques se han difundido ampliamente. Sin embargo, hay dos problemas: uno es que las técnicas quizá se están utilizando sin una comprensión suficiente de sus bases teóricas, la consecuencia puede ser una mala aplicación que genera la resistencia. El otro problema es la posibilidad de una difusión gradual a otras especialidades, con la resultante pérdida de su integración de valores, teoría y práctica, lo cual representa una potencial pérdida del enfoque.
 - La práctica de integración; para cualquier persona sería un reto desarrollar habilidades en todas las intervenciones y además adquirir habilidades en otras especialidades. Sin embargo, es deseable que los practicantes estén bien informados acerca de tales intervenciones.

Por su parte, Richard Beckhard, desde 1969, afirmó que algunas condiciones para el fracaso de los esfuerzos de Desarrollo organizacional (Beckhard, 1969: 106-109):

1. Continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos, y su comportamiento administrativo real;
2. Un gran programa de actividades sin base sólida de objetivos de cambio;
3. Confusión de fines y medios;
4. Marco de referencia a corto plazo;
5. Exceso de dependencia en la ayuda externa;
6. Una extensa brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos en el medio de ésta;
7. Confusión de buenas relaciones como un fin, con buenas relaciones como un medio, y
8. Aplicación inadecuada de una intervención o estrategia.

Para Keith Davis entre los beneficios que presenta este enfoque está el manejo del cambio de tal forma que se logre el mejoramiento bien difundido. De igual forma, cuando se maneja adecuadamente aumenta la motivación, productividad, calidad en el trabajo, satisfacción y resolución de conflictos. Al igual que con todo programa complejo, el Desarrollo Organizacional tiene problemas y limitaciones inherentes. Por ejemplo, requiere de mucho tiempo y de grandes inversiones económicas que no tienen un efecto inmediato y, en ocasiones, las organizaciones no están en posición de esperar tanto tiempo para ver los beneficios. Otra de las limitaciones es que, se enfoca tanto en el comportamiento, que el agente en la mayoría de las ocasiones se olvida de interrelacionarlo con el rendimiento. Y, finalmente, la que posiblemente sea la principal es que se concede prioridad a los procesos de grupo sobre las necesidades individuales, se presiona a tal grado a los participantes que caen en actitudes de conformismo (Davis y Newstrom, 2000:420):

- Requisitos de tiempo considerable;
- Gasto considerable;
- Posible fracaso;
- Posible intromisión en la vida privada;
- Posibles daños psicológicos;
- Potencial de conformismo;

-
- Periodos prolongados para ver los resultados y beneficios;
 - Énfasis en los procesos de grupo;
 - Posible ambigüedad conceptual;
 - Dificultad de evaluación, e
 - Incompatibilidad cultural

Ricardo Ricardi afirma que si quisiéramos disponer de un cuadro sintético de las limitaciones que se deben tener en cuenta en los programas de Desarrollo Organizacional, éstas podrían resumirse del siguiente modo (Ricardi, 1995:78):

1. Desgaste del capital humano y mal empleo de recursos económicos, inevitablemente presentes si el proceso de desarrollo fracasa;
2. La no resolución de los problemas y conflictos que han llegado a ser identificados empeora la situación existente;
3. Las informaciones obtenidas en la etapa de diagnóstico pueden ser mal utilizadas;
4. La pérdida de interés y de compromiso de la alta dirección, la programación incorrecta de las actividades del proceso, las prioridades no respetadas, los errores del consultor y la falta de seguimiento, pueden causar al proceso pérdidas del ritmo de asimilación que permiten el retorno de los viejos hábitos;
5. La creación de expectativas que no puedan ser realísticamente cumplidas;
6. El programa no puede interpretar correctamente las necesidades específicas de la organización y puede proponer estilos y valores de conducción que son no apropiados para la organización;
7. La presencia de factores internos y externos incontrolables y que no pueden ser anticipados que terminan matando el programa;
8. Los participantes pueden llegar a encontrarse insatisfechos por falta de reconocimiento de su contribución al esfuerzo implícito en el proceso, y
9. La organización puede llegar a ser tan excesivamente humanizada que sus miembros pueden perder de vista el porqué se encuentran en la empresa.

Finalmente, la perspectiva de las salvedades de Rafael Guizar se presenta de tal forma que afirma que el rápido crecimiento de los enfoques del DO ha generado numerosas aplicaciones que deben ser consideradas en el futuro (Guizar, 2003: 389):

1. El tiempo y el esfuerzo necesario para dominar el conocimiento relativo al DO debe incrementarse en forma exponencial.
2. Los consultores deben adoptar una disciplina de actualización continua.
3. Los expertos en DO deben incrementar su especialización y conocer aspectos tales como sistema de recompensas, diseño del trabajo, planeación de vida y carrera, sistemas sociotécnicos y administración del estrés.
4. Se debe considerar al Desarrollo Organizacional no sólo como una herramienta para hacer feliz al personal, sino traducirlo en resultados específicos como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.
5. Es importante que los administradores desempeñen un papel más activo en cuanto a su involucramiento en el Desarrollo Organizacional.
6. El experto en DO deberá de capacitarse para enfrentar a diversas culturas, maneras de pensar y diferentes organizaciones.

En el Capítulo I establecimos como parte del Marco Teórico Conceptual la Teoría de Campo de Kurt Lewin, donde se especificaba que todo comportamiento es resultado de un

equilibrio de las fuerzas de impulso y las de restricción. Podríamos decir que en los procesos de DO las primeras ejercen presión hacia el cambio planificado, mientras que las segundas están representadas principalmente por el conflicto, la incertidumbre y la resistencia al cambio. El resultado es una conciliación de fuerzas antagónicas. Veamos pues la conceptualización de estas nociones.

1.1 CONFLICTO

El conflicto no es casual ni accidental; es inherente a la vida organizacional. De hecho, se afirma que parte de los esfuerzos del DO es crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. El objetivo es hacer que las organizaciones vean los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas (Beckhard, 1969:16).

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición, aunque no siempre pueda eliminarla (Chiavenato, 1999:526). Las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia de intereses. El interés es el valor o la importancia que los individuos dan a ciertos elementos. Este valor puede estar determinado por aspectos objetivos o subjetivos.

Chiavenato explica que dado que las personas no son iguales ni las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos, en los que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición.

FUERZA CONSTRUCTIVA	FUERZA DESTRUCTIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés y curiosidad; ▪ Cohesión grupal; ▪ Motivación hacia la tarea; ▪ Atención hacia los problemas, y ▪ Reduce diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frustración, hostilidad y ansiedad; ▪ Presión para buscar el consentimiento; ▪ Dispersión de energías; ▪ Acciones de bloqueo y negativa a cooperar, y ▪ Distorsiones perceptivas.

La ausencia de conflicto significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto existe por la divergencia de puntos de vista e intereses diferentes que a menudo chocan. Así, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo y vida.

En general, el conflicto es un proceso cíclico: las partes implicadas en éste tratan de alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses; el conflicto ocurre cuando una de las partes involucradas interfiere de manera deliberada en la consecución de los objetivos o intereses de la otra. En consecuencia la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo, que va desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte. La acción de una de las partes provoca alguna reacción de la otra, que puede inducir una intensificación del conflicto o la búsqueda de solución. La solución es el final del episodio de conflicto, lo cual no significa que el conflicto haya sido solucionado. Sólo significa que de alguna manera termina el episodio, ya que quedan

percepciones y sentimientos residuales denominados secuelas del conflicto (Chiavenato, 1999:530).

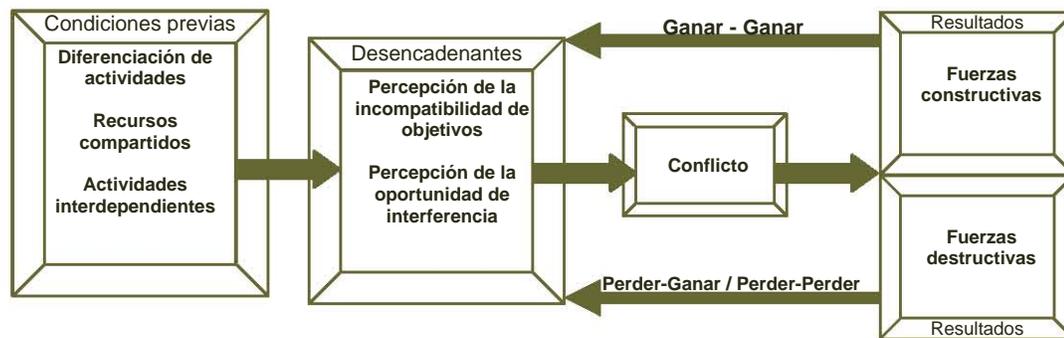


Figura 4.1 Modelo del proceso del conflicto modificado de Chiavenato

Los conflictos se pueden manifestar en el ámbito personal, interpersonal, intergrupales o intragrupal. El conflicto personal se da cuando el individuo debe elegir entre dos o más alternativas que son mutuamente excluyentes y que giran alrededor de metas, cogniciones y afectos. En el caso interpersonal, éste aparece en el momento en que dos o más personas perciben que sus conductas, actitudes o metas son incompatibles; a diferencia del intragrupal que implica la confrontación entre algunos miembros de un grupo, o entre la totalidad de ellos. Finalmente, el intergrupales se presenta cuando hay una incompatibilidad entre dos o más grupos (Font, Gudiño y Sánchez, 2003:68).

Las condiciones, inherentes a la vida organizacional, que predisponen al conflicto son (Davis y Newstrom, 2000:309):

1. Cambios organizacionales; las personas sostienen puntos de vista diferentes en cuanto a la dirección que debe seguirse, las rutas que han de tomarse y su éxito probable, los recursos que se utilizarán y los probables resultados.
2. Conjunto de valores distintos; las personas poseen diferencias subyacentes en las actitudes, creencias y experiencias que suelen llevarlas en direcciones distintas. Estas disputas pueden ser difíciles de resolver, ya que son menos objetivas que los desacuerdos de otra índole.
3. Amenazas al estatus; cuando está en riesgo el estatus personal es común que surjan conflictos entre el individuo que está a la defensiva y quien haya generado una amenaza.
4. Percepciones contrastantes; los seres humanos percibimos la realidad de manera distinta, como resultado de la experiencia y la expectativa. Por lo anterior, en ocasiones no se advierte que otras personas podrían tener percepciones distintas de un mismo objeto o acontecimiento.
5. Falta de confianza; la confianza abre fronteras, brinda oportunidades para actuar y enriquece a toda la organización. Cuando una persona tiene una razón percibida o real para no confiar en la otra, existe el potencial de conflicto.
6. Recursos compartidos; los recursos disponibles son limitados y al no distribuirse proporcionalmente surge la percepción de incompatibilidad, al otro le ofrecen más que a mí.
7. Actividades interdependientes; cuando existe una gran interdependencia se presenta la oportunidad de perturbar el trabajo de otros.
8. Choques de personalidad; no todo el mundo piensa, siente o actúa de igual manera. Es necesario aceptar, respetar y aprender a usar estas diferencias cuando las haya.

1.1.1 ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN

Las estrategias más sencillas se centran en los enfoques contrastantes de cooperación o competencia; pero una tipología muy común hace pensar que existen al menos cuatro estrategias claramente distintas. Cada una de ellas corresponde a agrados distintos de preocupación por el resultado propio y el de otra persona, además de que cada una tiene un resultado predecible (Davis y Newstrom, 2000:314):

- *Acción de evitar*: retraimiento físico o mental en relación con el conflicto. Este enfoque, que refleja poco interés en los resultados de ambas partes, por lo general produce una situación de perder-perder.
- *Avenimiento*: es la adaptación a los intereses de la otra parte. Este enfoque concede mayor énfasis al interés por los demás, por lo general en detrimento de la propia persona y genera una situación de perder-ganar.
- *Fuerza*: es el uso de prácticas de poder para lograr la victoria. Se trata de una estrategia que se basa en la agresividad y el dominio para lograr los objetivos personales a expensas de los intereses de la otra parte. El resultado es una situación de ganar-perder.
- *Acuerdo mutuo*: es la búsqueda de un punto medio o el estar dispuesto a ceder algo a cambio de ganar algo más que no presenta un resultado probable específico.
- *Confrontación*: consiste en enfrentar directamente el conflicto y superarlo mediante una resolución que satisfaga a ambas partes. También llamada solución de problemas o integración, es una táctica que origina un resultado de ganar-ganar.

En síntesis, el conflicto es deseable cuando se maneja de manera constructiva y estimula la creatividad al ampliar la imaginación para resolverlos. Es indeseable cuando entorpece la comunicación, genera desconfianza, hostilidad y disminuye la productividad. Uno de los propósitos del DO debe ser crear situaciones en que el conflicto pueda ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos, lo que no sucede con frecuencia ya sea por inexperiencia del agente de cambio o por una conducción deficiente, lo que lo coloca como una limitación del enfoque.

1.2 INCERTIDUMBRE Y RESISTENCIA AL CAMBIO

El Desarrollo Organizacional tiene igual probabilidad de ser un éxito que de convertirse en fracaso; todo ello de acuerdo a la habilidad de la organización y del arquitecto del desarrollo de manejar la incertidumbre y minimizar la resistencia.

La incertidumbre es la situación en la cual el individuo no cuenta con certeza alguna ni con estimaciones razonables de las probabilidades correspondientes. La incertidumbre, en una organización, se refiere a considerar el ambiente en el que ésta se desenvuelve; es decir, que considera el grado de incertidumbre ambiental. Las causas de la incertidumbre se pueden clasificar en tres:

<i>Información</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Representación</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Incompleta;▪ Poco confiable, y▪ Ruido y/o distorsión.	<ul style="list-style-type: none">▪ Impreciso y▪ Contradictorio.	<ul style="list-style-type: none">▪ No adecuada, y▪ Falta de poder descriptivo.

Como se ha afirmado con anterioridad, la organización es un sistema abierto que interactúa con su ambiente específico, depende de él y está consciente de las influencias de éste. El ambiente es importante para el Desarrollo Organizacional porque no todos los ambientes son iguales. Difieren en el grado de incertidumbre, el cual se puede dividir en dos dimensiones: el grado de cambio y el grado de complejidad (Robbins y Coulter, 2000:91):

- Si los componentes del ambiente de una organización cambian con frecuencia, decimos que dicho ambiente es dinámico. Si el cambio es mínimo, decimos que el ambiente en cuestión es estable.
- El grado de complejidad se refiere al número de componentes que intervienen en el ambiente de una organización y el grado de conocimiento que ésta posee acerca de esos componentes.

En virtud de que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, los agentes de cambio intentan minimizarla.



Figura 4.2 Matriz de incertidumbre ambiental de Robbins y Coulter

El segundo factor crítico de éxito es la resistencia al cambio, la cual se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios (Davis y Newstrom, 2000:401). Las personas tienen varias razones para resistirse, las principales son:

- El miedo a lo desconocido, a la falta de seguridad en el trabajo y la incertidumbre que causa la modificación de lo habitual;
- La falta de información, que provoca un sentimiento de autoritarismo y exclusión del proceso de cambio;
- Los hábitos arraigados, que tratan de proteger las creencias morales;
- La inequidad que experimentan los miembros de la organización cuando perciben que ellos son objetos de cambio mientras que alguien más obtiene los beneficios, y
- Diferencias de personalidad, de edad, de escolaridad y/o factores socioeconómicos entre los participantes y el agente de cambio.

Estas amenazas percibidas pueden ser reales o imaginarias, de gran magnitud o pequeñas y, sin importar su naturaleza, todos los tipos de empleados tienden a presentar resistencia por los costos psicológicos que acompañan al cambio. Las acciones de resistencia pueden abarcar desde quejas, dar largas al trabajo, mostrar resistencia pasiva, ausentismo y/o sabotaje; pero sumadas a la incertidumbre pueden dar lugar a una reacción en cadena en el comportamiento organizacional: un factor que afecta directamente a unas cuantas personas puede originar una reacción indirecta en muchas más a causa del interés mutuo que tienen en la organización.

Los individuos que rechazan un proceso de cambio lo hacen bajo la idea de que éste no merece el tiempo, el esfuerzo y la atención que deben prestarle. Los agentes de

cambio normalmente la ven como un obstáculo que deben superar, sin reconocer que la resistencia refleja la amenaza que el cambio representa y, por lo tanto, la defensa de algo que para los miembros de la organización es importante. Sin embargo, esta resistencia puede resultar benéfica cuando obliga a reexaminar y evaluar la propuesta de cambio para que garantice la planeación e implantación apropiada y también ayuda a identificar áreas específicas que probablemente generen dificultades y obliga a intensificar la comunicación.

Existen tres tipos de resistencia al cambio que producen la actitud global hacia determinado cambio (Davis y Newstrom, 2000:403):

1. *Resistencia lógica*: estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento y la lógica. Surge del tiempo y el esfuerzo para ajustarse al cambio, costos en el corto plazo que pagan los miembros de una organización por éste.
2. *Resistencia psicológica*: basada en emociones, sentimientos y actitudes. Es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos hacia el cambio, provocados por el miedo a lo desconocido o por la percepción de que se pone en riesgo su seguridad.
3. *Resistencia sociológica*: resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de la organización. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente organizacional, por lo que deben ser tomadas en cuenta.

Para minimizar esta resistencia, es importante comunicar de forma sencilla a las personas que conforman la organización la ventaja relativa y clara que se percibe y hacer compatible el cambio con los valores y la experiencia de la organización.

De acuerdo con Robbins, existen seis técnicas para enfrentar la resistencia al cambio (Robbins y Coulter, 2000:388):

- Educación y comunicación, para ayudar a comprender la lógica de un cambio determinado, suponiendo que la resistencia viene de la desinformación. Esta técnica es útil cuando existe un ambiente de confianza y credibilidad.
- Participación, incorporar al proceso a aquellas personas que se oponen, lograr que se comprometan a colaborar para que el cambio tenga éxito.
- Facilitación, cuando los temores y la ansiedad de los miembros de la organización son intensos la asesoría, la terapia y la capacitación pueden facilitar el ajuste.
- Negociación, ofrecer algo valioso a cambio de que la resistencia disminuya. Generalmente se aplica con una fuente poderosa dentro de la organización; sin embargo, se corre el riesgo de quedar expuesto al chantaje.
- Manipulación y cooptación, la manipulación es el intento encubierto de influir en las personas alterando, ocultando o distorsionando los hechos. La cooptación se refiere a la compra de los líderes ofreciéndoles un rol clave en el proceso de cambio para obtener su apoyo. La táctica es riesgosa, ya que si se descubre el engaño, la credibilidad cae a cero.
- Coerción, el uso de la fuerza contra los que se resisten al cambio. La principal desventaja es que de inmediato debilitará la credibilidad del arquitecto del desarrollo.

A manera de conclusión, podríamos afirmar que de acuerdo a la Teoría de Campo, las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas de restricción. Por lo tanto, disminuir estas últimas es normalmente un medio eficaz de alentar el cambio que intensificar las fuerzas impulsoras (Zarazúa, 1999:21).

2. EL CAPITAL HUMANO COMO MOTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional (CO) ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en una fortaleza que las encamina hacia el éxito, permitiendo ciertas conductas e inhibiendo otras. Desde el punto de vista de Phegan (1998), toda organización debe ofrecer un alto grado de compromiso, satisfacciones y un gran desarrollo. Es decir, debe ser reflejo de una vida agradable por medio de una cultura laboral abierta y humana que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización (Phegan, 1998:13).

La identificación de la cultura es muy importante para actuar congruente en la organización al implantar un proceso de Desarrollo Organizacional, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras acordes con lo que la institución es y representa. La comprensión de la cultura permite al arquitecto del desarrollo comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas y lo que es tenido como verdad. En este sentido, aclara una serie de comportamientos que permite el manejo adecuado del capital humano para que se adapte y participe en el cambio, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización (Schein, 1984:56).

La cultura es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. A través de ella se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden. A partir de 1980, el concepto de cultura fue trasladado al ámbito organizacional para definir el espíritu interno de las instituciones que orienta a la acción, gracias a los valores y conocimientos del capital humano.

La definición más popular de la Cultura Organizacional es la enunciada por Schein (1984), que afirma que *es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.* (Schein 1984:56).

Chiavenato (1999) define la cultura organizacional como *un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.*

Robbins y Coulter (2000) aseveran que la CO *es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina, en gran medida, la visión que tienen de su propio mundo y la forma de responder ante él. Se podría decir que la Cultura Organizacional restringe las posibilidades de acción al conceptualizar la forma apropiada en que se hacen las cosas.*

Para Davis y Newstrom (2000) *la Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, creencia, valores y normas que comparten los individuos en las organizaciones. Ya sea que ésta haya sido creada conscientemente o que tan solo haya evolucionado con el paso del tiempo.*

Podemos decir entonces que la cultura organizacional está constituida por todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella al profesar los mismos valores, creencias, normas, y procedimientos. El conjunto de supuestos es generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias. Los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa (Schein, 1984:60).

Como vimos en el Capítulo II, las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia historia, visión, misión, hábitos, sistemas y procedimientos; en este orden de ideas, en conjunto forman su cultura la cual también es única, relativamente estable y distintiva. Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles (Schein, 1984):

- El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los equipos, el vestuario de sus miembros, el patrón de comportamiento visible y documentos
- El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización.
- El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que guiaron las acciones en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades. Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones: relación de la organización como el ambiente externo, naturaleza de la verdad y de la realidad, naturaleza de la naturaleza humana, naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.

Cuando la institución está envuelta en un proceso de Desarrollo Organizacional, las normas culturales deben reorientarse, sin perder la esencia de la organización, amparando el proceso con programas de refuerzo de valores. Esto debido a que la CO constituye parte fundamental, ya que integra la satisfacción y bienestar individual con el organizacional, conciliando los intereses del sistema con los personales para que el resultado que se obtenga sea el ideal. A medida que las organizaciones van logrando lo planificado en el proceso de cambio, será necesario desarrollar técnicas para mejorar las destrezas y habilidades de los miembros.

3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN EL CAMBIO PLANIFICADO

Las actividades de una organización son simplemente las de los individuos que la componen. Si queremos que la organización logre sus objetivos es necesario que cada individuo sea un agente de la misma. Esa es la importancia fundamental que guarda el Capital Humano dentro de un proceso de Cambio Planificado. En la medida en que cada individuo se comprometa con la organización, gracias al beneficio que de ésta obtiene para su propio desarrollo, la institución podrá lograr sus objetivos.

Evidentemente, lograr la sinergia entre los objetivos organizacionales y los personales no es cosa fácil. Se requiere de un proceso de identificación y la percepción de que ambos obtendrán ventajas de esta relación. Para lograrlo, existen una serie de herramientas que apoyan el proceso de unión. A continuación se exponen los que a juicio de esta investigación resultan los más significativos.

3.1 SOCIALIZACIÓN

Las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y la filosofía de la misma organización. De esta manera, los miembros se integran a la cultura, contexto y sistema para comportarse de forma adecuada a las expectativas de la organización. A este proceso se le conoce como Socialización Laboral.

La socialización es un proceso de influjo entre una persona y sus semejantes, un proceso que resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y de adaptarse a ellas. Se puede describir desde dos puntos de vista: objetivamente; a partir del influjo que la sociedad ejerce en el individuo; en cuanto proceso que moldea al sujeto y lo adapta a las condiciones de una sociedad determinada, y subjetivamente; a partir de la respuesta o reacción del individuo a la sociedad (Schein, 1984:78).

La socialización es vista por los sociólogos como el proceso mediante el cual se inculca la cultura a los miembros de la sociedad, a través de él, la cultura se va transmitiendo y los individuos aprenden conocimientos específicos, desarrollan las potencialidades y habilidades necesarias para la participación adecuada en la vida social y se adaptan a las formas de comportamiento organizado característico de su sociedad.

En el aspecto organizacional, la socialización es el proceso por el cual pasan los miembros para adaptarse a la cultura de la misma. La transición cultural será más fácil si el individuo desarrolla habilidades efectivas de socialización (Robbins y Coulter, 2000:132). En una perspectiva amplia se puede definir como un proceso continuo de transmisión de los elementos claves de una cultura organizacional. Consiste en métodos formales, como la capacitación de orientación, e informales, como el modelado de roles. Todos estos enfoques ayudan a conformar las actitudes, los pensamientos y el comportamiento de los empleados que, en sentido figurado, ponen las huellas digitales de la organización en las personas (Davis y Newstrom, 2000:211).

Por otro lado teniendo en cuenta que el individuo intenta autoexpresarse, actuar y mantenerse, utilizando los recursos de la organización, para que pueda lograr sus objetivos es necesario que la organización vea en él un instrumento válido para que, al mismo tiempo, él pueda lograr sus objetivos. En un determinado sentido la organización debe ser modelada a imagen y semejanza del individuo. Este proceso se define como proceso de personalización.

En muchas ocasiones, este proceso de personalización está en conflicto con el proceso de socialización, ya que la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. Entre tanto, el individuo tratará de influir en la organización para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. Pero la adaptación es mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes (Chiavenato, 1999:282).

La actuación simultánea de estos dos procesos que tienden a ir hacia la convergencia genera un proceso de fusión, éste comienza con el individuo y se propaga verticalmente a través de otros procesos de fusión. El objetivo superior del proceso de fusión es un proceso de integración (Ricardi, 1995:124):

1. Definir posibilidades efectivas del desarrollo humano y organizacional simultáneamente;
2. Definir las conductas del arquitecto del desarrollo que garanticen la posibilidad de efectuar el proceso de cambio mayor;
3. Utilizar el imperativo de la cultura competitiva para generar una cultura específica organizacional, y
4. Utilizar los procesos de integración para el salto hacia el logro de la armonía del trabajo.

Así, este proceso bidireccional es el resultado de la adquisición de las destrezas y comportamientos que son imprescindibles para el funcionamiento coordinado de todos los órganos y personas que conforman la entidad.

La rapidez y eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia. La estabilidad y eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan éstas para transmitir sólo aquellas normas, valores y pautas de conducta que considera más relevantes como las metas fundamentales, los medios preferidos para alcanzarlas, las pautas de conducta necesarias para un desempeño eficaz y el conjunto de normas y principios concernientes a la conservación de la identidad e integridad de la organización.

La verdadera importancia de socialización organizacional es la aceptación de la persona de las normas y valores de la organización que permitan:

- Predecir los comportamientos de las personas, asegurando que éstas actuarán bajo los intereses de la organización;
- Incrementar el nivel de satisfacción, por que transmite expectativas, y
- Reducir la ansiedad al auxiliar el desarrollo personal.



Figura 4.3 Esquema de socialización - personalización

3.2 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Las organizaciones que ponen énfasis en la calidad de vida valoran las relaciones humanas y demuestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás. El término calidad de vida en el trabajo se refiere a la naturaleza favorable del ambiente de trabajo en su totalidad para las personas. Con los programas de calidad de vida en el trabajo, las organizaciones reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones excelentes para las personas y para el bienestar económico de la organización, poniendo énfasis en el desarrollo de las habilidades de sus miembros, la reducción del estrés laboral y el fomento de relaciones más cooperativas (Davis y Newstrom, 2000:288).

Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización mediante su actividad en ella. Comprende factores como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidad de futuro, reconocimiento de los resultados obtenidos, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, entre otros. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y motivación para el trabajo, determinada no sólo por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistemática de estas características individuales y organizacionales (Chiavenato, 1999:323-325).



Figura 4.4 Calidad de vida en el trabajo de Rafael Guizar

Miguel Ángel González, Takashi Yoshimatsu y Diana Cantú, Directivos de CEMEX (2001), presentan un conjunto de ideas para el incremento de la calidad de vida del trabajo, planteando el Desarrollo Personal Estructurado como una opción para un nuevo avance significativo, basado en la aceleración del desarrollo personal a través del conocimiento y la comprensión del pensamiento del ser humano. Afirman que los principales elementos de la calidad de vida en el trabajo son:

- Entrenamiento y capacitación en el oficio o profesión
- Estabilidad en el trabajo
- Remuneración justa

Seguridad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de protección ▪ Higiene ▪ Salud ocupacional ▪ Procedimientos ▪ Sistemas de seguridad
Oportunidad de participación creativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de logro ▪ Reconocimiento ▪ Instalaciones adecuadas / agradables
Desarrollo social y personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración familiar ▪ Recreación y deporte

Bajo estas condiciones, la propuesta plantea como punto de partida que debe existir una decisión de cambio personal aunada a un autocuestionamiento que realmente genere un compromiso con uno mismo.

Se presentan siete elementos, entendiéndose que éstos son complementarios entre sí pero no limitativos, que le sean útiles para conocer y controlar de mejor manera su pensamiento, con ello su actitud y de ahí la potencialización de su desarrollo personal.

Estos elementos inician con el autoconocimiento que ubique al individuo en posición de efectuar un cambio. Pasando a conceptos más elaborados pero muy trascendentes como la autoestima; es decir nuestra capacidad de aceptación.

Medularmente, lo que se plantea es que la actitud tiene relación directa con la forma de pensar y el pensamiento es el origen de nuestros sentimientos (asertividad). Y este pensamiento inteligente, que es lo que distingue al hombre de los demás seres vivos, si es adecuadamente controlado, potencializa nuestro don de poder decidir sobre lo que queremos y la capacidad para modificar el modo en que nos sentimos (autodirección).

Se señala que la fisiología tiene un efecto directo sobre la manera como nos sentimos, y si aprovechamos la relación que guardan los aspectos físicos con los mentales, tenemos una palanca más para optimizar la secuencia pienso, siento, actúo (Dominio Personal). A esta oportunidad se la señala como la aplicación de una higiene fisiológica, que al contar entre sus elementos a la respiración, está muy ligada al hábito de hacer ejercicio o practicar algún deporte.

Como un amarre, se propone que la conservación del balance bio-psico-social es fundamental para asegurar que el desarrollo personal sea sostenible, evitando que se den avances parciales que puedan redundar en retrocesos inclusive a un grado inferior al que se tenía cuando se decidió empezar un trabajo de desarrollo personal.

De esto se desprende que la dimensión psicológica, que normalmente el individuo no tiene, el conocimiento o la práctica para auto desarrollar, requiere de un soporte profesional, señalado como una *higiene psicológica*.

En la medida en que en el trabajo exista la posibilidad de aplicar la capacidad de servir a los demás, pero también a sí mismo, en el sentido de crecer como individuo, el desarrollo profesional y laboral será superior, generando una ventaja competitiva personal.

Las organizaciones que cuenten con mayor número de estos individuos entre sus filas, se proyectarán a un nivel superior de ventaja competitiva como empresa, lo cual muy probablemente hará la diferencia entre las que puedan subsistir o desaparecer.

3.3 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo es la actitud general de un individuo frente a su respectivo trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales de la organización como por las percepciones que tiene el individuo de lo que deberían ser (Robbins y Coulter, 2000:420).

DEBERÍA SER	
CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO	CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las necesidades; ▪ Los valores, y ▪ Los rasgos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las comparaciones sociales con otros empleos; ▪ Las características de empleos anteriores, y ▪ Los grupos de referencia.

Para Stephen P. Robbins (2000) la satisfacción laboral se relaciona con los siguientes factores:

- **Reto del trabajo**
Dentro de estos factores podemos resaltar la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.
- **Sistema de recompensas justa**
Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo para que los individuos se sientan satisfechos, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Los sueldos, incentivos y gratificaciones garantizan la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.
- **Condiciones favorables de trabajo**
Las personas se interesan por que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura de la organización, todo ese sistema percibido y expresado a través del clima

organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

- Colegas que brinden apoyo
El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento de los compañeros de trabajo es uno de los principales determinantes de la satisfacción, así como una supervisión adecuada.
- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto
El alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

3.4 MOTIVACIÓN

La conducta del hombre está motivada por su instinto de conservación, de tener seguridad, sentirse amado y aceptado por las personas y grupos humanos que lo rodean, con el afán de destacar y el ideal de dejar huella de su paso por este mundo. Cuando se trata de alcanzar una meta y se interpone una barrera entre el hombre y su objetivo surge la frustración.

La dinámica de la motivación interna de una organización proviene de las fuerzas de cada individuo, unidas por un objetivo común. Algunos elementos que actúan internamente en los individuos, aumentando las fuerzas de la empresa (Montes, 1990:217):

1. El apoyo efectivo que encuentra en los compañeros.
2. La fuerza de transferencia del testimonio dado dentro de la organización por compañeros que laboran en ella y, al mismo tiempo, conviven las mismas circunstancias ambientales.
3. El enriquecimiento de la personalidad de cada uno en las interrelaciones humanas.
4. La riqueza de la unión en una acción conjunta luchando por un mismo objetivo.
5. La creación de un clima propio para que alimente maneras comunes de actuar y neutralice las influencias de otros ambientes contrarios; debe ser una atmósfera que propicie la confianza recíproca, la elevación moral y la participación activa.
6. La dinámica de la motivación interna en una empresa, aumenta en la proporción en que cada uno de los componentes desvían para el grupo, en proporción creciente, sus esfuerzos individuales y aumenta la capacidad de los dirigentes de la empresa en un número cada vez mayor.

Quiere decir que en una organización existe una dinámica cuando los integrantes tienen el espíritu de solidaridad por la identificación del objetivo común. Es importante notar que un miembro puede identificarse en alto grado con la finalidad de la empresa, pero muy poco con los miembros de la misma, o al contrario, sentirse satisfecho totalmente con los miembros de ésta, pero desligado de los objetivos y a las aspiraciones del grupo.

Finalmente, la Public Agenda Foundation (2003) declara que las fuentes de motivación más importantes están en relación con lo que las personas esperan de su trabajo:

1. Trabajar con individuos que me traten con respeto;
2. Un trabajo que despierte mi interés;
3. Que mi trabajo, si es bueno, sea reconocido;
4. Más oportunidades de desarrollar mis habilidades;
5. Trabajar con personas que me escuchen, si tengo ideas para hacer mejor las cosas;
6. Pensar por mi mismo, más que ejecutar simplemente instrucciones;
7. Conocer los resultados finales de mi trabajo;
8. Trabajar para jefes capaces;
9. Un trabajo que no sea demasiado fácil, y
10. Estar bien informado con respecto a lo que ocurre.

4. INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y VICEVERSA

Una organización en la que los intereses individuales no llegan a coincidir con los institucionales es una organización condicionada a morir. Este punto continúa siendo el punto crítico de la efectividad de la organización ya que los intereses de la institución y del individuo pueden encontrarse en una de estas posiciones (Ricardi, 1995:44-52):

Hipótesis A		Hipótesis B	
<p>La institución y los individuos tienen intereses paralelos: son dirigidos al mismo fin pero no se encuentran. Tampoco se chocan. En esta hipótesis no se produce sinergia y el desarrollo de la organización dependen del equilibrio inestable que se pueda mantener entre las necesidades de la institución y las exigencias de los individuos, ya que ambos protagonistas consideran tener sus propios objetivos que a veces coinciden y a veces no, con las necesidades de la organización</p>		<p>Los intereses son divergentes, es decir, apuntan en dirección casi opuesta, lo que facilita la posibilidad de confrontaciones que encuentran su razón de ser en la diferente interpretación de las necesidades de la organización. Lo que la organización considera necesario, para la contraparte no lo es. Lo que la organización reclama como urgente, tampoco recibe mejor acogida. Los individuos y los grupos tampoco son objeto de una particular atención.</p>	
Interés Paralelos	Síntomas	Interés Divergentes	Síntomas
<p>objetivos objetivos</p> <p>↑ ↑</p> <p>organización individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ convivencia civilizada ▪ baja productividad ▪ escasa calidad ▪ la organización aprende poco ▪ intereses particulares no sometido al interés superior 	<p>objetivos</p> <p>↙ ↘</p> <p>organización individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tendencia al conflicto ▪ desconfianza ▪ falta de diálogo ▪ bajo nivel de calidad y productividad ▪ relación entre sordos ▪ miopía institucional

Hipótesis C		Hipótesis D	
Se percibe el estado de discordancia total entre la organización y los individuos, ya que las posiciones son antagónicas y antitéticas. La salud económica de la organización se vuelve débil y el clima organizacional se hace irrespirable. Ninguna de las partes en conflicto está dispuesta a la mínima autocrítica. La organización que continúa por este crítico camino está destinada a la extinción.		Presenta el modelo clásico de la integración por convergencia, admitida y aceptada de los respectivos intereses. La institución cuando reconoce como prioridad absoluta la necesidad de lograr en conjunto con los individuos el objetivo superior, inicia positivamente el camino para el desarrollo organizacional	
Interés que Choca	Síntomas	Interés Convergente	Síntomas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conflicto abierto ▪ falta de diálogo ▪ parálisis productiva ▪ bajo nivel de productividad ▪ la empresa acusa síntomas de desintegración 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ausencia de conflicto ▪ clima de diálogo ▪ productividad ▪ participación integrada ▪ actitud autocrática ▪ crítica constructiva ▪ convergencia

Ante esta situación cabe preguntarse si pueden ambos desarrollos producirse simultáneamente. Partiendo de los principios de las constantes humanas se puede pensar que aún en las situaciones de máximas contradicciones se puede lograr (Ricardi, 1995:180):

- Una adaptación a la convivencia entre el hombre y la organización;
- Un proceso correcto de inserción de los individuos en el camino hacia la armonía del trabajo;
- Un despliegue de iniciativas que tengan cuenta de la realidad del trabajo y de los valores del trabajo, y
- Procesos simultáneos de capacitación y de desarrollo humano, que hagan posible enfrentar el futuro del trabajo con la mirada puesta en la indiscutible capacidad del hombre, para revelar sus mejores cualidades.

El desarrollo humano es un proceso centrado en las persona y por ende en las conductas, mientras que el desarrollo organizacional se centra en los procesos propios de trabajo. Ambos desarrollos encuentran un aliado de gran peso en el proceso de cambio que ofrece la disponibilidad de pautas que tienen en cuenta los obstáculos a superar, las estrategias de ataque y defensa y la estimación del tiempo. Una vez que se haya empezado el desarrollo humano en forma planificada y sostenible se puede poner en marcha el proceso de desarrollo institucional.

Finalmente, en un esfuerzo de conducción hacia el objetivo de la cultura de la armonía en del trabajo, a través del desarrollo humano y organizacional, el arquitecto del desarrollo será guiado por los siguientes principios (Ricardi, 1995:233-236):

-
- Facilitar la tendencia hacia la descentralización y la difusión del proceso de decisión, orientando e impulsando a la alta dirección hacia el aumento de las necesidades de tener en cuenta y valorar consecuentemente al personal operativo que demuestre ser capaz y autónomo.
 - Conceder al personal de primera línea, una cuota mayor en el proceso de decisión, para que tenga el poder de pensar, actuar y aprender de la realidad.
 - Sustituir la rigidez de los niveles estructurados sobre la base de criterios, excesivamente jerárquicos, con una mayor utilización de los niveles que pueden trabajar diagonalmente en toda la estructura.
 - Aceptar que cuando el cambio es necesario para la supervivencia, una cuota de caos transitorio puede representar un elemento revitalizador frente a estructuras envejecidas y a procedimientos obsoletos.
 - Fomentar la interacción y la convergencia de criterios entre los individuos, que son los grandes protagonistas de los cambios mayores por el valor sinérgico que esta interacción produce en las actividades operativas.
 - Organizar el ambiente de trabajo.

CONCLUSIÓN CAPITULAR

Una de las grandes limitaciones del Desarrollo Organizacional radica en que los directivos, al aplicar un programa de DO, buscan resultados inmediatos, lo que en términos generales es difícil de conseguir si se toma en cuenta que cualquier programa que se implemente es gradual y que al ser presionado causa fragmentaciones en la propia organización dificultando los efectos. Además, los agentes de cambio –que frecuentemente son de contratación externa- hacen poco hincapié en la disminución de la brecha que existe entre los directivos y el grueso de los miembros; es decir, no se le da la importancia debida a la discrepancia entre la visión de la alta gerencia y el comportamiento real de la organización.

Otra limitante, en palabras de los expertos, está en la falta de conciencia plena y profunda de la magnitud de la técnica, aplicándola de manera poco confiable y permitiendo así la pérdida del enfoque. Si este enfoque del Desarrollo Organizacional no está orientado hacia las necesidades humanas de la organización, determinadas por las características particulares de ésta, resulta que se convierte en una extraordinaria herramienta de manipulación, ya sea por parte de los directivos o bien del mismo agente de cambio externo. De hecho, Keith Davis afirma que una restricción importante está determinada por la importancia que se le ha dado a los procesos de grupo sobre los comportamientos individuales, caracterizándose así el Desarrollo Organizacional como causante de daños psicológicos por la incompatibilidad de los miembros y los agentes de cambio.

Por ello hay que tener como piedra angular de los programas de Desarrollo Organizacional la reorientación de la cultura sin perder la esencia de la organización, enlazándolo con el Desarrollo del Capital Humano, a través de la consolidación de los intereses individuales con los intereses organizacionales.

En este orden de ideas, resulta importante determinar los factores que permitan que el Desarrollo Organizacional surta los efectos deseados; además de contemplar la correlación con el Desarrollo del Capital Humano. Ahora bien, los factores que benefician a la

organización estarán en función de las características y requerimientos de la misma. Sin embargo, un factor que sin importar los aspectos anteriores es indispensable en cualquier programa de Desarrollo es la figura del Arquitecto del Desarrollo.

El Arquitecto del Desarrollo deberá ser un miembro de la misma organización. Un agente interno que tenga pleno conocimiento de las particularidades que la describen, que esté involucrado con el funcionamiento administrativo y operativo, totalmente inmiscuido con los valores, creencias y sobre todo que conozca, acepte y participe con la cultura organizacional. En la medida en que exista en el Arquitecto una personalización de la cultura habrá más posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros ante el Cambio Planificado.

De igual forma, el agente interno representado en el Arquitecto tendrá mayores herramientas que le permitan crear un estilo de dirección del Desarrollo que no de lugar a la incompatibilidad del programa con la conducción de los valores, disminuyendo la resistencia y la incertidumbre. Para ello, quien encarne esta figura, deberá de identificarse con la mayoría de los miembros de la organización y así crear procesos de comunicación efectivos que proporcionen información completa, con conocimiento preciso. Con ello logrará legitimar su imagen para minimizar la resistencia y poder implantar el cambio

Asimismo, el Arquitecto debe ser capaz de vislumbrar los conflictos, sus fuentes y posibles soluciones; de generarlo positivamente y crear dinámicas de confrontación acordes a las características de los involucrados, generando resultados del tipo ganar-ganar. También deberá de tener el talento para identificar en la resistencia los conceptos que para los miembros resultan importantes y de reconocer el esfuerzo de quienes participan activamente ganándose su confianza y abriendo así las puertas para actuar.

Debemos recordar que el conflicto genera la creatividad y la motivación; sin embargo, si no se maneja adecuadamente genera ansiedad, frustración y hostilidad. Es por ello que si el Arquitecto imprime un enfoque a las necesidades individuales, el Desarrollo Humano y Organizacional resulta una extraordinaria herramienta para incrementar la motivación, la calidad de vida y la satisfacción y, por ende, incrementa la productividad.

Finalmente, no debemos perder de vista que el trabajo principal del Arquitecto del Desarrollo es generar las condiciones que permitan la convergencia de los intereses individuales con los organizacionales. Recordemos que cuando la institución reconoce como prioridad absoluta la necesidad de lograr en conjunto con los individuos el objetivo superior, inicia positivamente el camino para el Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO VI

DISEÑO PARA EL ESTUDIO DE CASO

***TODA MEDICIÓN DEBE REUNIR DOS REQUISITOS:
CONFIABILIDAD EN QUE SU APLICACIÓN
REPETIDA PRODUCE IGUALES RESULTADOS Y
VALIDEZ DE QUE REALMENTE MIDE
LO QUE PRETENDE MEDIR.***

INTRODUCCIÓN CAPITULAR

A lo largo de la presente investigación hemos explorado los conceptos que definen a la misma: el Desarrollo Organizacional, el Capital Humano y las diversas nociones que hacen referencia a los dos argumentos centrales de la investigación. Igualmente, establecimos una amplia argumentación para establecer la relación existente en ambos conceptos.

En el presente capítulo verificaremos lo antes expuesto mediante el instrumento de medición que se diseñó para el presente caso. En este orden de ideas, como un primer punto presentamos la contextualización de la investigación a través de la definición de lo que entendemos como una estructura pública, cuyas características la diferencian de las organizaciones que tienen como propósito principal la generación de capital, en el entendido que la Secretaría de Marina forma parte de la Administración Pública Federal.

Asimismo, presentamos la situación organizacional actual de la Secretaría de Marina, con el objetivo de presentar la situación general de la institución para establecer un marco de referencia en el análisis organizacional de la Unidad de Comunicación Social, organismo que la conforma. Se presentarán las características de forma general: misión, visión, objetivos, estrategias y finalmente el código de ética que rige a la organización.

De igual forma, se presenta una breve exposición de los elementos de la Unidad de Comunicación Social quien, por su accesibilidad y constitución, fue seleccionada como la población de estudio. Una vez puntualizado lo anterior, presentamos el diseño del estudio de caso, así como el análisis de los datos obtenidos.

1. DIFERENCIA ENTRE EMPRESA E INSTITUCIONES PÚBLICAS

Las instituciones privadas y públicas coexisten en el entorno y actúan en el marco de una sociedad determinada; sin embargo, este mismo entorno tiene exigencias distintas para cada una de ellas. Una empresa es una organización que utiliza recursos para producir un bien o servicio y así obtener beneficios, siempre sujeta a las fuerzas del mercado (McConnell, Cambell y Brue, 1977:12). Por su parte, las instituciones públicas están protegidas, ya que buscan el eficaz desempeño de la responsabilidad del estado sobre el desarrollo integral del país.

En el caso de México, la Administración Pública Federal constituye al órgano encargado de desarrollar la administración pública, de acuerdo a lo establecido por la Ley Orgánica de la Administración Pública, divulgada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 1976.

Por lo tanto, las empresas y las instituciones públicas producen escenarios distintos, donde por una parte la empresa busca sobrevivir y por la otra, las instituciones públicas buscan el desarrollo integral del país.



Figura 5.1 Requerimientos de la Gestión Pública

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE MARINA

La Secretaría de Marina - Armada de México (SEMAR) realiza diversas actividades que tienen influencia en el desarrollo marítimo nacional, entre las que destacan la defensa de la soberanía, la preservación del estado de derecho en la mar, la construcción naval, la investigación oceanográfica, la protección civil y del medio ambiente marino, así como el dragado de puertos y canales de navegación, manteniendo una constante coordinación con dependencias públicas e instituciones privadas relacionadas con el ámbito marítimo (PID, 2005:13).

Para evitar actividades ilícitas y proteger las áreas e instalaciones estratégicas en las zonas marítimas mexicanas, se mantiene vigilancia permanente en los espacios de mayor incidencia y se realizan operaciones navales orientadas a la preservación de la soberanía y la independencia territorial, combatiendo al narcotráfico, pesca ilegal y tráfico de personas; poniendo especial cuidado para garantizar el cumplimiento de la normatividad en materia de protección al medio ambiente y explotación de recursos. En cuanto a la protección de la vida humana en la mar, la Armada se mantiene en alerta permanente atendiendo de manera expedita todas las llamadas de auxilio recibidas; así como desarrollando operaciones de vigilancia y apoyo a la población en las épocas de mayor afluencia a los centros turísticos costeros (PID, 2005:13).

La necesidad de cumplir con la tarea de desarrollar una eficiente administración, acorde a las expectativas de la ciudadanía, ha llevado a la SEMAR a someterse a una reestructuración orgánica, tanto en el aspecto operativo como administrativo. Desde el inicio de la presente administración, la institución ha emprendido un proceso de evolución acorde a las exigencias del mundo actual, buscando reposicionarse como una Armada con capacidad de respuesta efectiva ante diversos escenarios

La institución ha redoblado el esfuerzo en el cumplimiento de sus atribuciones, con una nueva visión operativa y de compromiso con la sociedad. Los cambios gestados en el interior de ésta se han establecido en tres etapas:

- Transición: la Armada que teníamos;
- Evolución: la Armada que estamos construyendo, y
- Consolidación: la Armada de respuesta efectiva que México requiere.

Los resultados obtenidos en los últimos cinco años están representados por la nueva organización administrativa y operativa de la institución. La primera plantea la reestructuración de los puestos de alta dirección, mientras que la segunda contempla la reestructuración de los Mandos Navales, con un nuevo despliegue jurisdiccional.

Cabe destacar que el desarrollo tecnológico y científico ha sido pieza clave en el proceso de evolución de la organización, disminuyendo sustancialmente la dependencia del extranjero y privilegiando la capacitación del recurso humano para lograr la excelencia del personal naval.

2.1 VISIÓN

En la Secretaría de Marina se manejan dos visiones que corresponden al plazo en que se está considerando llegar al escenario deseado. Así se plantea para el año 2006 una visión específica que orienta las actividades de la institución hacia la modernización de la infraestructura, con capacidad de construcción nacional y el desarrollo marítimo de la Nación. La visión 2006 de la SEMAR se enuncia como sigue (PID, 2005:19):

“Ser una Armada de respuesta efectiva, acorde al desarrollo del país, que cumpla en términos eficientes y eficaces las demandas que la nación hace a los hombres de mar, garantizando la soberanía, independencia y la integridad territorial, que propicie el desarrollo sostenido y sustentable del poder marítimo nacional.”

Las aspiraciones institucionales para el año 2025 se expresan en términos de integridad territorial, donde se brindará a la Nación, en su área de competencia, la protección de la libertad, la vida y su patrimonio como sigue (PID, 2005:19):

“Un Poder Naval que garantice la defensa y seguridad del interés vital de la Nación, de la Soberanía, la Independencia y la Integridad Territorial incluyendo el espacio aéreo, el subsuelo y los recursos naturales de las aguas marítimas jurisdiccionales, enfrentando los riesgos y amenazas utilizando todas las capacidades disponibles y oportunidades que se presenten”.

2.2 MISIÓN

La misión de la SEMAR explicita la razón de ser de la institución y manifiesta su propósito fundamental y para quién se realiza. Considerando que la misión está determinada por una Ley, ésta no reúne los elementos mínimos que expresen la razón de ser, a diferencia de la visión, que se presenta un tanto exhaustiva.

La Misión de la Secretaría de Marina - Armada de México, como Institución Militar Nacional de carácter permanente, expresada en el artículo primero de la Ley Orgánica

de la Armada de México, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1993, se enuncia como sigue:

“La Armada de México es una institución militar nacional, de carácter permanente, cuya misión es emplear el poder naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país”.

2.3 PRINCIPIOS

Para la SEMAR es importante que el personal aplique en sus actividades cotidianas los principios, valores y virtudes inherentes a la profesión naval; por lo que el personal de esta Secretaría se rige por los siguientes principios (PID, 2005:21-23):

Armonía

Mantener la armonía, la concordia, la tradición, la fraternidad y la doctrina con la que fuimos educados, para ganar la estima, consideración, confianza y respeto de nuestros compañeros, subordinados, de nuestras autoridades y de nuestros conciudadanos.

Responsabilidad

En todos los niveles, asumiremos cabal responsabilidad de nuestros actos en el desempeño de nuestros deberes y funciones.

Confianza

Tendremos confianza en la toma de decisiones de nuestros mandos subordinados. La falta de comunicación con el nivel paralelo y superior no será justificante de la indecisión o de nuestra inacción.

Seguridad a nuestro personal

Daremos seguridad a nuestro personal sobre sus actuaciones en actos del servicio, normaremos las condiciones y situaciones bajo las cuales pueden y deben hacer uso de la fuerza, de las armas y de los medios con que son dotados para la seguridad y defensa de la nación.

Simplificación administrativa

Promoveremos la simplificación administrativa, permitiendo que cada nivel realice los trámites que le competan y sólo en casos estrictamente indispensables sea el máximo escalón de mando quien signe la documentación generada. Daremos libertad de gestión y comunicación a todas las unidades y establecimientos, para que cada nivel asuma su función en su esfera de competencia. Los mandos deberán priorizar su atención hacia los asuntos operativos, por ello eliminaremos el proceso vigente a lo largo de muchos años, en el cual cada mando debía firmar y supervisar toda la documentación y ser responsable de ella.

Transparencia y cuentas claras

Exigiremos transparencia y cuentas claras, en el manejo de los recursos de la nación, para que se aprovechen debidamente y nunca se utilicen con fines diferentes a los autorizados.

Impulso a la utilización de medios informáticos y a la seguridad de la información

Continuaremos impulsando la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones, institucionales y personales; actualizando la normatividad para su empleo con la reserva y confidencialidad necesarias por medio de las políticas, normas y procedimientos emitidos.

Cumplimiento de la misión

Mantendremos presente, en todos los niveles de mando, que nuestro objetivo cotidiano radica en el cumplimiento de la misión. No es suficiente llevar a cabo las tareas asignadas, ni la simple realización de nuestras actividades, si no se está cumpliendo con la misión. Los recursos humanos, materiales y presupuestarios rara vez serán suficientes, por ello debemos ser innovadores en su empleo, buscando siempre el cumplimiento de la misión.

Control y renovación de todos los sistemas y procesos

Aceptaremos el compromiso de tomar el control y renovar todos los sistemas y procesos con los que respaldamos a nuestras fuerzas operativas.

Innovación

Hemos de valernos de la innovación para satisfacer las necesidades presentes y futuras. Implementaremos métodos creativos en la utilización de nuevas tecnologías que sirvan para aumentar el apoyo a nuestras fuerzas operativas.

Honradez e integridad

Estamos comprometidos con la honradez e integridad y admitimos que la confianza pública y defensa de la nación precisan de los más altos valores de conducta moral. Por integridad nos referimos a que antes de nuestros intereses personales tomaremos decisiones basadas en los intereses de la Armada y la nación.

Liderazgo

Hemos adoptado la frase de liderazgo “calidad total”, como término general conforme al cual pondremos todo nuestro empeño al asumir nuestra responsabilidad. No obstante, sabemos que son los conceptos y el contenido de nuestros esfuerzos los aspectos primordiales, no así el nombre que reciban.

2.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

De las estrategias nacionales declaradas en el Programa Nacional de Desarrollo, se definieron los Objetivos Generales de la Secretaría de Marina (www.semar.gob.mx):

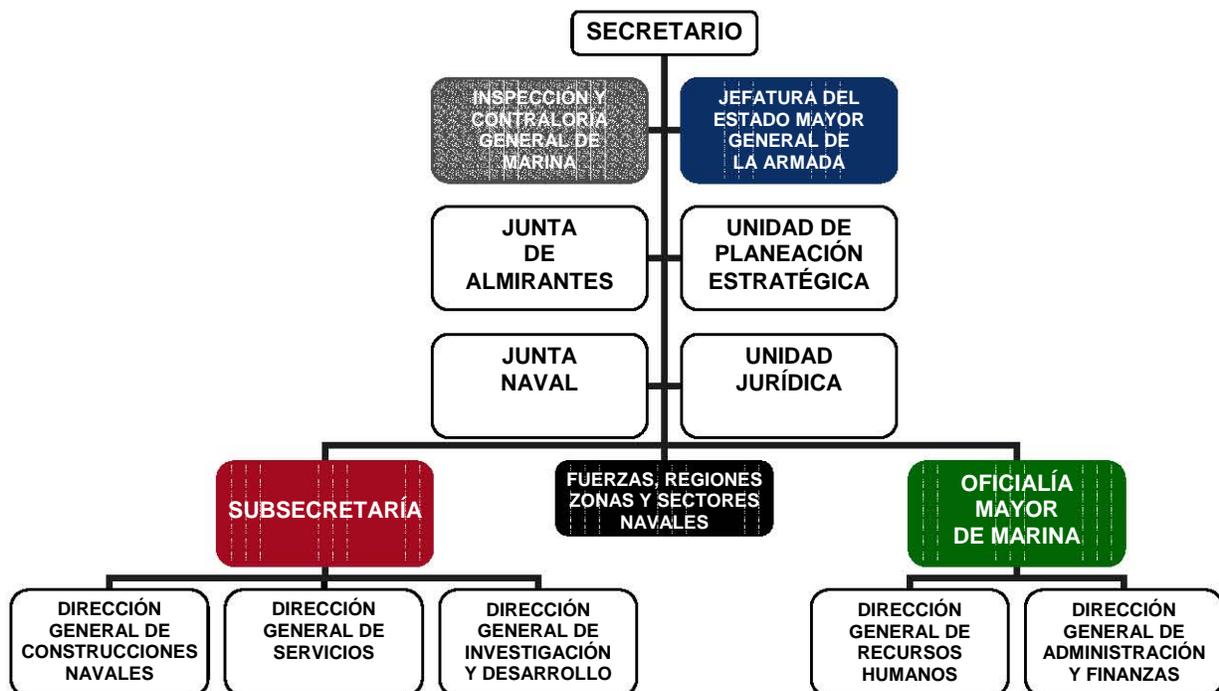
1. Preservar la soberanía, la integridad territorial y los intereses marítimos nacionales;
2. Desarrollar en forma armónica y equilibrada el poder naval de la federación, actualizando y fortaleciendo la capacidad de respuesta de la Armada de México, atendiendo las necesidades de defensa y las prioridades de seguridad nacional;
3. Preservar el estado de derecho en las zonas marinas mexicanas y mejorar los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional, en atención a las condiciones de seguridad que la sociedad demanda;
4. Modernizar las estructuras y procedimientos educativos, logísticos y administrativos de la Armada, en un marco de calidad, eficiencia, oportunidad, equidad, transparencia y respeto a los derechos humanos;

5. Contribuir al desarrollo marítimo nacional;
6. Participar en programas especiales en atención a las necesidades de la población, y
7. Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información.

2.5 ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

- Garantizar la defensa marítima del territorio;
- Ejercer las funciones del Estado en la mar;
- Desarrollar el poder naval de la federación, y
- Contribuir a la acción del estado en el apoyo a la población

2.6 ORGANIGRAMA



3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

De acuerdo a los registros disponibles, los antecedentes de la Unidad de Comunicación Social (UNICOS) se remiten al 10 de mayo de 1977, cuando el entonces órgano administrativo denominado *Oficina de Prensa y Relaciones Públicas* fue elevado a la categoría de Dirección General, iniciando sus funciones bajo el nombre de *Dirección de Información y Orientación al Público*, hasta que en el año de 1983 adoptó el nombre de *Dirección General de Comunicación Social*.

Dada la naturaleza de sus actividades y la necesidad de impulsar la difusión de las actividades institucionales, en 1988 cambió nuevamente de denominación y fue objeto de diversos ajustes orgánicos y administrativos, para ser elevada a la categoría de *Unidad de Comunicación Social*, dependiendo orgánicamente del Secretario de Marina. Finalmente, en diciembre de 1999 se decidió que la Unidad dependiera directamente de la Jefatura del

Estado Mayor General de la Armada, siendo así como orgánicamente se encuentra en la actualidad.

Para poder definir el perfil de la UNICOS es necesario entender plenamente lo que constituye el Estado Mayor General de la Armada, ya que forma parte de él. El Estado Mayor General de la Armada es un órgano plenamente operativo ya que su atribución principal es el asesoramiento y auxilio al Alto Mando en la planeación y coordinación de las acciones para cumplir con las atribuciones asignadas a la Armada de México, transformando sus decisiones en directivas, órdenes en instrucciones y supervisando su cumplimiento. Todo lo anterior con fundamento legal en el Artículo 9 del Reglamento Interior de la Secretaría de Marina, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 5 de marzo de 2001.

Por otro lado, cuenta con objetivos específicos en materia de comunicación, los cuales se engloban en el proceso de difusión de información a través de la página de Internet de la Secretaría de Marina, por medios impresos y por la coordinación con los medios de comunicación masiva:

- Realizar el enlace y coordinación de la Secretaría con las fuerzas armadas e instituciones nacionales y extranjeras;
- Precisar y difundir al personal de la Armada la doctrina naval y las normas que la sustentan;
- Promover, organizar y realizar eventos que coadyuven a la difusión de la historia y cultura naval, y
- Organizar y coordinar los programas de comunicación social y de relaciones públicas de la Secretaría.

En este sentido, UNICOS retoma estos objetivos para integrarlos como ejes rectores de su actuar cotidiano de organizar y coordinar los programas de comunicación social y de relaciones públicas de la Secretaría.

Como consecuencia de la reestructuración de la Secretaría de Marina, implementada al principio de la administración 2000-2006, y en atención a las políticas de comunicación establecidas por la Presidencia de la República, en abril del año 2001 se creó la Subdirección de Administración de Sistemas de Internet que llevó a UNICOS a ser parte importante de la imagen institucional.

Finalmente, durante el año 2005 la Unidad de Comunicación Social fue objeto de algunos ajustes en su orgánica, motivados por los nuevos retos que afronta la institución, así como las directivas emitidas por el Gobierno Federal en lo relativo al ámbito de innovación y calidad, fortaleciéndose las funciones que realizaba.

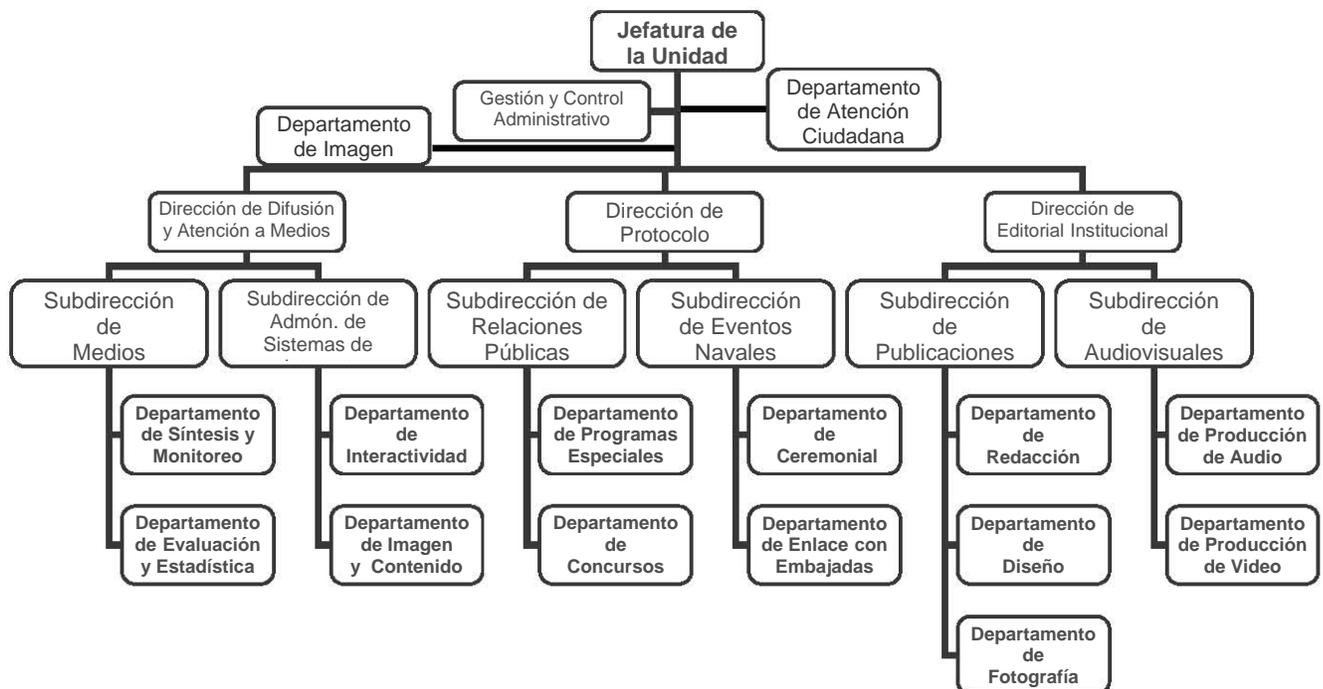
3.1 MISIÓN

Conducir el funcionamiento de los sistemas de difusión de las actividades de la Secretaría de Marina-Armada de México, estableciendo para tal efecto, los mecanismos de coordinación interinstitucional y con organismos públicos y privados, de acuerdo a las directivas del Alto Mando.

3.2 FUNCIONES

- Definir la política de comunicación de la institución, en concordancia con la política determinada por la Presidencia de la República;
- Conducir las estrategias de comunicación de la Secretaría de Marina-Armada de México;
- Promover y mantener un estrecho contacto con las Coordinaciones Generales de Comunicación Social y de Opinión Pública e Imagen de la Presidencia de la República, así como con las áreas de comunicación de otras dependencias, a fin de coordinar las acciones de difusión de la institución;
- Ejecutar el Programa Institucional de Comunicación Social y el Programa Mensual de Relación con los Medios, coordinando con los funcionarios designados como voceros de la institución, la agenda y el cumplimiento de las actividades consideradas;
- Coordinar con las Direcciones Generales y Adjuntas, Unidades y Establecimientos de la Secretaría de Marina-Armada de México, la recopilación de información sobre sus actividades, para su posterior divulgación en los medios de comunicación;
- Supervisar y aprobar el contenido de los comunicados de prensa, compendios de notas, síntesis periodísticas y página de Internet de la Secretaría de Marina, así como para la elaboración de las publicaciones institucionales impresas, electrónicas y audiovisuales;
- Disponer los lineamientos para la adecuada organización y conducción de las ceremonias, eventos diversos y festividades navales, de acuerdo al calendario cívico de la Secretaría de Marina-Armada de México y en los que participe el Alto Mando, y
- Ejecutar los Planes y Programas de Relaciones Públicas de la institución, así como la realización de concursos y eventos de promoción de la Secretaría de Marina-Armada de México.

3.3 ORGANIGRAMA



4. DELIMITACIÓN Y MUESTREO DE LA POBLACIÓN

Para su clasificación el personal de la Secretaría de Marina se agrupa por jerarquías. Las jerarquías del personal tienen por objeto el ejercicio de la autoridad, otorgando a su titular los derechos y consideraciones establecidos en las leyes y reglamentos respectivos, e imponiendo las obligaciones y deberes inherentes a la situación en que se encuentre. El personal, por su jerarquía se agrupa en las categorías de Almirantes, Capitanes, Oficiales, Clases y Marinería.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Armada de México, modificada en noviembre de 2002, el personal podrá obtener las distintas jerarquías conforme a los procedimientos establecidos en la Ley de Ascensos o por Adecuación de Grado realizando estudios acordes a su profesión, obteniendo un título o diploma y cédula profesional.

Las jerarquías pueden ser comparables con grados académicos, ya que como se ha especificado para obtenerlos se requiere de una cédula profesional o bien seguir un procedimiento para ascenso que contempla un examen de conocimientos del servicio que desempeña el personal en promoción, acorde con la jerarquía que ostenta. Por lo tanto, para efectos de delimitar a la población en la cual se aplicó el instrumento de medición se utilizó la siguiente equivalencia:

JERARQUÍA	GRADO ACADÉMICO
Marinería	Escala no profesional
Clases	Técnico profesional, con una duración mínima de tres años y que tenga cédula correspondiente.
Teniente	Licenciatura, con una duración mínima de cuatro años, reconocida por la Secretaría de Educación Pública y que tenga cédula correspondiente.
Capitán	Maestría, con una duración mínima de dos años, reconocida por la Secretaría de Educación Pública y que tenga cédula correspondiente.

Contemplando las características del personal que definen a la organización, se determinó que la población estuviera limitada a todo el personal perteneciente a la Unidad de Comunicación Social que ostentara alguna de las jerarquías, según la equivalencia presentada en la tabla anterior, y que contara al mes de noviembre de 2005 con una antigüedad en el Servicio Activo de la Armada de México de tres años como mínimo.

Bajo la delimitación de la población, se determinó que lo adecuado era seleccionar una muestra en lugar de entrevistar a toda la población y que ésta fuese del tipo no probabilística. La decisión tuvo razones logísticas: debido a las funciones que desarrolla la UNICOS, la población en las oficinas sede es rotativa ya que constantemente cumplen comisiones del servicio fuera de plaza que dificultaban la aplicación a la población en su totalidad; lo cual también aplicaba al cumplimiento de la probabilidad de que los sujetos fuesen parte de la muestra. Por otro lado, contemplando las características militares, la confidencialidad de los datos personales de sus integrantes resultaba un obstáculo difícil de sortear para determinar los sujetos que cumplieran las características específicas de la población, por lo que se decidió que la selección de los sujetos estuviera supeditada a la aceptación libre y voluntaria de los sujetos para contestar el instrumento de medición.

Así, la muestra constó del 30% de la población, seleccionada según el cumplimiento de las características de delimitación antes expuestas (jerarquía y tiempo de antigüedad en el servicio), contemplando la proporción por género y grados académicos en la muestra dentro de las tres grandes áreas funcionales del organigrama, resultando como se explica en la siguiente tabla:

POBLACIÓN					MUESTRA				
CONCEPTO	PERSONAS			%	CONCEPTO	PERSONAS			%
TOTAL	87			100%	MUESTRA	26			30%
HOMBRES	38			44%	HOMBRES	11			13%
MUJERES	49			56%	MUJERES	15			17%
MAESTRÍA	5	4M	1F	6%	MAESTRÍA	3	2M	1F	2%
LICENCIATURA	19	5M	14F	22%	LICENCIATURA	8	3M	5F	7%
TÉCNICO PROF.	20	9M	11F	23%	TÉCNICO PROF.	7	2M	5F	7%
TECNICO NO PROF	43	20M	23F	6%	TECNICO NO PROF	8	4M	4F	2%

5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El objetivo del análisis es cuantificar el estado de madurez actual de la organización con respecto al Desarrollo Organizacional y del personal, así como una autoevaluación de los sujetos en diferentes aspectos relacionados con la definición y características del Capital Humano. Todo ello, mediante un estudio que establezca clara y brevemente el estado actual con la idea de detectar de manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo.

Para tal efecto, se utilizó una herramienta especialmente diseñada que contempla las variables estipuladas a lo largo de la investigación, aplicada en los niveles especificados anteriormente. El proceso del diagnóstico se realizó mediante la aplicación de la herramienta y la observación participante del investigador en el proceso de recopilación de información, así como al aplicar personalmente el instrumento de medición. Cabe destacar que el investigador formó parte de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina hasta junio de 2005 por lo que conoce a fondo su funcionamiento, las características de la organización así como a la mayoría de los sujetos que la conforman y su presencia no interfiere ni perturba las actividades cotidianas del grupo.

Como se menciona en el párrafo anterior, el método utilizado para la aplicación de la encuesta fue la entrevista estandarizada, con un cuestionario estructurado de acuerdo a las variables determinadas en la hipótesis y la operacionalización de las mismas en tres grandes ítems.

5.1 Operacionalización de las variables

<i>Variable Independiente</i>		Capital Humano	
Factores	FI01	Aprendizaje individual	5.25%
	FI02	Apoyo a la proactividad	5.25%
	FI03	Desarrollo de capacidades	5.25%
	FI04	Desarrollo de competencias	5.25%
	FI05	Aprovechamiento del talento	5.25%
	FI06	Impulso al liderazgo	5.25%
	FI07	Generación de conocimiento	5.25%
	FI08	Beneficio de la organización	5.25%
	FI09	Autoevaluación de conocimiento	5.25%
	FI10	Autoevaluación de escrupulosidad	5.25%
	FI11	Autoevaluación de adaptabilidad	5.25%
	FI12	Autoevaluación de la innovación	5.25%
	FI13	Autoevaluación de estima	5.25%
	FI14	Autoevaluación de enjuiciamiento	5.25%
	FI15	Autoevaluación de respeto	5.25%
	FI16	Autoevaluación de empatía	5.25%
	FI17	Autoevaluación de dirección	5.25%
	FI18	Autoevaluación de la asertividad	5.25%
	FI19	Autoevaluación de dominio personal	5.25%

<i>Variable dependiente</i>		Desarrollo Organizacional	
Factores	FD01	Política Institucional	5.55%
	FD02	Valores Institucionales	5.55%
	FD03	Percepción del principio de igualdad	5.55%
	FD04	Percepción del principio de paridad	5.55%
	FD05	Percepción del principio de libertad	5.55%
	FD06	Percepción del principio de colaboración	5.55%
	FD07	Percepción del principio de solidaridad	5.55%
	FD08	Percepción del principio de lealtad	5.55%
	FD09	Percepción del principio de confianza	5.55%
	FD10	Evaluación de la seguridad	5.55%
	FD11	Evaluación de la igualdad de valores	5.55%
	FD12	Evaluación del flujo de información	5.55%
	FD13	Evaluación de la equidad	5.55%
	FD14	Evaluación de la pertenencia	5.55%
	FD15	Expectativas	5.55%
	FD16	Consideración de estatus	5.55%
	FD17	Evaluación general de igualdad de valores	5.55%
	FD18	Congruencia de metas	5.55%

Variables de control		Satisfacción Laboral		
Factores	FC01	Recompensa justa	8.33%	
	FC02	Reto del trabajo	8.33%	
	FC03	Condiciones favorables	8.33%	
	FC04	Apoyo de los miembros	8.33%	
	Calidad de Vida en el Trabajo			
	FC05	Movilidad	8.33%	
	FC06	Estabilidad	8.33%	
	FC07	Remuneración	8.33%	
	FC08	Seguridad e Higiene	8.33%	
	FC09	Desarrollo Social	8.33%	
	Motivación			
	FC10	Interés	8.33%	
FC11	Reconocimiento	8.33%		
FC12	Oportunidad	8.33%		



5.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Toda medición debe reunir dos requisitos (Hernández, 2000):

- *Confiabilidad*: se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados; es decir consistencia de los resultados.
- *Validez*: se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Es casi imposible que una medición sea perfecta, generalmente se tiene un grado de error. El grado de error es el valor observable que no es equivalente a los valores verdaderos (Hernández, 2000:240). La confiabilidad es la estabilidad y la exactitud de la medición. Una medición es confiable si un instrumento aplicado repetidamente sobre el mismo objeto entrega los mismos o similares resultados. La exactitud en la medida implica una relativa ausencia de errores en un instrumento de medición determinado (Cohen, 2000). Es importante que el error sea reducido lo más posible. El coeficiente de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1. El coeficiente cero significa nula confiabilidad y el 1 representa un máximo de confiabilidad (Pick, 1992).

Una de las técnicas para calcular la confiabilidad es el Coeficiente Alpha: una sola aplicación basada en la consistencia de la respuesta del sujeto respecto de los ítems. Para calcular la confiabilidad a través del Coeficiente Alpha se utiliza la siguiente fórmula (Pick, 1992):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

K = número de ítems

S_i^2 = varianza del instrumento

S_t^2 = varianza de la suma de los ítems

Considerando los valores obtenidos mediante la codificación de las aplicaciones, la confiabilidad del instrumento de medición de acuerdo a la técnica del Coeficiente Alpha sería:

$$\alpha = \frac{26}{26-1} \left(1 - \frac{0.74313187}{72.0083826} \right) = (1.04)(0.986681989) = 0.941331801$$

La validez describe una medida que refleja con exactitud el concepto que pretende medir. Aunque nunca pueda probarse la validez definitiva de una medida, podemos concordar en su validez relativa sobre la base de la validez aparente, criterios de validez, validez de contenido, validez de constructo, validación interna y externa (Goode, 1988). Para determinar la validez del instrumento de medición se utilizó la técnica de contenido propuesta por Hernández Sampieri (Hernández, 2000:240):

1. Se revisó cómo se han utilizado las variable antes;
2. Se elaboró un universo de temas;
3. Se consultó con otro investigador si el universo era exhaustivo;
4. Se seleccionaron los ítems, y
5. Se administraron los ítems, correlacionando las puntuaciones y detectando errores de interpretación.

VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
No.	ITEM	FACTOR	5	4	3	2	1
1	La misión y la visión de la organización se difunden	FD01 Política Institucional	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2	El conocimiento que usted tiene de los valores que rigen a la organización es	FD02 Valores Institucionales	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
3	La organización, a través de los valores, fomenta el respeto a los derechos personales	FD03 Percepción del principio de igualdad	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
4	Usted considera que la organización reconoce su capacidad de juicio e iniciativa	FD04 Percepción del principio de paridad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	La autonomía que se ofrece para realizar sus actividades es	FD05 Percepción del principio de libertad	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
6	La organización manifiesta la seguridad de su empleo	FD10 Evaluación de la seguridad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
7	La colaboración que fomenta la organización para el trabajo en equipo es	FD06 Percepción del principio de colaboración	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
8	Los valores manifiestos de la organización fomentan la ayuda a quien lo necesita de forma	FD07 Percepción del principio de solidaridad	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
9	Considera usted que la organización cumple con los compromisos asumidos	FD08 Percepción del principio de lealtad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	La identificación que tiene usted con la organización es	FD11 Evaluación de la igualdad de valores	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
11	La organización fomenta entre sus miembros actitudes de apoyo, cooperación y unión	FD09 Percepción del principio de confianza	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
12	Considera que el flujo de información dentro de la organización es	FD12 Evaluación del flujo de información	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
13	Siente usted seguridad al pertenecer a esta organización	FD16 Consideración de estatus	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	En la organización, las oportunidades son iguales para hombre y mujeres	FD13 Evaluación de la equidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
15	En general, su comportamiento se apega a los valores organizacionales de forma	FD17 Evaluación general de igualdad de valores	Considerable	Suficiente	Regular	Insuficiente	Nada
16	Considera que la organización facilita el alcance de sus metas individuales	FD18 Congruencia de metas individuales y organizacionales	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17	Las actividades que desempeña en la organización cubren sus expectativas	FD15 Expectativas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18	Pertenecer a esta organización le hace sentirse orgulloso	FD14 Evaluación de la pertenencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

VARIABLE INDEPENDIENTE: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO							
No.	ITEM	FACTOR	5	4	3	2	1
19	En general, considera usted que para desempeñar sus actividades laborales eficientemente, el nivel académico es un factor importante	F101 Aprendizaje individual	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
20	La capacitación y entrenamiento que le ofrece la organización para desempeñar sus actividades es	F103 Desarrollo de capacidades	Muy adecuada	Adecuada	Regular	Inadecuada	Nada adecuada
21	Considera que el acceso a los programas de desarrollo profesional es	F104 Acceso a programas de desarrollo de competencias	Muy fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
22	La organización facilita la educación formal	F101 Apoyo al aprendizaje individual	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	La organización, a través de su jefe inmediato, reconoce el esfuerzo y el empeño que dedica a sus actividades	F102 Apoyo a la proactividad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	La organización fomenta la libre expresión de ideas e impulsa las opiniones directas y francas	F106 Impulso al liderazgo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
25	Usted considera que -para desempeñar sus actividades cotidianas- el conocimiento, la experiencia y las habilidades que posee son	F107 Evaluación del autoconocimiento	Muy adecuada	Adecuada	Regular	Inadecuada	Nada adecuada
26	La organización toma en cuenta las ideas que usted sugiere para mejorar la calidad de los servicios que ofrece	F105 Aprovecha el talento	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
27	Las actividades que cotidianamente realiza dentro de la organización le ofrecen un aprendizaje	F107 Generación de conocimiento	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	En general, considero que mi trabajo me da la oportunidad de alcanzar un mayor desarrollo intelectual	F108 Beneficio de la organización	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	Considera usted que, dentro de la organización, mantiene sus emociones e impulsos bajo control	F109 A utoevaluación de conocimiento	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
30	Usted acepta con honestidad e integridad la responsabilidad de su desempeño laboral	F110 Autoevaluación de escrupulosidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	La adaptación que usted tiene ante los cambios que la organización emprende es	F111 Autoevaluación de adaptabilidad	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
32	Considera usted que su actitud ante las ideas novedosas y la nueva información es	F112 Autoevaluación de la innovación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
33	Considera usted que las relaciones que usted tiene con sus compañeros de trabajo son	F113 Autoevaluación de estima	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
34	En general, usted ejerce la autocrítica a su desempeño laboral	F114 Autoevaluación de enjuiciamiento	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
35	autocrítica a su desempeño laboral le genera sentimientos de inseguridad	F113 Autoevaluación de estima	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36	El trato que recibe de la organización es digno y respetuoso	F115 Autoevaluación de respeto	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37	La organización, a través de su jefe inmediato, comprende y respeta sus opiniones	F116 A utoevaluación de empatía	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38	Considera usted que tiene claro lo que desea lograr en la vida profesional	F117 Autoevaluación de dirección	Muy claro	Claro	Algunas veces claro	Poco claro	Nada claro
39	determinación que usted tiene para realizar las metas que se ha propuesto es:	F117 Autoevaluación de dirección	Muy positiva	Positiva	Regular	Negativa	Muy negativa
40	Cuando las circunstancias para lograr las metas propuestas son desfavorables usted se desanima	F117 Autoevaluación de dirección	Muy fácilmente	Fácilmente	Algunas veces	Difícilmente	Muy difícilmente
41	En general, expresa honestamente sus sentimientos	F118 Autoevaluación de asertividad	Muy fácilmente	Fácilmente	Algunas veces	Difícilmente	Muy difícilmente
42	Considera que al expresar sus sentimientos toma en cuenta el derecho de los demás a tener una opinión diferente	F118 Autoevaluación de asertividad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
43	Usted considera que tiene sus zonas de crecimiento personal	F119 Autoevaluación de dominio personal	Muy claro	Claro	Algunas veces claro	Poco claro	Nada claro

VARIABLE DE CONTROL: SATISFACCIÓN PERSONAL							
No.	ITEM	FACTOR	5	4	3	2	1
44	Con las actividades que realiza cotidianamente, considera que tiene la posibilidad de un mayor desarrollo	FC02 Reto del trabajo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45	En la organización se reconoce de forma apropiada el trabajo bien hecho	FC01 Recompensa justa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46	Considera que usted conoce la utilidad que aporta su trabajo al conjunto de la organización	FC03 Condiciones favorables	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
47	El ambiente entre sus compañeros le motiva a hacer bien su trabajo	FC04 Apoyo de los miembros	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
VARIABLE DE CONTROL: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO							
No.	ITEM	FACTOR	5	4	3	2	1
48	La estructura de la organización estimula al máximo la eficacia	FC05 Movilidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49	Dentro de la organización, sabe cuáles son sus responsabilidades y a qué criterios debe responder	FC06 Estabilidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
50	Considera usted que las prestaciones y servicios que la institución proporciona son	FC07 Remuneración	Muy adecuada	Adecuada	Regular	Inadecuada	Nada adecuada
51	Considera que las reglas de seguridad e higiene de su área de trabajo son	FC08 Seguridad e higiene	Muy adecuada	Adecuada	Regular	Inadecuada	Nada adecuada
52	Considera usted que la institución se interesa por su bienestar y el de sus familiares	FC09 Desarrollo social	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
VARIABLE DE CONTROL: MOTIVACIÓN							
No.	ITEM	FACTOR	5	4	3	2	1
53	sinceramente en la organización y lo expresa con sus palabras	FC10 Interés	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
54	Considera usted que la organización evalúa sus actividades conforme a resultados y lo retroinforma	FC11 Reconocimiento	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
55	Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo	FC12 Oportunidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
56	En general, se siente realizado en su trabajo	FC12 Oportunidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

CAPÍTULO VII

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

***TODA MEDICIÓN DEBE REUNIR DOS REQUISITOS:
CONFIABILIDAD EN QUE SU APLICACIÓN
REPETIDA PRODUCE IGUALES RESULTADOS Y
VALIDEZ DE QUE REALMENTE MIDE
LO QUE PRETENDE MEDIR.***

1. CODIFICACIÓN DE DATOS

La codificación de datos se llevó a cabo a través del libro de códigos, dividiendo el instrumento de medición en tres grandes ítems correspondientes a las variables definidas, como se presenta a continuación:

VD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL																			
	FD01	FD02	FD03	FD04	FD05	FD10	FD06	FD07	FD08	FD11	FD09	FD12	FD16	FD13	FD14	FD17	FD18	FD15	FD14
1	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	18
2	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4
5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	2	5	2	5	5	3	3	5
6	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4
7	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
8	2	5	1	1	1	3	2	3	5	5	3	2	4	3	3	3	4	4	5
9	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4
10	3	4	4	2	1	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4
11	4	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
12	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4
13	4	4	5	3	1	1	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4
14	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
15	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5
16	3	4	4	2	1	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4
17	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
18	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4
19	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5
20	2	4	5	2	3	4	3	2	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3
21	2	4	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	2	1
22	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
23	3	3	2	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5
24	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
25	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
26	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3

TABLA A: CODIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE

	VI: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO																								
	FI01	FI03	FI04	FI01	FI02	FI06	FI07	FI05	FI07	FI08	FI09	FI10	FI11	FI12	FI13	FI14	FI13	FI15	FI16	FI17	FI17	FI17	FI18	FI18	FI19
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
1	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4
4	5	3	3	3	5	2	4	2	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
6	5	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
7	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	5	4	2	4	5	2	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
9	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	3	4	4	4
10	3	3	2	3	1	1	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	3	4	5
11	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
12	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	0	4	3	3	3	3	0	4	2	3	0	4
13	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	2	1	4
14	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
15	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
16	3	3	2	3	3	1	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	3	3	4
17	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4
18	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4
19	3	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	1	3	4
20	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5
21	5	3	3	3	1	2	4	2	1	2	4	5	3	4	4	4	5	3	2	3	4	3	4	5	4
22	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4
23	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
24	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4
25	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4
26	4	4	3	3	3	3	4	1	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4

TABLA B: CODIFICACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE

	VARIABLES DE CONTROL												
	SATISFACCION LABORAL				CALIDAD DE VIDA				MOTIVACIÓN				
	FC01	FC02	FC03	FC04	FC05	FC10	FC06	FC07	FC08	FC11	FC09	FC12	FC16
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
1	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4
2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	3	2	4	4
5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
6	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
7	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
8	4	4	0	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5
9	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5
10	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	2	4	4
11	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
12	4	3	0	4	4	0	4	4	4	1	4	3	4
13	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	1	4	5
14	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
15	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
16	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4
17	3	2	1	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3
18	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
19	5	4	4	1	5	5	4	4	5	5	4	5	3
20	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	2	4	4
21	2	1	4	2	2	4	3	4	3	3	2	4	1
22	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	4
25	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5
26	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4

TABLA C: CODIFICACIÓN DE VARIABLE DE CONTROL

DATOS DEMOGRÁFICOS							
S	EDAD	SEXO	GRADO	S	EDAD	SEXO	GRADO
1	45	H	M	14	34	M	TP
2	43	H	M	15	35	H	TP
3	35	M	M	16	28	H	TP
4	29	M	L	17	36	M	TP
5	29	M	L	18	30	M	TP
6	40	M	L	19	36	H	ENP
7	32	H	L	20	25	M	ENP
8	40	M	L	21	27	M	ENP
9	32	M	L	22	34	H	ENP
10	28	H	L	23	26	H	ENP
11	39	H	L	24	39	H	ENP
12	35	M	TP	25	27	M	ENP
13	34	M	TP	26	37	H	ENP

TABLA D: DATOS DEMOGRÁFICOS

2. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis preliminar de datos se llevó a cabo por medio de la estadística inferencial, que está fundamentada en los resultados obtenidos del análisis de una muestra de población, con el fin de inducir o inferir el comportamiento o característica de la población de donde procede.

Concretamente utilizamos las medidas de tendencia central, de dispersión y el coeficiente de correlación de pearson. Las medidas de tendencia central son valores que generalmente se ubican hacia el centro de una distribución y que dan una idea sobre la ubicación dentro de la escala de medición:

- *Moda*: es el valor que se presenta con la mayor frecuencia en una distribución.
- *Media*: es un valor que tiende a situarse en el centro del conjunto de datos ordenados según su magnitud.
- *Mediana*: es el valor medio de los valores ordenados

Las medidas de dispersión son utilizadas para indicar el grado de uniformidad (homogeneidad) entre los datos de la variable en estudio. Permiten determinar el grado de desviación (dispersión) que tienen los datos con respecto a la media o a la mediana. Las más comunes son:

- *Rango*: es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor.
- *Varianza*: es una medida de variabilidad o dispersión de un grupo de puntajes.
- *Desviación estándar*: es la desviación de las puntuaciones con respecto a la media.

El coeficiente de correlación de pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre variables medidas en un nivel por intervalos (Hernández, 2000:377). El coeficiente se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. El coeficiente puede variar de -1.00 a +1.00, donde el signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico la magnitud de la correlación.

2.1 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE DISPERSIÓN

	VD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL								
	FD01	FD02	FD03	FD04	FD05	FD10	FD06	FD07	FD08
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PUNTUACIÓN	93	108	99	80	89	107	92	99	103
MAXIMO POSIBLE	130	130	130	130	130	130	130	130	130
CORRELACIÓN	71.5%	83.1%	76.2%	61.5%	68.5%	82.3%	70.8%	76.2%	79.2%
MODA	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0
MEDIA	3.6	4.2	3.8	3.1	3.4	4.1	3.5	3.8	4.0
MEDIANA	3.5	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
DESV. MEDIA	0.9	0.5	0.8	0.6	1.0	0.8	0.7	0.7	0.7
DESV. ESTÁNDAR	1.0	0.6	1.0	0.8	1.2	1.0	0.8	0.8	0.8
VARIANZA	1.1	0.4	1.0	0.7	1.5	1.1	0.7	0.7	0.7
RANGO	3.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	2.0

TABLA E: ANÁLISIS ESTADÍSTICO VARIABLE DEPENDIENTE

	VD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL								
	FD11	FD09	FD12	FD16	FD13	FD17	FD18	FD15	FD14
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PUNTUACIÓN	110	94	88	109	93	102	89	95	112
MAXIMO POSIBLE	130	130	130	130	130	130	130	130	130
CORRELACIÓN	84.6%	72.3%	67.7%	83.8%	71.5%	78.5%	68.5%	73.1%	86.2%
MODA	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	5.0
MEDIA	4.2	3.6	3.4	4.2	3.6	3.9	3.4	3.7	4.3
MEDIANA	4.0	3.5	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.5
DESV. MEDIA	0.5	0.6	0.7	0.6	0.7	0.9	0.6	0.5	0.7
DESV. ESTÁNDAR	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	1.0	0.7	0.6	0.9
VARIANZA	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	1.1	0.6	0.4	0.9
RANGO	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0

TABLA E.1: ANÁLISIS ESTADÍSTICO VARIABLE DEPENDIENTE

VARIANZA DE LA SUMA DE ITEMS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL IGUAL A 90.02

	VI: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO											
	FI01	FI03	FI04	FI01	FI02	FI06	FI07	FI05	FI07	FI08	FI09	FI10
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
PUNTUACIÓN	109	91	82	94	89	80	105	78	104	103	104	123
MAXIMO POSIBLE	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
CORRELACIÓN	83.8%	70.0%	63.1%	72.3%	68.5%	61.5%	80.8%	60.0%	80.0%	79.2%	80.0%	94.6%
MODA	5.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0
MEDIA	4.2	3.5	3.2	3.6	3.4	3.1	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.7
MEDIANA	4.0	3.5	3.0	3.5	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0
DESV. MEDIA	0.7	0.7	0.8	0.8	1.0	0.8	0.1	0.6	0.6	0.7	0.5	0.4
DESV. ESTÁNDAR	0.9	0.8	0.9	0.9	1.2	1.1	0.3	0.8	0.9	0.9	0.7	0.5
VARIANZA	0.8	0.7	0.9	0.8	1.5	1.2	0.1	0.7	0.9	0.8	0.6	0.3
RANGO	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0

TABLA F: ANÁLISIS ESTADÍSTICO VARIABLE INDEPENDIENTE

	VI: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO												
	FI11	FI12	FI13	FI14	FI13	FI15	FI16	FI17	FI17	FI17	FI18	FI18	FI19
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
PUNTUACIÓN	107	109	107	101	117	107	95	114	111	94	93	98	112
MAXIMO POSIBLE	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
CORRELACIÓN	82%	84%	82%	78%	90%	82%	73%	88%	85%	72%	72%	75%	86%
MODA	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
MEDIA	4.1	4.2	4.1	3.9	4.5	4.1	3.7	4.4	4.3	3.6	3.6	3.8	4.3
MEDIANA	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
DESV. MEDIA	0.3	0.6	0.3	0.5	0.7	0.5	0.9	0.7	0.5	0.6	0.8	0.9	0.4
DESV. ESTÁNDAR	0.5	1.0	0.4	0.6	0.7	0.7	1.0	1.0	0.6	0.7	1.0	1.2	0.5
VARIANZA	0.3	1.0	0.2	0.4	0.6	0.5	1.0	1.1	0.4	0.5	1.0	1.5	0.2
RANGO	2.0	5.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	5.0	2.0	3.0	4.0	5.0	1.0

TABLA F.1: ANÁLISIS ESTADÍSTICO VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIANZA DE LA SUMA DE ITEMS DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO IGUAL A 126

	VARIABLES DE CONTROL												
	SATISFACCION LABORAL				CALIDAD DE VIDA					MOTIVACIÓN			
	FC01	FC02	FC03	FC04	FC05	FC10	FC06	FC07	FC08	FC11	FC09	FC12	FC16
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
PUNTUACIÓN	98	94	94	100	97	108	91	101	94	103	81	109	103
MAXIMO POSIBLE	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
CORRELACIÓN	75%	72%	72%	77%	75%	83%	70%	78%	72%	79%	62%	84%	79%
MODA	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0
MEDIA	3.8	3.6	3.6	3.8	3.7	4.2	3.5	3.9	3.6	4.0	3.1	4.2	4.0
MEDIANA	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0
DESV. MEDIA	0.7	0.9	1.1	0.8	0.7	0.8	0.6	0.5	0.7	0.6	0.7	0.6	0.5
DESV. ESTÁNDAR	0.8	1.0	1.5	1.0	0.8	1.1	0.6	0.7	0.8	0.9	0.8	0.7	0.9
VARIANZA	0.7	1.1	2.4	1.1	0.7	1.3	0.4	0.5	0.7	0.8	0.7	0.5	0.8
RANGO	3.0	4.0	5.0	4.0	3.0	5.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0

TABLA G: ANÁLISIS ESTADÍSTICO VARIABLE DE CONTROL

VARIANZA DE LA SUMA DE ITEMS DE SATISFACCIÓN LABORAL, CALIDAD DE VIDA Y MOTIVACIÓN IGUAL A 59.88

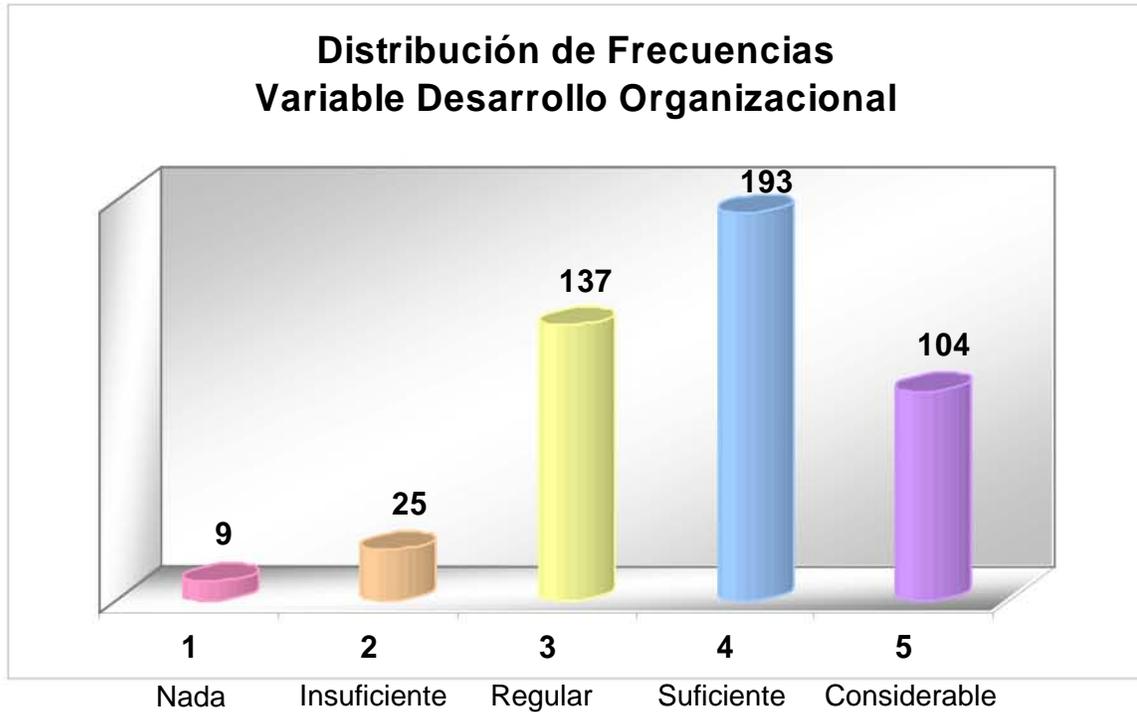
2.2 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

V	VARIABLE INDEPENDIENTE	V	VARIABLE DEPENDIENTE	COEFICIENTE	
VI	Desarrollo del Capital Humano	VD	Desarrollo Organizacional	0.73	Correlación Positiva Considerable
VD	Desarrollo Organizacional	VC	Satisfacción Laboral / Calidad de Vida en el Trabajo / Motivación	0.80	Correlación Positiva Considerable

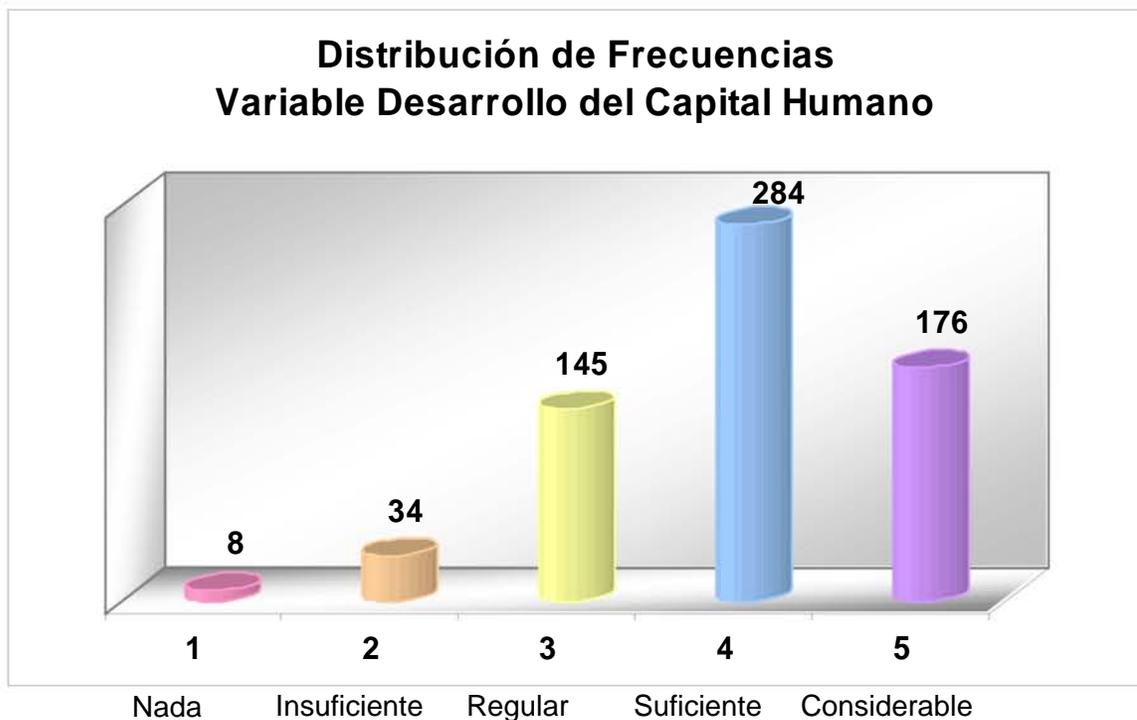
FAC.	VARIABLE INDEPENDIENTE	FAC.	VARIABLE DEPENDIENTE	COEFICIENTE	
FI15	Autoevaluación de respeto	FD03	Percepción del principio de igualdad	0.42	Correlación positiva media
FI04	Acceso a programas de desarrollo de competencias	FD04	Percepción del principio de paridad	0.52	Correlación positiva media
FC03	Condiciones favorables	FD04	Percepción del principio de paridad	0.45	Correlación positiva media
FC12	Oportunidad	FD04	Percepción del principio de paridad	0.31	Correlación positiva débil
F103	Desarrollo de capacidades	FD05	Percepción del principio de igualdad	0.13	Correlación positiva débil
FI10	Autoevaluación de escrupulosidad	FD08	Percepción del principio de lealtad	0.07	Correlación positiva débil
FI11	Autoevaluación de adaptabilidad	FD10	Evaluación de la seguridad	-0.05	Correlación negativa débil
FC06	Estabilidad	FD10	Evaluación de la seguridad	0.19	Correlación positiva débil
FI08	Beneficio de la organización	FD11	Evaluación de la igualdad de valores	0.33	Correlación positiva débil
FC10	Interés	FD11	Evaluación de la igualdad de valores	0.26	Correlación positiva débil
FI04	Apoyo a la proactividad	FD15	Expectativas	0.56	Correlación positiva media
FI07	Generación de conocimiento	FD15	Expectativas	0.34	Correlación positiva débil
FI17	Autoevaluación de dirección	FD15	Expectativas	0.39	Correlación positiva débil
FC02	Reto del trabajo	FD15	Expectativas	0.38	Correlación positiva débil
FC12	Oportunidad	FD15	Expectativas	0.56	Correlación positiva media
FI01	Aprendizaje individual	FI07	Evaluación del autoconocimiento	0.36	Correlación positiva débil

TABLA H: COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

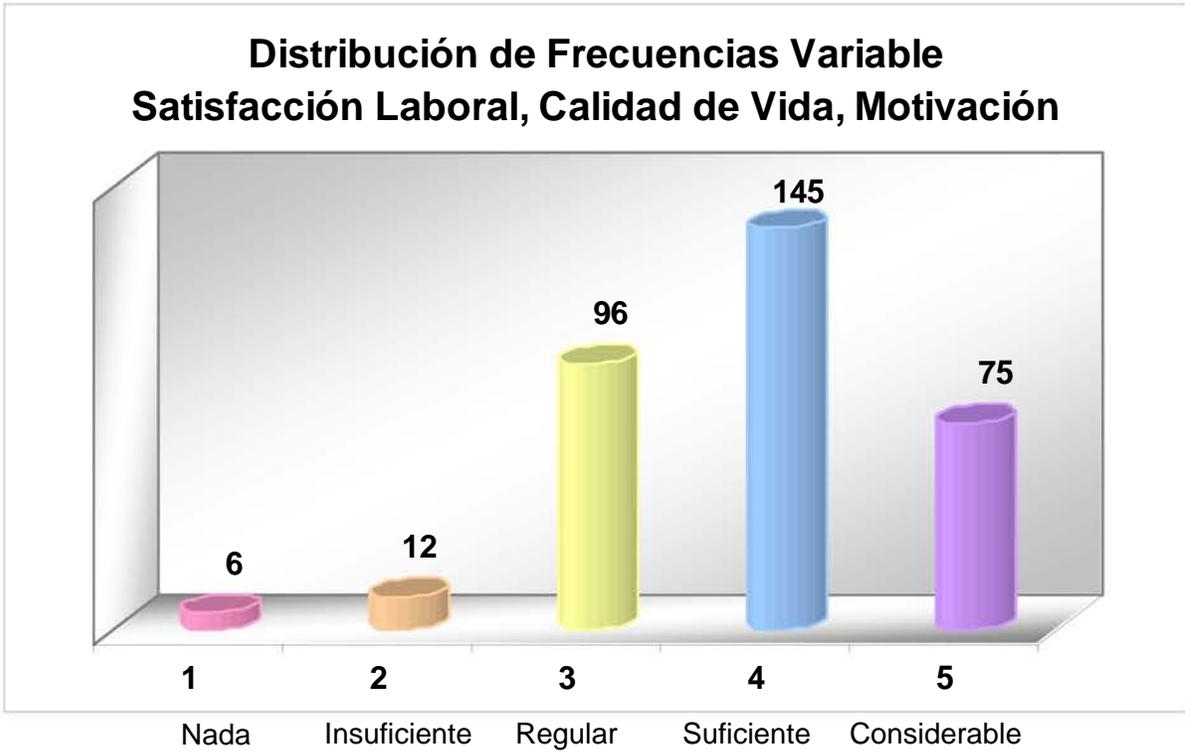
2.3 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS



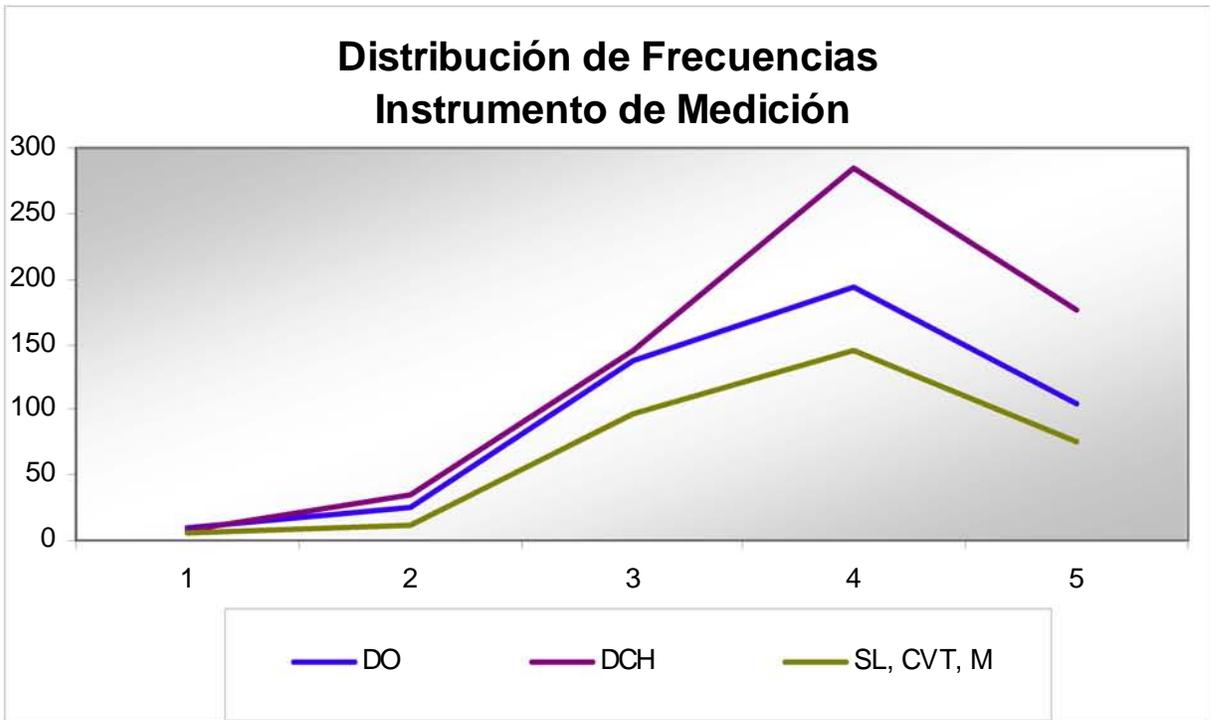
GRÁFICA 1



GRÁFICA 2



GRÁFICA 3



GRÁFICA 4

3. REPORTE DEL ESTUDIO DE CASO

El primer punto a considerar dentro del reporte de la investigación es la prueba que se realizó al instrumento de medición para determinar su validez y confiabilidad. Hay que tomar en cuenta que para el diseño y definición de los factores a evaluar se hizo una revisión exhaustiva de las características definidas en la conceptualización de las variables, las cuales se determinaron en los Capítulos III, IV y V. De esta forma se seleccionaron los ítems que para efectos de la hipótesis resultaban adecuados para ser evaluados.

Para validar lo anterior fue importante la revisión de otros instrumentos de medición, con lo cual se valoró el manejo de los constructos con anterioridad, confrontándolos con el planteamiento de esta investigación y analizando la conveniencia de aplicarlos en el instrumento, reflexionando siempre sobre las características de la institución en la que se aplicaría, así como las particulares de los sujetos tipo determinamos.

Una vez diseñado el cuestionario, se discutió con otros investigadores la redacción y el orden de los cuestionamientos, determinando así la validez del mismo. El siguiente paso consistió en la realización de la prueba piloto para la evaluación de la comprensión y el cálculo del Coeficiente Alpha, que reflejara el grado de confiabilidad del mismo. El resultado obtenido, en números redondos, fue de 0.94 en una escala que oscila de 0 a 1, siendo 1 la máxima confiabilidad. Lo anterior reflejó que el instrumento de medición era de fácil comprensión y tenía la estabilidad debida, lo que significa que los resultados que arroja tras su aplicación repetida son consistentes. Con lo anterior existió la certeza de que el cuestionario estaba listo para ser aplicado en la muestra seleccionada.

El segundo paso fue aplicar el cuestionario. En primer término, tuvimos una entrevista con el Jefe de la Unidad de Comunicación Social en la cual se explicó el motivo de la investigación, aclarando que el fin era simplemente académico. De igual forma, se hizo una reseña de la investigación documental y de la manera en que se llegó al diseño del instrumento de medición. Se mostró al Jefe de la Unidad el cuestionario de aplicación haciendo una somera explicación de los ítems y de las posibles conclusiones a las que se podrían llegar de acuerdo a la hipótesis declarada. Obtuvimos sin dificultad la autorización para realizar el estudio.

Como se ha explicado con anterioridad, la selección fue no probabilística y sujeta a la disponibilidad del personal para brindar unos minutos de su tiempo laboral con el fin de completar el cuestionario, lo cual se aclaró al Jefe de la Unidad en la conversación previa y procedimos a la aplicación. Ésta se realizó a través de una entrevista, tanto para agilizar el procedimiento así como para tener oportunidad de estudiar las reacciones de quienes aceptaron contestar.

En general, la disposición del personal para responder a los cuestionamientos fue buena, sin restricciones por parte de sus jefes inmediatos y sin barreras de comunicación por parte de los colaboradores en el momento de la entrevista. Es importante tomar en cuenta este aspecto debido al carácter militar de la Secretaría de Marina. Recordemos que en un entorno de milicia la disciplina juega un papel primordial, una de las características que definen este ambiente es el cumplimiento de las órdenes dadas sin cuestionamientos ni objeciones, definida por la cultura organizacional. Aún cuando la disposición explícita fue de colaboración libre y espontánea, la introducción del estudio por parte del Jefe de la UNICOS pudo haberse tomado como un antecedente de orden, incluso con esto encontramos una

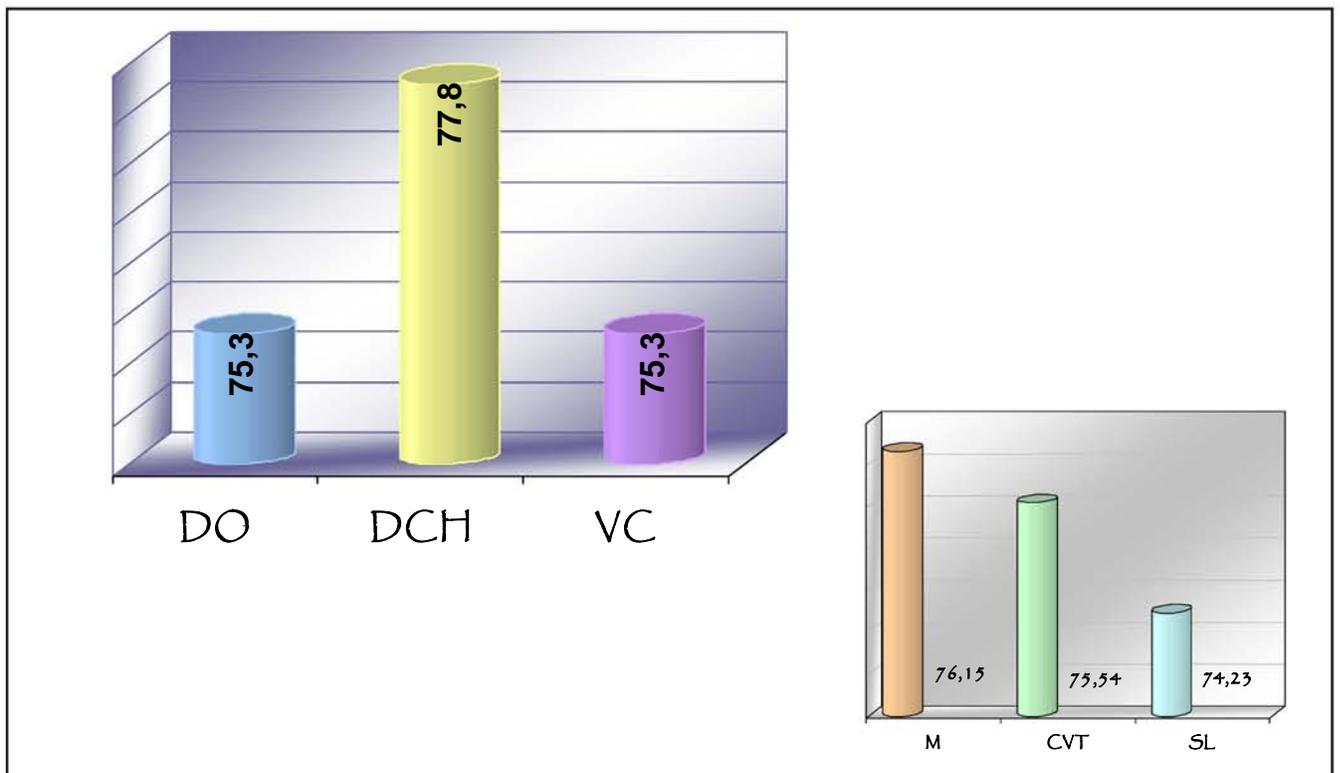
apertura para expresar los sentimientos, expectativas y limitaciones del ambiente laboral por parte de los sujetos entrevistados.

Sin embargo, para el estudio de caso fue importante crear un clima de confianza en el momento de las entrevistas, por lo que siempre fue expresada la confidencialidad de las respuestas y el objetivo académico del mismo, con la intención de que los individuos se sintieran en la libertad de expresar sus pensamientos. Considerando que el investigador forma parte de la institución y ostenta un grado militar, aún cuando la aplicación del instrumento de medición se realizó fuera del protocolo militar, el antecedente no impidió una comunicación fluida, cordial, espontánea y de franqueza en las respuestas obtenidas debido a que el investigador colaboró en dicha Unidad con anterioridad, por lo que existían lazos de cordialidad y compañerismo que facilitó la declaración de las ideas y tendencias sin temor a represalias.

En un análisis preliminar, realizado a lo largo de las entrevistas, observamos que la dinámica laboral y las relaciones interpersonales de los miembros de la Unidad de Comunicación Social son de amabilidad. De igual forma, pudimos determinar que el personal técnico profesional y no profesional mostraba más disponibilidad para participar y en general evaluaba mejor a la institución, expresando con lenguaje no verbal apego a sus labores y declarando más oportunidades de crecimiento en relación con instituciones civiles. En cambio, la muestra seleccionada con grado académico de licenciatura tiene una visión crítica en cuanto a la oportunidad de crecimiento profesional, siendo el sexo femenino quien vislumbra mayores obstáculos para ascender profesionalmente. En el caso de los elementos con grado de maestría se expresan con satisfacción de sus labores.

Una vez que se completaron las entrevistas, se capturaron las respuestas en un libro de resultados, tal y como se presentó en el apartado anterior. A las respuestas obtenidas se les aplicó un análisis estadístico mediante el cálculo de las medidas de tendencia central, las medidas de dispersión, la distribución de frecuencia y se seleccionaron factores específicos a los cuales se les correlacionó a través del coeficiente de Pearson. Con los resultados obtenidos y tras un razonamiento minucioso se puede concluir lo siguiente:

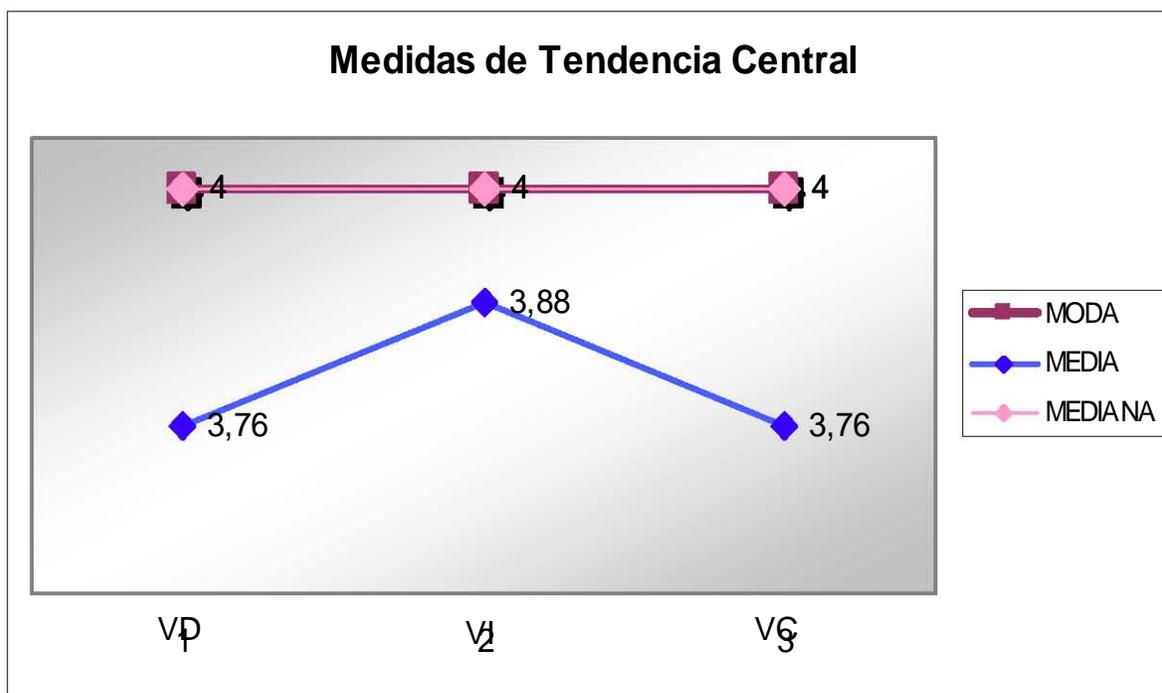
- La evaluación absoluta de la Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional es de 75.3%, con una moda de 4 (que corresponde a la respuesta suficiente, bien, adecuado) y una calificación media de 3.8.
- La evaluación absoluta de la Variable Independiente: Desarrollo del Capital Humano es de 77.8%, con una moda de 4 (que corresponde a la respuesta suficiente, bien, adecuado) y una calificación media de 3.9.
- La evaluación absoluta de las Variables de Control es de 75.3%, con una moda de 4 (que corresponde a la respuesta suficiente, bien, adecuado) y una calificación media de 3.8. Siendo la variable mejor evaluada la Motivación con 76.15%, seguida de la variable Calidad de Vida en el Trabajo con 75.54% y finalmente la Satisfacción Laboral con 74.23%.



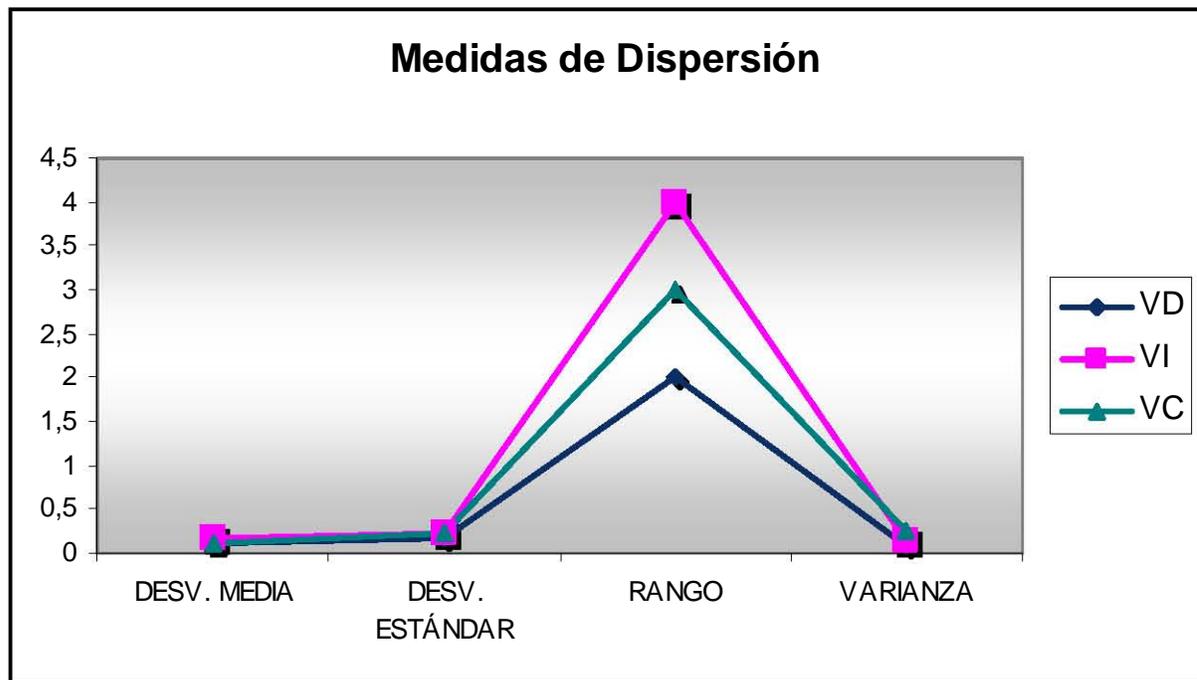
GRÁFICA 5

- ✓ Relacionando la Variable Dependiente con las Variables de Control, que miden conceptos relacionados con los efectos de la aplicación de programas de Desarrollo Organizacional, podemos apreciar que las evaluaciones absolutas coinciden. Al igual que la moda y la media de las respuestas. En realidad, la utilización de las Variables de Control tuvo la intención de tener un punto para corroborar la evaluación del Desarrollo Organizacional y validar la percepción de los sujetos con respecto de la Variable. Al coincidir las evaluaciones absolutas podemos determinar que el sesgo que representa la medición de percepciones no es relevante y validar las respuestas obtenidas.
- ✓ Ahora bien, al hacer un análisis de mayor profundidad observamos que la diferencia entre la media de las evaluaciones obtenidas en los factores de la Variable Dependiente y los factores de las Variables de Control (Satisfacción Laboral, Calidad de Vida en el Trabajo y Motivación) es de +/- 6 puntos, con la tendencia a evaluar mejor las Variables de Control que el Desarrollo Organizacional, finalmente la vinculación sigue siendo cercana.
- ✓ En cuanto a la comparación entre la Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional y la Variable Independiente: Desarrollo del Capital Humano, la evaluación absoluta se centra en 2.5%. Sin embargo, al evaluar la diferencia entre la media de las evaluaciones obtenidas en los factores de ambas variables observamos que la distancia se incrementa a +/- 5 puntos, siendo la tendencia a evaluar mejor el Desarrollo del Capital Humano.

- ✓ Esta tendencia a favor del Desarrollo del Capital Humano se explica en la constitución de los factores, ya que únicamente el 40% de éstos evalúa el Desarrollo del Capital Humano compromiso de la organización, mientras que el restante 60% corresponde al desarrollo responsabilidad del propio individuo y es evidente que la autoevaluación siempre es tendiente a una mejor estimación.
- ✓ En términos particulares, existen cuatro casos en los cuales la diferencia absoluta entre las tres variables no corresponde a la media general, sobrepasando los diez puntos de distancia, siendo la evaluación del Desarrollo del Capital Humano, en términos individuales, los factores que marcan la diferencia. De los cuatro casos, tres de ellos corresponden a sujetos con un grado académico de licenciatura y, de hecho, la evaluación correlacionada de la Variable Dependiente con las Variables de Control no es concordante teniendo la diferencia positivamente hacia la Satisfacción Laboral, la Calidad de Vida de Trabajo y Motivación, lo que nos habla de la incongruencia en la evaluación.
- La moda obtenida en las tres variables es de 4, como se ha especificado con anterioridad, lo cual se ve respaldado por la distribución de frecuencias siendo en la Variable Dependiente de 193 sobre 468, en la Variable Independiente de 284 sobre 650 y en las Variables de Control de 145 sobre 338. En los tres casos la respuesta con menor frecuencia es la correspondiente a nada, malo o nunca.
- ✓ Es evidente la correspondencia entre la distribución de frecuencias y las medidas de tendencia central, ambos análisis estadísticos aplicados a las respuestas dadas por los sujetos son equivalentes.



GRÁFICA 6



GRÁFICA 7

- En cuanto a la correlación absoluta de la Variable Dependiente con la Variable Independiente es de 0.73, lo cual en el coeficiente de correlación de Pearson se interpreta como una correlación positiva considerable del tipo de a mayor Desarrollo del Capital Humano mayor Desarrollo Organizacional. Lo cual sustenta la hipótesis general planteada que afirma que el Desarrollo del Capital Humano es el fundamento del Desarrollo Organizacional.
- De igual forma, la correlación arrojada por el coeficiente entre la Variable Dependiente y las Variables de Control es positiva considerable con una puntuación de 0.80, interpretándose que a mayor Desarrollo Organizacional mayor Satisfacción Laboral, mayor Calidad de Vida en el Trabajo y mayor Motivación, comprobando lo que teóricamente se ha especificado a lo largo de la investigación.
- Si se aplica el Coeficiente de Correlación de Pearson entre la Variable Dependiente y las Variables de Control de forma individual ésta se presenta en sentido positivo considerable de la siguiente forma:

V	VARIABLE INDEPENDIENTE	V	VARIABLE DEPENDIENTE	COEFICIENTE
VD	Desarrollo Organizacional	VC	Satisfacción Laboral	0.76
VD	Desarrollo Organizacional	VC	Calidad de vida en el trabajo	0.67
VD	Desarrollo Organizacional	VC	Motivación	0.77

- ✓ Si recordamos en el Capítulo I se plantearon varias hipótesis secundarias, una de ellas declaraba que *al integrar el Desarrollo del Capital Humano con el Organizacional se mejora la Calidad de Vida en el Trabajo, la Satisfacción y la Motivación Laboral, lo que conlleva a la organización a la obtención de sus metas y objetivos.* Igualmente, se especificó que la investigación consistía en un estudio

documental como base del estudio correlacional entre las variables declaradas. En este sentido, tanto la teoría como las pruebas realizadas con el coeficiente de correlación de Pearson sustentamos la hipótesis, reforzándola al considerar que la mayor puntuación de la Variable Independiente se encuentra en el 60% de los factores relacionados con la responsabilidad del individuo de generar su propio desarrollo.

- ✓ Para determinar el alcance de los objetivos y las metas y contrastar los resultados obtenidos con la consecución de los mismos por parte de la institución, acudimos al Sistema de Metas Institucionales de la Secretaría de Marina en el cual se declara que el alcance de las metas propuestas para el año 2005, al mes de noviembre, por parte de la Unidad de Comunicación Social fue del 93.16%. Con lo anterior lo que se vislumbra es que la organización está en el porcentaje de logro que corresponde a una evaluación de satisfactorio (que oscila entre el 90% y 95% de cumplimiento), de acuerdo a los criterios establecidos para las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública Federal por parte de la Presidencia de la República⁶. Esto nos demuestra que los factores declarados en las Variables de Control sí tienen influencia directa en la generación de productividad en la organización, como lo establece la hipótesis secundaria mencionada.
- Un punto que es importante mencionar, y digno de reconocerse, es el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, evaluado a través del factor FD14 que corresponde a la pregunta 18 del cuestionario, en donde la evaluación fue de 86.2 en cuanto al orgullo de pertenecer a la institución, y que representa la evaluación más alta obtenida en todos los factores declarados. En segundo lugar, en términos de puntuación, la obtuvo el factor oportunidad, correspondiente a la Variable de Control Motivación, evaluada en un 84% en cuanto a la capacidad de iniciativa en el trabajo.
- Finalmente, se realizó la correlación de ciertos factores, tanto de la Variable Dependiente, así como de la Variable Independiente y de las Variables de Control. Cabe aclarar que la selección de estos factores fue de acuerdo al enfoque del estudio de caso y a las particularidades de la institución.
- Los resultados obtenidos se presentaron anteriormente, pero resulta interesante comentar aquellos factores que obtuvieron un coeficiente de correlación positiva media y débil, así como la única correlación negativa, ya que están directamente vinculados con la incertidumbre del personal al pertenecer a una institución de carácter público y militar, específicamente conectado con los cambios sexenales de administración. Los resultados obtenidos en dichas correlaciones son⁷:
 - ✓ La única correlación que obtuvo un coeficiente negativo fue la de los factores de autoevaluación de adaptabilidad en relación con la evaluación de seguridad, con un resultado de -0.05 (correlación negativa débil). La interpretación está en el hecho de que cada seis años la Secretaría de Marina cambia de Secretario, al igual que toda la Administración Pública Federal, con ello se introducen cambios en los

⁶ Para obtener el dato del cumplimiento de las Metas Institucionales negociadas para el año 2005 por parte de la Unidad de Comunicación Social, se consultó con el responsable del Sistema de Metas Institucionales de ese organismo.

⁷ Para conocer la codificación del factor y la pregunta que corresponde en el cuestionario de aplicación consultar en el Capítulo VI el apartado 5.3 Libro de Códigos del Instrumento de Medición.

sistemas disciplinarios así como en el enfoque administrativo, entre otros. Es evidente que esto causa incertidumbre en el personal y aunque éste tiene carácter permanente que impide un despido masivo por cambio de administración, la incertidumbre radica en los cambios que habrán de generarse en relación con la capacidad de adaptación del personal.

Es importante mencionar que los Directores de Área, así como el Jefe de la Unidad, en el caso de la UNICOS, tienen una permanencia en el puesto que no sobrepasa a los tres años. Las rotaciones de personal, evidentemente, no son simultáneos ni corresponden a un tiempo específico, por lo que la adaptabilidad a los cambios no se presenta únicamente en el cambio de sexenio, sino que es una constante en la vida militar administrativa.

- ✓ El riesgo antes descrito también aplica para la correlación positiva débil que se presentó al vincular el factor de estabilidad y la evaluación de la seguridad, que obtuvo un coeficiente de 0.19, siempre relacionado con el miedo e incertidumbre ante los cambios que refleja que no hay un buen manejo del cambio.
- ✓ El siguiente aspecto está vinculado con la oportunidad en el desarrollo de las capacidades en confrontación con el principio de paridad y el principio de igualdad; obteniendo ambos un coeficiente de correlación positiva débil de 0.31 y 0.13, respectivamente. La interpretación está relacionada con las jerarquías militares que se ostentan: a mayor jerarquía, mayor posibilidad de desarrollo profesional dentro de la institución, más posibilidades de asistir a capacitación en instituciones académicas externas y, en general, un plan de carrera con mayores opciones de desarrollo. Asimismo, es importante considerar en este punto la perspectiva de género, ya que dentro de la vida militar el desarrollo del personal femenino no está a la par del personal masculino; y como ejemplo de ello es la imposibilidad de la mujer para entrar en la Heroica Escuela Naval Militar, el máximo plantel de formación académica con el que cuenta la Secretaría de Marina.
- ✓ En el mismo sentido de la perspectiva de género y de las diferencias jerárquicas se encuentra el vínculo entre el beneficio percibido de la organización en relación a la igualdad de valores, con un coeficiente de 0.33, y el interés de la organización por el personal con un coeficiente de 0.26, en ambos casos la correlación se define como positiva débil.
- ✓ El factor de expectativas se correlacionó con los factores generación de conocimiento, autoevaluación de dirección y reto del trabajo, obteniendo un coeficiente de 0.34, 0.39 y 0.38 respectivamente. El coeficiente se clasifica dentro de la escala de pearson como una correlación positiva débil, atribuible a la línea de mando jerárquica, del tipo piramidal, que limita el empoderamiento del empleado en las bases de la pirámide. Esto es, que a mayor grado militar, y por tanto una posición administrativa cerca de la punta de la pirámide, es la capacidad de toma de decisiones, la especialización del puesto y la planeación de carrera; de igual forma, la posibilidad de acceder a la capacitación y generar nuevas prácticas dentro del ambiente laboral se ve limitado a quienes ocupan puestos de ingerencia.

Es importante tomar en cuenta que las expectativas personales, la mayoría de las veces, no están directamente relacionadas con el entorno real de quien las genera. El individuo imagina una realidad a la que le gustaría llegar y busca el camino que lo acerque a esos anhelos; sin embargo, las circunstancias del entorno en el que se desenvuelve, las cuales no están bajo su manipulación, no siempre permiten alcanzar las metas. Por otro lado, el camino elegido crea ciertas ilusiones de lo que podría ser y una vez que se vive en ese medio resulta ser que no cumple con las expectativas creadas, tanto por el mismo individuo como por quien lo hace partícipe de ese entorno.

Lo anterior se presenta como una explicación viable del coeficiente débil en el cumplimiento de las expectativas, con una influencia evidente del modelo administrativo funcional estrictamente piramidal. Por último, es importante dejar en claro que, en el sentido del estudio de caso y de acuerdo a los factores correlacionados, el no cumplimiento de las expectativas no es únicamente responsabilidad de la organización, ya que se evalúa también la autodirección responsabilidad única del propio individuo.

- Finalmente, con el análisis presentado y la interpretación de los datos duros podemos afirmar que la hipótesis específica del caso de estudio, que declaraba que *el Desarrollo Organizacional de la Unidad de Comunicación Social no está vinculado a las necesidades de Desarrollo del Capital Humano, lo que genera insatisfacción y baja motivación entre el personal que la conforma*, es invalidada con los resultados obtenidos a través de la correlación, que si recordamos fue de 0.73 entre ambas variables. En cuanto a la evaluación de la Calidad de Vida en el Trabajo, la Satisfacción y la Motivación Laboral es de 75.3% por lo que es evidente que si existe vinculación entre ambos desarrollos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

***PENSEMOS QUE EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL LA EDUCACIÓN
ES EL PRINCIPAL MECANISMO EN
EL CAMBIO DE LA CONDUCTA.***

Al inicio de la presente investigación se especifico que el objetivo general de la misma estaba enfocado al análisis de dos grandes conceptos: el Desarrollo Organizacional y el Capital Humano. De esta forma, se abordaron ampliamente las teorías y los conceptos que sustentan estas nociones y se estableció en la investigación documental que existía una relación estrecha entre ambas, sin importar la naturaleza de las organizaciones.

Para corroborar la afirmación se aplicó un instrumento de medición diseñado con base en los factores asociados a las dos variables definidas, contrastándolas para validar la evaluación con una variable de control conformada por la Satisfacción Laboral, la Calidad de Vida en el Trabajo y la Motivación. Después del análisis de los resultados, se concluyó que existía en la práctica una correlación positiva entre el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo del Capital Humano, de tal forma que el Desarrollo del Capital Humano es factor indispensable en el Desarrollo Organizacional y cuando ambos adquieren un nivel de paridad se refleja en la percepción de los miembros de la organización en cuanto a la satisfacción en su trabajo, la calidad de vida que ofrece la organización y la motivación que ejercen para apoyar procesos de cambio organizacional.

En este orden de ideas, podemos afirmar que el objetivo general de la investigación se cumplió al documentar las variables y analizar cómo el Capital Humano es fundamento del Desarrollo Organizacional, validándolo a través de la medición que arrojó la correlación positiva de las variables de estudio. Así, la hipótesis se confirma al aseverar el cumplimiento del objetivo general.

Así, el Capital Humano es el motor de cualquier estructura, es la propia persona la que impulsa a la organización en el logro de sus objetivos, a través del alcance de sus metas individuales y del reconocimiento de las personas de que es una responsabilidad compartida el desarrollo de la organización a la par de su propio desarrollo.

Cabe la posibilidad de cuestionar la afirmación anterior si consideramos que la medición está a nivel de percepción. Pero recordemos que una encuesta de retroalimentación mide la visión de quien evalúa. Es decir, que recopila información de la organización a nivel de apreciación de sus miembros, la cual en el sentido estricto de objetividad científica puede ser ampliamente cuestionada; sin embargo, la percepción generalizada de paridad en ambos desarrollos nos da la confiabilidad suficiente para afirmar que la correlación esta en proporción directa entre ambos conceptos, tal y como se plantea en la hipótesis.

En cuanto a los objetivos específicos y las hipótesis secundarias, éstas fueron validadas conforme avanzaba la investigación por medio de las bases teóricas, analicémoslas:

1. Para el Capítulo II se estableció como objetivo conocer los preceptos de las teorías que se establecieron como guía de la investigación. La hipótesis esbozaba la disminución del rendimiento con la incompatibilidad de metas entre el individuo y la organización. En la dinámica del estudio encontramos que la Teoría de Sistemas engloba a la organización y al individuo, como sistemas independientes que se interrelacionan dentro de un sistema mayor que está representado por el ambiente que le rodea. Ahora bien, los campos psicológicos que dan forma a los sistemas individuales que se aglutinan en la organización determinan las metas que cada persona ansía, ya sea que esté motivada por el deseo de lograr poder o reconocimiento. Dependiendo del grado en que la organización represente para el individuo un medio para alcanzar las metas individuales y ofrezca recompensas que vayan de acuerdo a la complejidad de la tarea, el individuo

tendrá cierto rendimiento que beneficia a la organización, o bien la amarra en la consecución de sus objetivos.

2. Para el Capítulo III, el objetivo se encaminaba al análisis del Desarrollo Organizacional, como gran concepto y de las generalidades que le dan forma, afirmando hipotéticamente que en el éxito de los procesos de Desarrollo Organizacional es necesario entender al Capital Humano como factor particular conformando intervenciones que respondan a las necesidades y expectativas de esas individualidades. A lo largo del Capítulo se definió a la organización como un sistema orgánico que necesariamente implica la participación y responsabilidad individual, se estableció la necesidad de conciliar las metas organizacionales con las personales para llegar a un punto de equilibrio que permita alcanzar el éxito. En la medida en que las intervenciones de Desarrollo Organizacional incorporen en sus estrategias el desarrollo de sus miembros considerando sus necesidades y expectativas, éstos participaran de tal forma que el rendimiento individual servirá de apalancamiento a la organización. Así, podemos aseverar que la hipótesis planteada está corroborada desde la misma teoría, aún cuando también se reflejó en los datos numéricos arrojados por la medición llevada a cabo.
3. En el Capítulo IV, el objetivo fue examinar el enfoque del Capital Humano asociado al Desarrollo del mismo. Se afirmaba en la hipótesis que una política institucional que promueve el Desarrollo del Capital Humano beneficia al Desarrollo Organizacional dándole continuidad. Recordemos que cada miembro de la organización posee cierto talento que es individual e intransferible, al mismo tiempo que no es innato sino que se va forjando por medio de la formación profesional y académica. Es en este sentido que la organización debe considerar dentro de su dinámica la capacitación, el adiestramiento y la especialización, encaminada al incremento y diversificación del conocimiento individual que, finalmente, conforma el talento organizacional. Pero el compromiso no está supeditado a la organización, sino que las personas deben reconocer la necesidad de aplicar sus conocimientos y experiencias libre y responsablemente. Por lo tanto, la organización es responsable de apoyar y alentar el Desarrollo del Capital Humano, haciendo responsable a cada miembro de la socialización de su desarrollo bajo los principios de igualdad y paridad. Y fue así como aparece la figura del Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional, cuya tarea es generar esa hipotética política institucional de promoción del desarrollo.
4. El Capítulo V buscaba determinar la correlación teórica que guardan el Capital Humano y el Desarrollo Organizacional y cómo al integrarse se mejora la percepción de la Calidad de Vida en el Trabajo, la Satisfacción y la Motivación Laboral. La piedra angular de cualquier programa de desarrollo debe ser la consolidación de intereses, contemplando sus características y requerimientos específicos. Al lograr equilibrar al individuo con la organización, el primero siente que sus motivos cobran importancia dentro de la segunda y tiene una percepción de calidad de vida y de satisfacción en el trabajo que, nuevamente, beneficia a la organización. Justamente esa es la labor del Arquitecto, crear un estilo de dirección del Desarrollo que no de lugar a la incompatibilidad de intereses, reduciendo así la incertidumbre y la resistencia. El Arquitecto debe tener pleno conocimiento de las particulares que describen a la organización y, por tanto, a los individuos que la forman. Si el Arquitecto lleva a cabo su labor cabalmente inducirá una apreciación favorable del beneficio de la organización hacia sus miembros.

5. En el caso del Capítulo VI, el objetivo fue evaluar, a través de una encuesta de retroalimentación, el grado de influencia que guarda en la realidad el Desarrollo del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional, tomando como caso de estudio a la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina; bajo la premisa de que el Desarrollo Organizacional de la Unidad de Comunicación Social no está vinculado a las necesidades de Desarrollo del Capital Humano, lo que genera insatisfacción y baja motivación entre el personal que la conforma. Como se ha podido observar, durante toda la disertación se ha resaltado la importancia del Capital Humano para el Desarrollo Organizacional y en el caso de la UNICOS la aseveración hipotética estaba a la inversa y para corroborarla estudiamos la unidad administrativa y diseñamos un instrumento de medición, de acuerdo a sus características, que nos permitiera comprobar nuestra hipótesis. Aplicamos el cuestionario por medio de una entrevista estandarizada a la muestra seleccionada, codificamos los datos y aplicamos análisis estadísticos. Finalmente, en el Capítulo VII presentamos los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos verificando que, por primera vez en la investigación, la hipótesis era errónea. En la Unidad de Comunicación Social la correlación entre el Desarrollo del Capital Humano y Organizacional es positiva y se valida con una percepción de la Calidad de Vida, la Satisfacción y la Motivación que está por encima de 70 puntos.

En resumen, y tomando la voz de los propios estudiosos del Desarrollo Organizacional, a lo largo de los años se ha revalorizado la disciplina determinado que si no se toma como prioridad al individuo todos los esfuerzos de cambio se verán limitados por él mismo. La razón es simple, la disonancia creada entre la incompatibilidad de metas individuales con las metas organizacionales provoca en la persona sentimientos de miedo e incertidumbre que la llevan a ejercer la resistencia. Por otro lado, la insatisfacción que genera el hecho de que los objetivos organizacionales no contribuyan al logro de los objetivos personales, o bien estén en franco desacuerdo, determina la resistencia y falta de cooperación.

Ahora bien, en cuanto al contexto de la investigación podemos afirmar que no existe diferencia de aplicación entre organizaciones públicas o privadas, ya que las propuestas de los diversos autores están basadas en estudios e investigaciones realizadas en organizaciones principalmente privadas; y a lo largo de la investigación se ha determinado que los principios y las propuestas aplican en el caso de estudio, que constituye una institución pública y, además, de carácter castrense.

Aún cuando la Secretaría de Marina como parte de la administración pública tiene un carácter permanente, sustentado en el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce la importancia del Capital Humano como motor de la organización. En la medida en que cuente con personal con niveles de desarrollo acordes a las necesidades de la dinámica pública actual, tendrá un mejor desempeño. Lo que finalmente se refleja en la evaluación de la sociedad, el prestigio de la institución y el reconocimiento de la labor que desempeña la Secretaría en beneficio de la Nación. Aunque también hay que considerar que la evaluación ciudadana positiva tiene implicaciones en las decisiones financieras y administrativas de la propia Administración Pública Federal.

Por otro lado, es interesante observar que aún en un medio castrense, donde prevalece la dinámica administrativa piramidal, hay procesos sólidos y consistentes de Desarrollo Organizacional, que se ven reflejados en la aplicación de programas de mejora y rediseño de procesos, en programas de capacitación continua y de comunicación interna, por mencionar algunos. Pero sobre todo, se confirma con la evaluación del sentido de

pertenencia, variable mejor evaluada en el instrumento de medición, lo que muestra la percepción favorable de los miembros ante la preocupación de la institución por difundir sus valores y creencias de tal forma que sean personalizados y tomados como propios.

De igual forma, la investigación arroja datos consistentes en cuanto a la tendencia de realizar una autoevaluación del desarrollo personal en sentido altamente positivo. Sin embargo, en el 75% de los casos estudiados esta estimación positiva se relaciona de manera proporcional con la valoración de la Satisfacción Laboral y del mismo Desarrollo Organizacional, lo que valida la teoría de que si una persona se preocupa realmente por su desarrollo busca que su trabajo contribuya al mismo y lo impulse.

Asimismo, ante la supuesta similitud detectada en la aplicación teórica de programas de desarrollo en organizaciones públicas y privadas, cabe la posibilidad de llevar a cabo una investigación que permita determinar su autenticidad y las diferencias en el tratamiento del Capital Humano entre instituciones de carácter castrense frente a organizaciones de carácter civil. O bien un estudio comparativo de la influencia que ejerce el Capital Humano, como parte integrante del Capital Intelectual, en el éxito de programas de Desarrollo Organizacional en la administración pública vs. organizaciones privadas.

En cuanto a las sugerencias, que a raíz de la investigación se pueden ofrecer, debemos recordar que fueron abordadas en el Capítulo VII. Aún así, cabe destacar la necesidad de instituir el concepto de Arquitecto del Desarrollo como parte constitutiva de la institución y que sea este personaje el líder de las intervenciones que podrían aplicarse.

El Arquitecto del Desarrollo deberá ser un miembro de la misma organización. Un agente interno que tenga pleno conocimiento de las particularidades que la describen, que esté involucrado con el funcionamiento administrativo y operativo, totalmente inmiscuido con los valores, creencias y sobre todo que conozca, acepte y participe con la cultura organizacional. En la medida en que exista en el Arquitecto una personalización de la cultura habrá más posibilidades de predecir el comportamiento de los miembros ante el Cambio Planificado.

El Arquitecto deberá de ser el primer promotor de la cultura organizacional mediante procesos de comunicación efectivos que proporcionen información completa, con conocimiento preciso para legitimar su figura y disminuir la brecha entre la Alta Dirección y la base de la pirámide. De igual forma, deberá de tener el talento que le permita conocer la esencia de los miembros de la organización, determinar sus necesidades y, sobre todo, descubrir los talentos particulares para potencializarlos; sin perder de vista que su labor principal es lograr la convergencia de los intereses individuales con los organizacionales. Recordemos que cuando la institución reconoce como prioridad absoluta la necesidad de lograr en conjunto con los individuos el objetivo superior, inicia positivamente el camino para el Desarrollo Organizacional.

Desde la perspectiva del investigador, fundamentalmente, las intervenciones deberán estar enfocadas a detectar aquellas áreas de interés dentro del desarrollo individual, diseñando programas que fomenten y sobre todo que apoyen el autodesarrollo; y al mismo tiempo aprovechando la iniciativa para socializar todo ese conocimiento autoadquirido y las experiencias para aplicarlas en la organización y así apalancar el desarrollo organizacional.

Básicamente, la intervención general debe orientarse a la disminución de la brecha que se genera en la apreciación del Desarrollo Organizacional en relación con el Desarrollo del Capital Humano; es decir, disminuir la disonancia entre los intereses personales y los organizacionales, ya sean estos de competencia o de logro, considerando que si se involucran ambos aumentan los niveles de aspiración y sentimientos de valía de los miembros de la organización.

De igual forma, es necesario aplicar los esfuerzos para reducir la incertidumbre que refieren los miembros de la organización con respecto al carácter de la institución. Recordemos que al ser parte de la Administración Pública Federal, cada seis años hay cambio de Secretario, lo que implica modificaciones administrativas y disciplinarias que causan inestabilidad en el personal. Evidentemente, por el carácter constitucional de las sustituciones, esto es un factor que está fuera del alcance de cualquier programa de Desarrollo Organizacional; sin embargo, los esfuerzos deberán de dirigirse a generar herramientas y crear mecanismos que permitan a los miembros una rápida adaptación a los cambios que se presenten y el manejo asertivo del estrés. Igualmente deberán de fomentar una cultura de aceptación de nuevos modelos, emprendiendo su implementación con optimismo y motivando al personal para aceptarlos rápidamente en beneficio de la misma institución; para así mejorar la débil evaluación en cuanto al principio de seguridad relacionada con la permanencia en el puesto y la evaluación del desempeño.

Otro punto importante de recordar es la evaluación de la paridad e igualdad, tanto a nivel jerárquico como en la perspectiva de género. En la evaluación se refleja la percepción de que el desarrollo profesional no es igual para hombres y mujeres y mucho menos la determinación de perfiles de carrera para niveles jerárquicos y para la base piramidal: a menor nivel jerárquico mayor limitación en la planificación de vida y carrera. Por lo que el Arquitecto deberá de ser capaz de crear programas que consideren ante todo que la oportunidad de desarrollo se deberá de presentar en igualdad de condiciones; es decir, guardando las proporciones de conocimientos y experiencias, éste no deberá de distinguir entre género o jerarquía.

Hay que considerar que la encuesta de retroalimentación es una forma de validar o invalidar un diagnóstico y una herramienta para identificar las áreas de oportunidad de una organización, a través de la percepción de sus miembros. Pero por sí sola no constituye un método de cambio o mucho menos una intervención que genere modificaciones en el comportamiento organizacional. Únicamente es un medio para obtener información que identifica la naturaleza de los problemas y determina las bases para la planificación de la intervención apropiada. Por la retroalimentación derivada de la encuesta, se podrá determinar lo que se debe hacer para verificar y sustentar las afirmaciones y esbozar la mejor manera de hacerlo; es decir, nos sirve de guía para abordar una situación pero de ninguna forma es la herramienta válida para la toma de decisiones. Debiendo considerar que después de un profundo análisis de los datos obtenidos y con el apoyo de otras herramientas de diagnóstico, una vez determinada la estrategia, permite vigilar el curso de las intervenciones y evaluar los efectos de éstas.

Es importante considerar que existen ciertos factores que deben de existir en la recopilación de la información para que ésta sea de utilidad en el diagnóstico y la evaluación: contar con un modelo que guíe en la selección de las variables y en la selección de los métodos de recolección, aplicar evaluaciones diagnósticas continuas que marquen tendencias en los resultados, identificar a los miembros de la organización cuya opinión sea

una fuente excelente de guía y contemplar la importancia de no confiar demasiado en un tipo de información específico.

La información puede emplearse para vigilar el progreso de las intervenciones a medida que éstas se desenvuelven con el tiempo: puede utilizarse para determinar la manera como se perciben las actividades de intervención, si la intervención se está tomando en serio, qué efectos tienen lugar en términos de las actitudes y el desempeño y qué tipos de problemas se están experimentando. Esta indagación, seguida estrechamente y obtenida a intervalos frecuentes, puede usarse para modificar o hacer correcciones en el camino de una intervención.

Una vez que se tenga un primer acercamiento a la dinámica organizacional y bajo los datos duros obtenidos mediante la encuesta de retroalimentación, el Arquitecto, en alianza con la Alta Dirección, deberá de seleccionar la estrategia adecuada. Desde la perspectiva de ésta investigación, ésta no deberá de ser seleccionada entre las ya existentes; sino que se deberá diseñar un programa de desarrollo acorde a las características y expectativas de la organización, con mayor razón si consideramos el carácter castrense de la institución; o bien, rediseñar un programa ya implementado y probado en organizaciones cuya cultura organizacional se asemeje a la idiosincrasia naval; adaptándolo en todos los aspectos necesarios por un experto, considerando los objetivos deseados, los valores y las creencias particulares que dirigen a la organización. Si se hiciese de otra forma estaría en peligro el éxito de los esfuerzos, ya que difícilmente podría ganarse el apoyo y la confianza de los miembros.

De igual forma, hay que tener en cuenta que aplicar un Programa de Desarrollo Humano y Organizacional para toda la institución resulta ambicioso y existe la posibilidad de fracaso al tener una magnitud fuera del alcance del Arquitecto. Recordemos que el líder de este programa deberá estar atento a todo su desarrollo y aún cuando es necesario contar con un equipo de trabajo que respalde el proyecto, siempre el Arquitecto será el responsable del éxito. Por lo anterior es recomendable aplicarla por áreas funcionales, de manera no simultánea y de la dimensión que el Arquitecto y los Directivos consideren manejable.

Para llegar a un buen fin, es necesario generar una serie de valores alrededor de la estrategia de intervención que sirvan de guía, evidentemente acordes a los valores que rigen a la institución, pero que sean el pilar de las acciones que emprenda el Arquitecto. De igual forma, se deberán de declarar las metas y los objetivos tanto que deberá cumplir el Arquitecto, así como para la propia organización, siempre en relación con el diagnóstico validado por la información obtenida en el mismo, definir una serie de actividades estructuradas y los resultados que se desean obtener con esas actividades y, finalmente habrá que considerar el tiempo, el esfuerzo y la inversión requerida y los posibles obstáculos que deberán de sortearse.

Pensemos que las intervenciones bien estructuradas reducen la tensión psicológica y organizacional. En este sentido, la intervención conveniente que deberá de diseñarse, para lograr paralelamente el Desarrollo Humano con el Organizacional, es aquella con una orientación de perspectiva.

De acuerdo a la categorización de Blake y Mouton, la intervención de perspectiva desvía la atención de las acciones inmediatas y exige la evaluación de los antecedentes históricos, del contexto y de los objetivos con un propósito de resultados futuros. El programa de

desarrollo deberá de contemplar tanto la teoría como los principios de la conducta para diagnosticar y resolver los problemas. En cuanto al aspecto focal, éste deberá de permitir la concordancia de metas y objetivos individuales y organizacionales con una unidad de cambio individual.

El diseño de la intervención deberá de orientar sus resultados a cuatro aspectos primordiales:

- La educación por medio de actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes y las habilidades. Pensemos que en el Desarrollo organizacional la educación es el principal mecanismo en el cambio de la conducta.
- Programas de capacitación cuyo enfoque sea liberador en vez de crear ansiedad. Para ello es necesario que los miembros vean claramente las aplicaciones de la capacitación tanto en el ambiente profesional como en lo personal, por medio de la visión del individuo como persona con pensamientos, creencias, sentimientos y roles únicos; es decir, completa y no segmentada.
- Generar responsabilidad creciente, definiendo claramente las actividades, su alcance y responsable. Así como un proceso de vigilancia del desempeño relacionado con dichas responsabilidades a través de la participación.
- Diseñar actividades que proporcionen energía a las personas y las motive por medio de visiones de nuevas posibilidades y futuros deseados y alcanzables.

ANEXOS

ANEXO 1

TERMINOLOGÍA DE LA TGS

Ambiente: Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. En lo que a complejidad se refiere, nunca un sistema puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos del segundo.

Atributo: Las características y propiedades estructurales o funcionales que caracterizan las partes o componentes de un sistema.

Complejidad: Indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa), sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de estos (variedad, variabilidad). La complejidad sistémica está en directa proporción con su variedad y variabilidad, por lo tanto, es siempre una medida comparativa.

Conglomerado: Cuando la suma de las partes, componentes y atributos en un conjunto es igual al todo, estamos en presencia de una totalidad desprovista de sinergia, es decir, de un conglomerado.

Elemento: Las partes o componentes que constituyen al sistema. Estas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados los elementos pueden ser organizados en un modelo.

Energía: La energía que se incorpora a los sistemas se comporta según la ley de la conservación de la energía, lo que quiere decir que la cantidad de energía que permanece en un sistema es igual a la suma de la energía importada menos la suma de la energía exportada.

Entropía: Mide el desorden de un sistema y por tanto su proximidad al equilibrio; cuando un sistema alcanza la entropía máxima ha alcanzado el equilibrio. Término tomado del segundo principio de la termodinámica que establece la máxima probabilidad de los sistemas a la progresiva desorganización y, finalmente, su homogeneización con el ambiente.

Equifinalidad: Se refiere al hecho que un sistema, a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos, llega a un mismo estado final de equilibrio fluyente.

Equilibrio: En sistemas abiertos implica necesariamente la importación de recursos provenientes del ambiente. Estos recursos pueden consistir en flujos energéticos, materiales o informativos.

Estructura: Las interrelaciones más o menos estables entre las partes o componentes de un sistema, que pueden ser identificadas en un momento dado, constituyen la estructura del sistema. En algunos casos es preferible distinguir entre una estructura primaria, referida a las relaciones internas, y una hiperestructura, referida a las relaciones externas.

Frontera: Es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre estos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador.

Función: Se denomina función a la salida de un sistema que está dirigido al mantenimiento del sistema mayor en el que se encuentra inscrito.

Información: En términos formales la cantidad de información que permanece en el sistema es igual a la información que existe más la que entra. La información es la más importante corriente de importación de energía de que disponen los sistemas complejos.

Input: Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos -entrada de energía, materia o información- que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

Output: Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en servicios, funciones y retroinputs.

Organización: Se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado.

Morfogénesis: Los sistemas complejos (humanos, sociales y culturales) se caracterizan por su capacidad para elaborar o modificar sus formas con el objeto de conservarse viables. Se trata de procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema.

Morfostasis: Son los procesos de intercambio con el ambiente que tienden a preservar o mantener una forma, una organización o un estado dado de un sistema.

Negentropía: Se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir.

Relación: Las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos. Las relaciones pueden ser recíprocas (circularidad) o unidireccionales.

Retroalimentación: Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones sucesivas; los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos.

Retroalimentación negativa: Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por el mantenimiento de determinados objetivos.

Retroalimentación positiva: Está asociada a los fenómenos de crecimiento, diferenciación y modificación de metas/fines.

Servicios: Son las salidas de un sistema que van a servir de entradas a otros sistemas o subsistemas equivalentes.

Sinergia: Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que el todo no es igual a la suma de sus partes.

Sistemas abiertos: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia o información) de sus ambientes; significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad.

Sistemas cerrados: Cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema, se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones.

Subsistema: Conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras especializadas dentro de un sistema mayor.

Variabilidad: Indica el máximo de relaciones (hipotéticamente) posibles.

Variedad: Comprende el número de elementos discretos en un sistema.

Viabilidad: Indica una medida de la capacidad de sobrevivencia y adaptación de un sistema a un medio en cambio.

ANEXO 2

DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Argyris Chris: El corazón del Desarrollo Organizacional es lo concerniente a vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humanos.

Beckhard Richard: Es un esfuerzo planificado de toda la organización, organizado y manejado desde el nivel más alto de la organización, a través de intervenciones deliberadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento (1969).

Beer: El desarrollo de la organización es un proceso de la organización 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. Las metas son 1) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma (1980).

Bennis Warren: Es una respuesta para el cambio, una estrategia educativa compleja con la que se pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que ellas pueden adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y retos y al aturdidor ritmo de los propios cambios (1969).

Blake y Mouton: Una vía sistemática para inducir al cambio y alcanzar un ideal de excelencia corporativa:

- a) Basado en un modelo estructural para pensamiento (lo ideal vs. lo actual).
- b) Progresando en una secuencia de pasos programados desde el aprendizaje del individuo para su aplicación en la organización.
- c) Enfocados sobre estos silencios y frecuentes atributos negativos de la cultura las cuales dictan acciones que frecuentemente contradicen la lógica de los negocios.
- d) Con énfasis confrontando y resolviendo conflictos como un pre-requisito válido para resolución de problemas.
- e) Empleando técnicas de estudio organizacional y auto-aprendiendo a lograr los cambios necesarios (1968).

Broadly: Esfuerzo para mejorar la efectividad organizacional a largo plazo, planeando aplicaciones sistemáticas del conocimiento y técnicas de la ciencia del comportamiento, con la colaboración de consultores entrenados.

Burke y Hornstein: Es un proceso planeado para el cambio de la cultura de una organización que elude la investigación de los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planificación y comunicación). Es un proceso que continuamente examina normas, planificando y ejecutando intervenciones sociales para alterar los que sean disfuncionales (1972).

Burke Warner: Proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante el uso de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (1994).

Chiavenato: Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (1999).

Da Archillas: el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados (1980).

French y Bell: Esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, a través de un diagnóstico y administración colaborativa de la cultura organizacional –con énfasis en equipo de trabajo formal, equipo temporal y cultura intergrupala – con la asistencia de un facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo la investigación-acción (1995).

Friedlander y Brown: Es un método para facilitar el cambio y el desarrollo de las estructuras y los procesos (relaciones, papeles), en las personas (estilo, valores, habilidades) y en la tecnologías (gran simpleza y complejidad) (1974).

Glueck W.: Desarrollo Organizacional hace énfasis en la integración de los factores estructurales con los recursos humanos.

Gordon Lippitt: Es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos en las organizaciones con el mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico, así como el cumplimiento de su objetivo (1969).

Hornstein Harvey: el Desarrollo Organizacional focaliza las normas sociales de cambios y valores como medida primaria del cambio social. El proceso de Desarrollo Organizacional puede ser definido como la creación de una cultura donde interinstitucionalice el uso de varias tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio interpersonal, comportamiento de grupos e intergrupos, especialmente aquellos comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planificación organizacional (1993).

Koontz y Weihrich: Enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.

Lawrence y Lorsch: Vías para cambiar la organización desde su estado corriente para un estado de mejor desarrollo... involucrando sistemas de análisis y el desarrollo de las

interfases entre organización y medio ambiente grupo - grupo, individuo - organización y persona - persona.

Margulies y Raia: El foro de Desarrollo Organizacional es usualmente el cambio y está dirigido hacia incremento de la efectividad organizacional. Desarrollo Organizacional es esencialmente un sistema que mira el juego total de las funciones y los roles y relaciones interpersonales en las organizaciones.

Mayer: Un acceso de la administración de las organizaciones que reconozca los procesos interpersonales humanos (interactuando) también como el contenido de una estructura formal como sujeto importante y legítimo de ser examinado, y a) Una serie de métodos para dirigir lo anterior (tecnología, ciencia de comportamiento); b) Una organización que atiende seriamente y expresamente lo humanitario de la gente que trabaja con ella. La parte de ingeniería en la ciencia del comportamiento aplicada de las organizaciones... comprensión de los grupos centrados en la metodología... para mejorar el desempeño humano de las organizaciones... involucrando diagnóstico de problema / oportunidades / necesidades de cambio y acción o intervención para lograr los cambios necesarios.

Miles Raymond: Es un esfuerzo coordinado de los miembros de la organización (usualmente se involucra un consultor) para descubrir y remover actitudes, comportamientos, procedimientos y barreras estructurales para la ejecución a través de un sistema sociotécnico; ganando en procesos, aumentando el conocimiento de los sistemas dinámicos internos y externos, así como las adaptaciones futuras.

NTL Institute: Usando los conocimientos y técnicas de la ciencia del comportamiento Desarrollo Organizacional intenta o pretende integrar las necesidades individuales para el crecimiento y desarrollo con los fines y objetivos a fin de hacer más efectiva la organización.

Parker: Proceso educativo donde los recursos humanos están continuamente identificados, colocados y desarrollados en vías de hacer estos recursos más provechosos a la organización y por supuesto, aumentar las capacidades de las organizaciones resolviendo problemas.

Porras y Robertson: Teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del trabajo en una organización, con el fin de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas del personal en el trabajo (1992).

Randell y Schimidt: Es la reorientación del pensamiento humano hacia el comportamiento de su trabajo organizacional. Se aplica el método científico y se destaca el valor de abrir una investigación y experimentación del individuo y su comportamiento en el grupo de trabajo, como ellos están dirigidos hacia la solución de los problemas de trabajo. Sus misiones son para maximizar la utilización de los recursos de la organización en resolver problemas de trabajo a través del óptimo uso del potencial humano.

Robbins: Intervenciones para el cambio planificado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados (2000).

Rush: Proceso sistemático, planificado y dirigido para cambiar la cultura, los sistemas y el comportamiento de la organización con el objeto de mejorar la eficacia de la organización para resolver sus problemas y lograr sus objetivos.

Schmidt y Burke: Es un proceso con el cual se intenta incrementar la efectividad organizacional, mediante la integración de los deseos del personal y el desarrollo de los objetivos organizacionales. Es un cambio planeado de esfuerzos relacionado con la misión de la organización.

Schmuck y Miles: Esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos autoanalíticos y reflexivos (1971).

Shindell: Es un proceso de asesoría colaborativo dirigido a mejorar el desempeño por medio de la intervención y la capacitación.

Torcat Omar: Proceso estratégico para renovar la estructura, los procesos y la conducta organizacional.

Vaill Peter: Es una colección de filosofía, concepto y técnicas con los cuales se propone mejorar el rendimiento de la organización, mediante el cambio del medio, de los sistemas sociales que el hombre usa para colaborar. Los cambios pueden ser dirigidos a los individuos, grupos, intergrupos, estructuras formales y culturales. Es la frase aplicada para aumentar el proceso de planificación y deliberadamente busca el mejoramiento de las relaciones en el trabajo (1989).

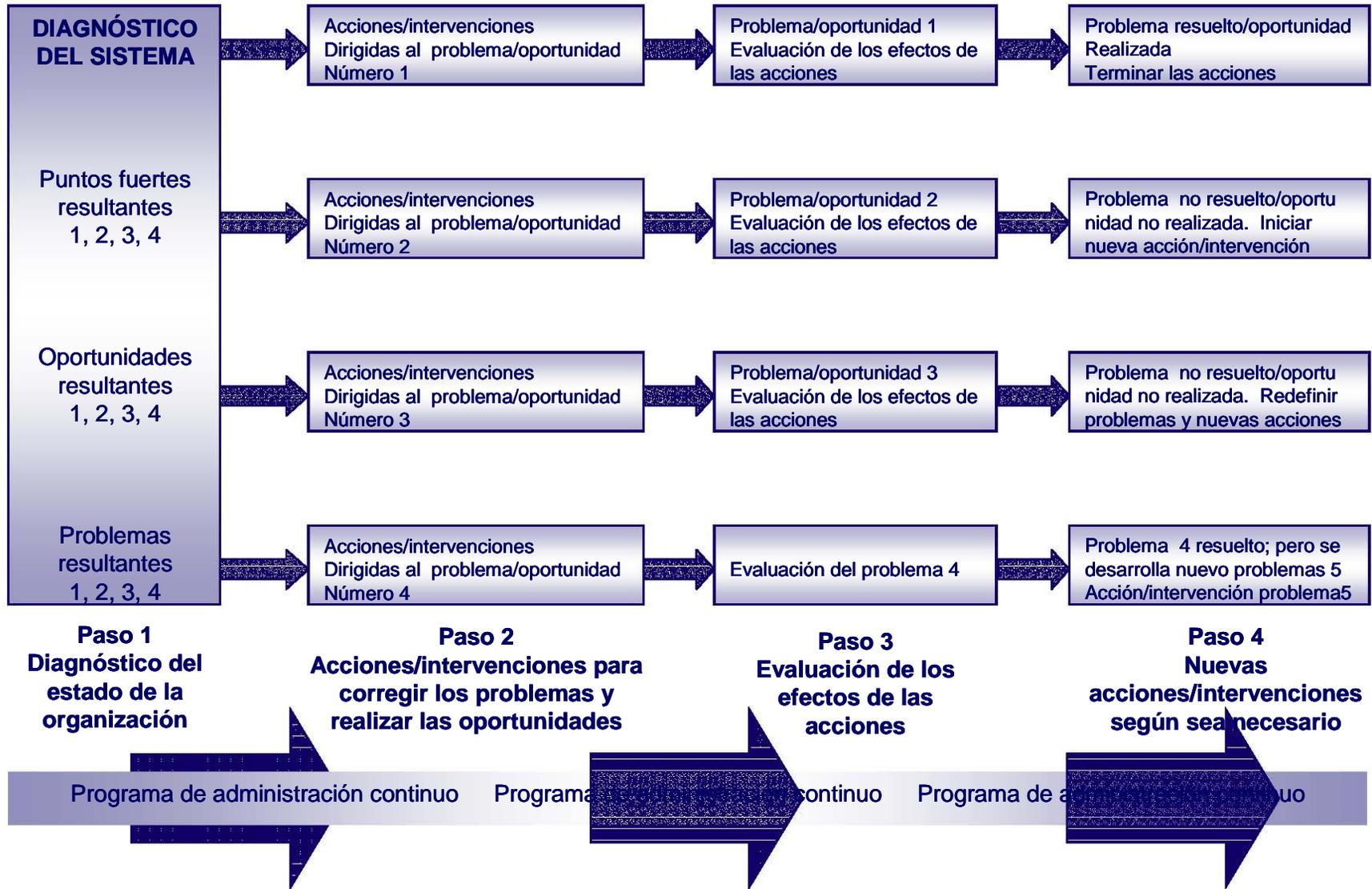
Vitucci: Aplicación de la ciencia social y ciencias del comportamiento para realizar los cambios necesarios e intensificar la efectividad organizacional.

Wendell French: Un esfuerzo total de la organización para mejorar efectividad de equipo, procesos de toma de decisiones, en colaboración con consultores de comportamiento... enfatizando en la efectividad de equipo y la misión. Es un esfuerzo de largo plazo para mejorar la resolución de problemas de una organización y renovar los procesos, particularmente a través de una más efectiva y participativa administración de la cultura de la organización con la existencia de un agente de cambio, y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento incluyendo la investigación-acción (1993).

William Eddy: Es un proceso orgánico, cercano al cambio organizacional y la efectividad de la administración. Busca traer el cambio y mejorar a través del involucramiento de los miembros de la organización en el análisis de problemas y la planificación.

Winn: Estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, para adaptarse al ritmo de cambio de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general.

ANEXO 3 COMPONENTES DEL PROCESO DE DO DE WENDELL FRENCH



ANEXO 4

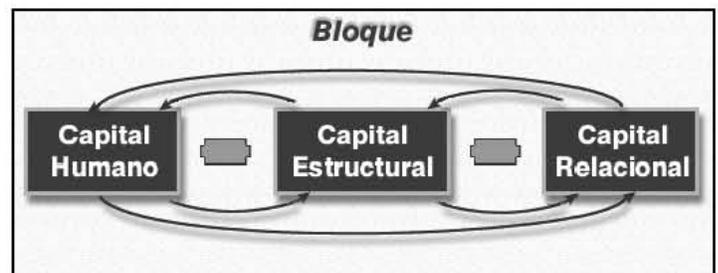
PROYECTO INTELECT

El Proyecto Intellect ⁽⁸⁾ tiene como objetivo desarrollar e implantar un modelo de medición del Capital Intelectual en la empresa española. El Proyecto fue patrocinado por Euroforum Escorial, simulación interuniversitaria de la Unión Europea conformada por académicos, estudiantes, miembros de partidos políticos y ONGS de varios países que actúan como representantes políticos para discutir los principales temas concernientes a la comunidad internacional. En 1998, el foro contó con el apoyo de un Grupo Coordinador, compuesto por directivos y académicos que enriquecieron el modelo y le dieron una orientación eminentemente práctica.

La publicación del Modelo Intellect consta de varias partes. En una primera se analiza el concepto del Capital Intelectual y se define como el *conjunto de activos intangibles de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para las empresas en el futuro*. En este apartado se repasa, además, los modelos de medición del Capital Intelectual que se utilizaron como el marco teórico del Proyecto Intellect.

Una vez que se ha detallado la importancia de la medición de los activos intangibles y se ha asentado el marco teórico, se presenta un modelo propio de análisis, que es el objetivo fundamental del Proyecto Intellect. El Modelo de Medición y Gestión del Capital Intelectual se estructura conforme al siguiente esquema:

- Bloques: agrupación de indicadores en función de su naturaleza;
- Elementos: activos intangibles que se consideran en cada bloque, e
- Indicadores: unidades de evaluación y medición de los elementos.



En la segunda parte de la publicación se contrasta el Modelo con la realidad empresarial. Para ello, se utiliza una metodología de análisis y se realizan pruebas piloto en tres empresas. Las conclusiones que se alcanzan de este contraste son numerosas e interesantes, pero cabe destacar que el Modelo ofrece a las empresas una dimensión de futuro, está íntimamente ligado con la estrategia y que al ser necesario la comparación entre los indicadores, se debe tender hacia la universalización del Modelo para obtener indicadores comunes.

El Proyecto Intellect abre una línea de investigación, dando un primer paso hacia la medición del Capital Intangible en las organizaciones. Respecto al contenido del modelo, es importante destacar la aportación del proyecto como integración y síntesis del trabajo existente a escala internacional.

⁸ http://www.euroforum.es/intelect/modelo_intelec.htm

Euroforum (1998). *Proyecto Intellect, Medición del Capital Intelectual*. Madrid: Euroforum. 200 p.

ANEXO 5

CUESTIONARIO

CODIFICACIÓN

VARIABLE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Factor FD01: Política Institucional

1. La misión y la visión de la organización se difunden:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD02: Valores Institucionales

2. El conocimiento que usted tiene de los valores que rigen a la organización es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD03: Percepción del principio de igualdad

3. La organización, a través de los valores, fomenta el respeto a los derechos personales:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD04: Percepción del principio de paridad

4. Usted considera que la organización reconoce su capacidad de juicio e iniciativa:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD05: Percepción del principio de libertad

5. La autonomía que se ofrece para realizar sus actividades es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD10: Evaluación de la seguridad

6. La organización manifiesta la seguridad de su empleo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD06: Percepción del principio de colaboración

7. La colaboración que fomenta la organización para el trabajo en equipo es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD07: Percepción del principio de solidaridad

8. Los valores manifiestos de la organización fomentan la ayuda a quien lo necesita de forma:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD08: Percepción del principio de lealtad

9. Considera usted que la organización cumple con los compromisos asumidos:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD11: Evaluación de la igualdad de valores:

10. La identificación que tiene usted con la organización es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD09: Percepción del principio de confianza

11. La organización fomenta entre sus miembros actitudes de apoyo, cooperación y unión:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD12: Evaluación del flujo de información

12. Considera que el flujo de información dentro de la organización es:

<input type="radio"/> Muy bueno	<input type="radio"/> Bueno	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Malo	<input type="radio"/> Muy malo
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD16: Consideración de estatus

13. Siente usted seguridad al pertenecer a esta organización:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD13: Evaluación de la equidad

14. En la organización, las oportunidades son iguales para hombre y mujeres:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD17: Evaluación general de igualdad de valores

15. En general, su comportamiento se apega a los valores organizacionales de forma:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Normal	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Escasa
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD18: Congruencia de metas individuales y organizacionales

16. Considera que la organización facilita el alcance de sus metas individuales:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD15: Expectativas

17. Las actividades que desempeña en la organización cubren sus expectativas:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FD14: Evaluación de la pertenencia

18. Pertenecer a esta organización le hace sentirse orgulloso:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

VARIABLE: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Factor FI01: Aprendizaje individual

19. En general, considera usted que para desempeñar sus actividades laborales eficientemente, el nivel académico es un factor importante:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI03: Desarrollo de capacidades

20. La capacitación y entrenamiento que le ofrece la organización para desempeñar sus actividades es:

O Muy adecuada	O Adecuada	O Regular	O Inadecuada	O Nada adecuada
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI04: Acceso a programas de desarrollo de competencias

21. Considera que el acceso a los programas de desarrollo profesional es:

O Muy fácil	O Fácil	O Regular	O Difícil	O Muy difícil
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI01: Apoyo al aprendizaje individual

22. La organización facilita la educación formal:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI02: Apoyo a la proactividad

23. La organización, a través de su jefe inmediato, reconoce el esfuerzo y el empeño que dedica a sus actividades:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI06: Impulso al liderazgo

24. La organización fomenta la libre expresión de ideas e impulsa las opiniones directas y francas:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI07: Evaluación del autoconocimiento

25. Usted considera que -para desempeñar sus actividades cotidianas- el conocimiento, la experiencia y las habilidades que posee son:

O Muy adecuadas	O Adecuadas	O Regulares	O Inadecuadas	O Muy inadecuadas
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI05: Aprovecha el talento

26. La organización toma en cuenta las ideas que usted sugiere para mejorar la calidad de los servicios que ofrece:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI07: Generación de conocimiento

27. Las actividades que cotidianamente realiza dentro de la organización le ofrecen un aprendizaje:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI08: Beneficio de la organización

28. En general, considero que mi trabajo me da la oportunidad de alcanzar un mayor desarrollo intelectual:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI09: Autoevaluación de conocimiento

29. Considera usted que, dentro de la organización, mantiene sus emociones e impulsos bajo control:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI10: Autoevaluación de escrupulosidad

30. Usted acepta con honestidad e integridad la responsabilidad de su desempeño laboral:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI11: Autoevaluación de adaptabilidad

31. La adaptación que usted tiene ante los cambios que la organización emprende es:

O Muy buena	O Buena	O Regular	O Mala	O Muy mala
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI12: Autoevaluación de la innovación

32. Considera usted que su actitud ante las ideas novedosas y la nueva información es:

O Muy buena	O Buena	O Regular	O Mala	O Muy mala
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI13: Autoevaluación de estima

33. Considera usted que las relaciones que usted tiene con sus compañeros de trabajo son:

O Muy buena	O Buena	O Regular	O Mala	O Muy mala
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI14: Autoevaluación de enjuiciamiento

34. En general, usted ejerce la autocrítica a su desempeño laboral:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FI13: Autoevaluación de estima

35. La autocrítica a su desempeño laboral le genera sentimientos de inseguridad:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=1)	(V=2)	(V=3)	(V=4)	(V=5)

Factor FI15: Autoevaluación de respeto

36. El trato que recibe de la organización es digno y respetuoso:

O Siempre (V=1)	O Casi siempre (V=2)	O Algunas veces (V=3)	O Casi nunca (V=4)	O Nunca (V=5)
--------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------

Factor FI16: Autoevaluación de empatía

37. La organización, a través de su jefe inmediato, comprende y respeta sus opiniones:

O Siempre (V=5)	O Casi siempre (V=4)	O Algunas veces (V=3)	O Casi nunca (V=2)	O Nunca (V=1)
--------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------

Factor FI17: Autoevaluación de dirección

38. Considera usted que tiene claro lo que desea lograr en la vida profesional:

O Muy claro (V=5)	O Claro (V=4)	O Algunas veces claro (V=3)	O Poco claro (V=2)	O Nada claro (V=1)
----------------------	------------------	-----------------------------------	-----------------------	-----------------------

Factor FI17: Autoevaluación de dirección

39. La determinación que usted tiene para realizar las metas que se ha propuesto es:

O Muy positiva (V=5)	O Positiva (V=4)	O Regular (V=3)	O Negativa (V=2)	O Muy negativa (V=1)
-------------------------	---------------------	--------------------	---------------------	-------------------------

Factor FI17: Autoevaluación de dirección

40. Cuando las circunstancias para lograr las metas propuestas son desfavorables usted se desanima:

O Muy fácilmente (V=1)	O Fácilmente (V=2)	O Algunas veces con facilidad (V=3)	O Difícilmente (V=4)	O Muy difícilmente (V=5)
---------------------------	-----------------------	---	-------------------------	--------------------------------

Factor FI18: Autoevaluación de asertividad

41. En general, expresa honestamente sus sentimientos:

O Muy fácilmente (V=5)	O Fácilmente (V=4)	O Algunas veces con facilidad (V=3)	O Difícilmente (V=2)	O Muy difícilmente (V=1)
---------------------------	-----------------------	---	-------------------------	--------------------------------

Factor FI18: Autoevaluación de asertividad

42. Considera que al expresar sus sentimientos toma en cuenta el derecho de los demás a tener una opinión diferente:

O Siempre (V=5)	O Casi siempre (V=4)	O Algunas veces (V=3)	O Casi nunca (V=2)	O Nunca (V=1)
--------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------

Factor FI19: Autoevaluación de dominio personal

43. Usted considera que tiene sus zonas de crecimiento personal:

O Muy claras (V=5)	O Claras (V=4)	O A veces claras (V=3)	O Poco claras (V=2)	O Nada claras (V=1)
-----------------------	-------------------	---------------------------	------------------------	------------------------

VARIABLE DE CONTROL: SATISFACCIÓN LABORAL

Factor FC02: Reto del trabajo

44. Con las actividades que realiza cotidianamente, considera que tiene la posibilidad de un mayor desarrollo:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC01: Recompensa justa

45. En la organización se reconoce de forma apropiada el trabajo bien hecho:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC03: Condiciones favorables

46. Considera que usted conoce la utilidad que aporta su trabajo al conjunto de la organización:

O Muy bien	O Bien	O Regular	O Mal	O Muy mal
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC04: Apoyo de los miembros

47. El ambiente entre sus compañeros le motiva a hacer bien su trabajo:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

VARIABLE DE CONTROL: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Factor FC05: Movilidad

48. La estructura de la organización estimula al máximo la eficacia:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC06: Estabilidad

49. Dentro de la organización, sabe cuáles son sus responsabilidades y a qué criterios debe responder:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC07: Remuneración

50. Considera usted que las prestaciones y servicios que la institución proporciona son:

O Muy adecuados	O Adecuados	O Regulares	O Inadecuados	O Muy inadecuados
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC08: Seguridad e higiene

51. Considera que las reglas de seguridad e higiene de su área de trabajo son:

O Muy adecuadas	O Adecuadas	O Regulares	O Inadecuadas	O Muy inadecuadas
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC09: Desarrollo social

52. Considera usted que la institución se interesa por su bienestar y el de sus familiares:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

VARIABLE DE CONTROL: MOTIVACIÓN

Factor FC10: Interés

53. Cree sinceramente en la organización y lo expresa con sus palabras:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC11: Reconocimiento

54. Considera usted que la organización evalúa sus actividades conforme a resultados y lo retroinforma:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC12: Oportunidad

55. Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

Factor FC12: Oportunidad

56. En general, se siente realizado en su trabajo:

O Siempre	O Casi siempre	O Algunas veces	O Casi nunca	O Nunca
(V=5)	(V=4)	(V=3)	(V=2)	(V=1)

APLICACIÓN

VARIABLE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario ha sido diseñado para determinar la influencia que ejerce el Desarrollo del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional, a través de criterios específicos de Satisfacción Laboral, Calidad de Vida en el Trabajo y Motivación.

El fin específico de este instrumento de medición es académico y consiste en corroborar o refutar la hipótesis de un trabajo de investigación, que se presentará con el fin de obtener un grado académico.

Por lo anterior le pedimos su entera cooperación contestando con absoluta sinceridad y franqueza a una y sólo una opción en cada aseveración, con la completa seguridad que la información que usted nos proporcione es reservada.

De antemano agradecemos su cooperación.

1. La misión y la visión de la organización se difunden:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

2. El conocimiento que usted tiene de los valores que rigen a la organización es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

3. La organización, a través de los valores, fomenta el respeto a los derechos personales:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

4. Usted considera que la organización reconoce su capacidad de juicio e iniciativa:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

5. La autonomía que se ofrece para realizar sus actividades es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

6. La organización manifiesta la seguridad de su empleo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

7. La colaboración que fomenta la organización para el trabajo en equipo es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

8. Los valores manifiestos de la organización fomentan la ayuda a quien lo necesita de forma:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

9. Considera usted que la organización cumple con los compromisos asumidos:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

10. La identificación que tiene usted con la organización es:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Nada
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	----------------------------

11. La organización fomenta entre sus miembros actitudes de apoyo, cooperación y unión:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

12. Considera que el flujo de información dentro de la organización es:

<input type="radio"/> Muy bueno	<input type="radio"/> Bueno	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Malo	<input type="radio"/> Muy malo
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------

13. Siente usted seguridad al pertenecer a esta organización:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

14. En la organización, las oportunidades son iguales para hombre y mujeres:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

15. En general, su comportamiento se apega a los valores organizacionales de forma:

<input type="radio"/> Considerable	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Normal	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> Escasa
------------------------------------	----------------------------------	------------------------------	------------------------------------	------------------------------

16. Considera que la organización facilita el alcance de sus metas individuales:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

17. Las actividades que desempeña en la organización cubren sus expectativas:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

18. Pertenecer a esta organización le hace sentirse orgulloso:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

19. En general, considera usted que para desempeñar sus actividades laborales eficientemente, el nivel académico es un factor importante:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

20. La capacitación y entrenamiento que le ofrece la organización para desempeñar sus actividades es:

<input type="radio"/> Muy adecuada	<input type="radio"/> Adecuada	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Inadecuada	<input type="radio"/> Nada adecuada
------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

21. Considera que el acceso a los programas de desarrollo profesional es:

<input type="radio"/> Muy fácil	<input type="radio"/> Fácil	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Difícil	<input type="radio"/> Muy difícil
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

22. La organización facilita la educación formal:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

23. La organización, a través de su jefe inmediato, reconoce el esfuerzo y el empeño que dedica a sus actividades:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

24. La organización fomenta la libre expresión de ideas e impulsa las opiniones directas y francas:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

25. Usted considera que -para desempeñar sus actividades cotidianas- el conocimiento, la experiencia y las habilidades que posee son:

<input type="radio"/> Muy adecuadas	<input type="radio"/> Adecuadas	<input type="radio"/> Regulares	<input type="radio"/> Inadecuadas	<input type="radio"/> Muy inadecuadas
-------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

26. La organización toma en cuenta las ideas que usted sugiere para mejorar la calidad de los servicios que ofrece:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

27. Las actividades que cotidianamente realiza dentro de la organización le ofrecen un aprendizaje:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

28. En general, considero que mi trabajo me da la oportunidad de alcanzar un mayor desarrollo intelectual:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

29. Considera usted que, dentro de la organización, mantiene sus emociones e impulsos bajo control:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

30. Usted acepta con honestidad e integridad la responsabilidad de su desempeño laboral:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

31. La adaptación que usted tiene ante los cambios que la organización emprende es:

<input type="radio"/> Muy buena	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Mala	<input type="radio"/> Muy mala
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------

32. Considera usted que su actitud ante las ideas novedosas y la nueva información es:

<input type="radio"/> Muy buena	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Mala	<input type="radio"/> Muy mala
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------

33. Considera usted que las relaciones que usted tiene con sus compañeros de trabajo son:

<input type="radio"/> Muy buena	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Mala	<input type="radio"/> Muy mala
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------

34. En general, usted ejerce la autocrítica a su desempeño laboral:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

35. La autocrítica a su desempeño laboral le genera sentimientos de inseguridad:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

36. El trato que recibe de la organización es digno y respetuoso:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

37. La organización, a través de su jefe inmediato, comprende y respeta sus opiniones:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

38. Considera usted que tiene claro lo que desea lograr en la vida profesional:

<input type="radio"/> Muy claro	<input type="radio"/> Claro	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Poco claro	<input type="radio"/> Nada claro
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

39. La determinación que usted tiene para realizar las metas que se ha propuesta es:

<input type="radio"/> Muy positiva	<input type="radio"/> Positiva	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Negativa	<input type="radio"/> Muy negativa
------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	------------------------------------

40. Cuando las circunstancias para lograr las metas propuestas son desfavorables usted se desanima:

<input type="radio"/> Muy fácilmente	<input type="radio"/> Fácilmente	<input type="radio"/> Algunas veces con facilidad	<input type="radio"/> Difícilmente	<input type="radio"/> Muy difícilmente
--------------------------------------	----------------------------------	---	------------------------------------	--

41. En general, expresa honestamente sus sentimientos:

<input type="radio"/> Muy fácilmente	<input type="radio"/> Fácilmente	<input type="radio"/> Algunas veces con facilidad	<input type="radio"/> Difícilmente	<input type="radio"/> Muy difícilmente
--------------------------------------	----------------------------------	---	------------------------------------	--

42. Considera que al expresar sus sentimientos toma en cuenta el derecho de los demás a tener una opinión diferente:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

43. Usted considera que tiene sus zonas de crecimiento personal:

<input type="radio"/> Muy claras	<input type="radio"/> Claras	<input type="radio"/> A veces claras	<input type="radio"/> Poco claras	<input type="radio"/> Nada claras
----------------------------------	------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

44. Con las actividades que realiza cotidianamente, considera que tiene la posibilidad de un mayor desarrollo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

45. En la organización se reconoce de forma apropiada el trabajo bien hecho:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

46. Considera que usted conoce la utilidad que aporta su trabajo al conjunto de la organización:

<input type="radio"/> Muy bien	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Mal	<input type="radio"/> Muy mal
--------------------------------	----------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------------

47. El ambiente entre sus compañeros le motiva a hacer bien su trabajo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

48. La estructura de la organización estimula al máximo la eficacia:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

49. Dentro de la organización, sabe cuáles son sus responsabilidades y a qué criterios debe responder:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

50. Considera usted que las prestaciones y servicios que la institución proporciona son:

<input type="radio"/> Muy adecuados	<input type="radio"/> Adecuados	<input type="radio"/> Regulares	<input type="radio"/> Inadecuados	<input type="radio"/> Muy inadecuados
-------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

51. Considera que las reglas de seguridad e higiene de su área de trabajo son:

<input type="radio"/> Muy adecuadas	<input type="radio"/> Adecuadas	<input type="radio"/> Regulares	<input type="radio"/> Inadecuadas	<input type="radio"/> Muy inadecuadas
-------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

52. Considera usted que la institución se interesa por su bienestar y el de sus familiares:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

53. Cree sinceramente en la organización y lo expresa con sus palabras:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

54. Considera usted que la organización evalúa sus actividades conforme a resultados y lo retroinforma:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

55. Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

56. En general, se siente realizado en su trabajo:

<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Casi siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Casi nunca	<input type="radio"/> Nunca
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------

Datos estadísticos

Edad _____

Sexo

M

F

Grado de estudios

Secundaria

Preparatoria

Técnico

Licenciatura

Maestría

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARCHILLAS DA FARIA MELLO, Fernando
Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral,
Limusa: México, 1994.
- ARNOLD, M. y D. Rodríguez,
Sociedad y Teoría de Sistemas,
Universitaria: Chile, 1991.
- BECKER, Gary Stanley
El Capital Humano,
Alianza: Madrid, 1983.
- BECKHARD, Richard,
Desarrollo Organizacional,
Fondo Educativo Interamericano: Bogotá, 1969.
- BENNIS, Warren y Richard Beckhard,
Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos,
Fondo Educativo Interamericano: Bogotá, 1973.
- BERTALANFFY, L.,
Teoría General de los Sistemas,
Fondo de Cultura Económica: México, 1976.
- BLAKENEY, Roger,
Manual de Análisis Transaccional,
Paidós: Buenos Aires, 1979.
- BRITO, Challa,
Relaciones Humanas,
Paidós: Buenos Aires, 1992.
- BUTTERWORTH, G. y Bryant P.,
Causes of Development,
Harvester Wheatsheaf: Estados Unidos, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto,
Administración de Recursos Humanos,
McGraw Hill: México, 1999.
- COLLERETTE, P. y G. Delisle,
La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones,
Trillas: México, 1988.
- DAVIDOFF, Linda,
Introducción a la Psicología,
McGraw Hill: México, 1994.

-
- DAVIS, Keith y John W. Newstrom,
Comportamiento Humano en el Trabajo,
McGraw Hill: México, 2003.
 - EDVINSON, Leif y Michael S. Malone,
El Capital Intelectual,
Norma: México, 1999.
 - EUROFORUM,
Proyecto Intellect, Medición del Capital Intelectual,
Euroforum: Madrid, 1998.
 - FRENCH, Wendell y Ceci H. Bell,
Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las Ciencias de las Conductas para el
Mejoramiento del Desarrollo Organizacional,
Prentice Hall: México, 1996.
 - GOLEMAN, Daniel,
La inteligencia Emocional,
Editorial Vergara: México, 2002.
 - GUIZAR, Rafael,
Desarrollo Organizacional,
McGraw Hill: México, 2004.
 - JERICÓ, Pilar,
La Gestión del Talento. Del profesional con Talento al Talento Organizativo,
Prentice Hall: Madrid: 2001.
 - LIBET y Lewison,
Entrenamiento Asertivo,
Editorial Rayuela: Medellín, 1988.
 - LILIENFELD, Robert,
Teoría de Sistemas: Orígenes y Aplicaciones,
Trillas: México, 1984.
 - LUCHIA, Cecilia,
Claves en la Conducción Empresarial,
Macchi: Buenos Aires, 1997.
 - LUHMAN, Niklas,
Sistemas Sociales, Lineamientos para una Teoría General,
Alianza Universal Iberoamericana: México, 1991.
 - MCCONNELL, R. y Brue L. Stanley,
Economía,
McGraw Hill: Colombia, 1977.

-
- MONTES, Isidoro,
Desarrollo Humano Directivo,
Limusa: México, 1990.
 - MORRIS, Charles,
Psicología un Nuevo Enfoque,
Prentice Hall: México, 1992.
 - NADLER, David A.,
La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional,
Fondo Educativo Interamericano: México, 1982.
 - PHEGAN, B.,
Desarrollo de la Cultura de su Empresa,
Panorama Editorial: México, 1998.
 - RICARDI, Ricardo,
El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional,
Macchi: Buenos Aires, 1995.
 - RIMN y Masters,
Terapia de la Conducta,
Trillas: México, 1984.
 - ROBBINS, Stephen y Mary Coulter,
Administración,
Prentice Hall: México, 2000.
 - SCHEIN, Edgar,
Consultoría de Procesos: su Papel en el Desarrollo Organizacional,
Fondo Educativo Interamericano: Bogotá, 1973.
 - SCHEIN, Edgar,
Psicología de la Organización,
Prentice-Hall: México, 1984.
 - SENGE, Peter,
La Quinta Disciplina en la Práctica,
Granica: España, 1995.
 - SOLANA, Ricardo,
Administración de Organizaciones,
Ediciones Interoceánicas: Buenos Aires, 1993.
 - STONER, James; Edward Freeman y Daniel R. Gilbert,
Administración,
Pearson: México, 1996.

BIBLIOGRAFÍA METODOLÓGICA

- COHEN, Ernesto y Rolando Franco, *Evaluación de Proyectos Sociales*, Siglo XXI: México, 2000.
- GOODE, William J., *Métodos de investigación Social*, Trillas: México, 1988.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill: México, 1998.
- PICK DE WEISS, Susan y Ana Luisa López, *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*, Trillas: México, 1992.
- ROJAS SORIANO, Raúl, *El Proceso de la Investigación Científica*, Trillas: México, 1983.
- ROJAS SORIANO, Raúl, *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*, Plaza y Valdez: México, 1989.

HEMEROGRAFÍA

- FONT, Isabel, *“Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional y Organizaciones Inteligentes”*, *Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 16, Julio-Diciembre 1999, p. 9-15.
- FONT, Isabel y Alejandro Córdova, *“Algunas Reflexiones en Torno al Fenómeno Organizacional”*, *Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 17, Enero-Junio 2000, p. 35-45.
- FONT, Isabel, *“Poder y Conflicto: Aristas del Cambio Organizacional”*, *Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 20, Julio-Diciembre 2001, p. 62-73.
- FONT, Isabel; Patricia Gudiño y Arturo Sánchez, *“Gestión del Conocimiento vs. Gestión del Talento, Aproximaciones para su Delimitación”*, *Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 24,

Julio-Diciembre 2003, p. 135-145.

- LOPEZ GARZA, Martha,
“*Un Modelo Sistémico para Enfrentar el Cambio Organizacional*”,
Gestión y Estrategia, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 15,
Julio-Diciembre 1999, p. 84-93.
- MONTESINOS, Rafael y Griselda Martínez,
“*Los Recursos Humanos como Capital Intelectual en el Proceso de Aprendizaje*”,
Gestión y Estrategia, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 20,
Julio-Diciembre 2001, p. 52-61.
- ZARAZÚA, José Luís,
“*Aprendizaje Integral y Capacitación en el Cambio Organizacional*”,
Gestión y Estrategia, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Número 16,
Julio-Diciembre 1999, p. 16-22.
- SECRETARÍA DE MARINA – ARMADA DE MÉXICO,
“*Plan Institucional de Desarrollo 2001-2006*”,
Noviembre 2005.

INTERNET

- BELTRÁN, Rafael,
“*Cómo Medir Capital Intelectual Centrado en el Individuo*”,
<http://www.gestiondelconocimiento.com>,
13 de noviembre de 2005, 06:21:00 p.m.
- FERNÁNDEZ, Guadalupe,
“*¿Se puede Desarrollar el Talento?*”,
<http://www.haygroup.es>,
28 de septiembre de 2005, 06:21:00 p.m.
- EUROFORUM,
“*Proyecto Intelect*”,
http://www.euroforum.es/intelect/modelo_intelec.htm,
5 de octubre de 2005, 11:44:52 a.m.
- GONZÁLEZ, Miguel Ángel; Takashi Yoshimatsu y Diana Cantú,
“*Ensayo sobre Cómo Manejar la Calidad de Vida en las Empresas*”,
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/calidad.htm>,
11 de octubre de 2005, 05:52:02 p.m.
- SECRETARÍA DE MARINA – ARMADA DE MÉXICO,
<http://www.semar.gob.mx>
12 de diciembre de 2005, 09:15:55 p.m.
- SKANDIA,
“*Skandia Insurance Company Ltd*”,
<http://www.skandia.com/>,
11 de octubre de 2005, 05:52:02 p.m.

