

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración de Empresas

"Relación Entre el Desarrollo Organizacional Innovador y La gerencia Efectiva en el Marco de los Altos Niveles de Desempeño Empresarial"



Informe Final Presentado Por:

Vilma Carolina Fernández Natera 11-2540
Richard de Jesús Vásquez Rodríguez 12-2509

**Para La Obtención Del Grado De:
Licenciado En Contabilidad Y Auditoria
Licenciado En Administración De Empresa**

**Asesor:
Edward Irizarry, MSc, MAE.**

**La Vega, Rep. Dom.
2015**

TITULO

“Relación Entre el Desarrollo Organizacional Innovador y la gerencia Efectiva en el Marco de los Altos Niveles de Desempeño Empresarial.”

ÍNDICE

	Página
DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	v
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA.	
1.1 Concepto de Gerencia.....	2
1.2 Gerencia Efectiva.....	6
1.3 Definición de Organización.....	6
1.4 Desarrollo Organizacional.....	6
1.5 Organización Innovadora.....	7
1.6 Funciones Gerenciales.....	9
1.7 El Desempeño Empresarial.....	10
CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA.	
2.1 Desarrollo Organizacional.....	12
2.1.1 Historia del Desarrollo Organizacional.....	14
2.1.2 Importancia del Desarrollo Organizacional.....	16
2.1.3 Características del Desarrollo Organizacional.....	17
2.1.4 Valores del Desarrollo Organizacional.....	19
2.1.5 Etapas del Desarrollo Organizacional.....	20
2.1.6 Técnicas del Desarrollo Organizacional.....	21
2.2 Gerencia Efectiva.....	23
2.2.1 Principios de una Gerencia Efectiva.....	24
2.2.2 La Función Gerencial Efectiva.....	26

2.2.3	Tipos de Gerencia.....	27
2.2.4	Objetivo de la Gerencia.....	28
2.2.5	Funciones y Características Gerenciales.....	29
2.2.6	Cultura y Clima Gerencial.....	31
2.2.7	Una Necesidad Actual, La Gerencia Innovadora.....	34

CAPÍTULO 3. ENCUESTA A VARIOS PROFESIONALES DE LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA DE UNA EMPRESA.

Preguntas a efectuar

3. 1 Desarrollo Organizacional Innovador

3.1.1	Control de gerencia.....	40
3.1.2	Innovación constante.....	41
3.1.3	Eficacia y responsabilidad	41
3.1.4	Acciones motivadoras.....	42
3.1.5	Ambiente laboral.....	42

3. 2 Gerencia Efectiva

3.2.1	Relación con el supervisor inmediato.....	43
3.2.2	El supervisor y los planes de negocio de la empresa.....	43
3.2.3	Las decisiones o metas en relación al supervisor.....	44
3.2.4	Efectividad en la gestión de las relaciones públicas.....	45
3.2.5	Compromiso del supervisor en la empresa	45

	CONCLUSION.....	47
	BIBLIOGRAFIA.....	51
	ANEXO.....	53

DEDICATORIAS

A Dios:

Porque sin ti no hay imposible señor.

A mis padres:

A mis padres Luis Rafael Fernández y Denia Natera, quienes desde niña me enseñaron que con perseverancia, dedicación y empeño se puede alcanzar el cielo, gracias papi, gracias mami por su entrega día a día sin ustedes nada de esto hubiese sido posible, los amo.

A mi familia:

A cada uno de los integrantes de mi familia que apostaron a mí para lograr este triunfo, esta meta cumplida no solo es mía es de todos ustedes.

A mis hermanas:

A mis hermanas que han caminado a mi lado siempre, que hemos vivido todo esto juntas, las amo.

A mi tía Nancy Santos:

Una dedicatoria especial por su afecto, su ayuda y por siempre estar ahí y darme la confianza de poder contar con usted, siempre dándome esa mano amiga, esa tía implacable, gracias por su ayuda y apoyo, es bueno tener a alguien como usted en mi corazón.

Vilma Carolina Fernández Natera

DEDICATORIAS

A Dios, que me han llenado de bendición, dándome sabiduría y la fortaleza para continuar.

A María Altagracia Rodríguez, porque junto a mi esposa Sherelyn Acosta, me motivaron a continuar los estudios siendo esta decisión el primer paso para que esto sea hoy una realidad. Por ayudarme a seguir adelante, brindándome su comprensión y confianza en todo momento, A ellas les dedico esta tesis y todo lo bueno que esta nueva etapa de mi vida traiga consigo.

Richard de Jesús Vásquez Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta ese momento tan importante, gracias Papa Dios, por darme las fuerzas necesarias cuando creía que no tenía, por protegerme y guiarme para poder alcanzar mi meta.

A mi familia:

Gracias a mi familia, a mi madre Denia Natera por siempre preocuparte y velar por mi arduo camino en este trayecto, a mi Padre "mi negro" por su esfuerzo y su apoyo, sin él no hubiese podido lograrlo, a mi abuela Lucia Fernández por su apoyo incondicional, a mis hermanas Lucia Fernández y Denia Fernández por su apoyo y por estar a mi lado siempre, a mis abuelos Nelson Natera y Gregoria Acosta, a mi tía Minerva Fernández, a mi madrina Lucia Paulino, gracias.

A mi compañero Richard Vásquez:

Mi querido compañero gracias por tu compañía, tiempo y dedicación.

A mis compañeras de trabajo:

Gracias por estar ahí desde el principio de camino y formar parte de él.

Vilma Carolina Fernández Natera

AGRADECIMIENTOS

Quiero cultivar mis más sinceros agradecimientos para aquellas personas que han hecho que esto sea una realidad, porque sé que sin la presencia de ellos hubiese sido muy difícil llegar, por lo cual, agradezco infinitamente a Dios, Ser supremo que ha sido mi guía en todo tiempo y sé que sin él no fuese posible llegar al final, pues no se mueve una hoja de un árbol sin que su voluntad lo permita.

Especial reconocimiento a mi madre, porque ha sido mi punto de partida y de llegada en esta importante etapa, mi inspiración para alcanzar este primer paso en la carrera hacia la meta, por ser el hombro en el que reposó cada buen y mal momento de mi vida, sin importar la circunstancia siempre dijo que si para mí.

A mi esposa shereilyn Acosta, por su paciencia y comprensión, por ser el motor que me ha ayudado a seguir adelante, ella es la persona en la que fije mis ojos porque cada buen consejo suyo me guio hacia esta esperada realidad y dándome las fuerzas necesarias para continuar.

A mi hermano amado que cuando lo vi comenzar la universidad sentí que no podía quedarme atrás, que me dijo que el tiempo como quiera pasaría y que la diferencia la hace lo bien o mal que podamos invertirlo, el me inspiro para comenzar y me motivo para terminar.

Aquellos profesores que me han enseñado que el conocimiento no tiene precio, más bien tienen un valor incalculable y demás familiares y amigos que aunque no estén plasmados aquí, los llevo en mi corazón.

Richard de Jesús Vásquez Rodríguez

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional se ha formado en el elemento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mejor eficiencia organizacional, indispensable en el mundo de hoy en día, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven insuficientes, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El avance tecnológico y la innovación traen consigo ventajas y oportunidades pero también amenazas para la empresa. Una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance, por otro lado puede decrecerse al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia sí puede.

Una gerencia efectiva es un requerimiento para la efectividad, firmeza y desarrollo constante de una empresa en las circunstancias altamente desafiantes del mercado actual. Por eso, el desarrollo del tema va a los elementos fundamentales que deben tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda una empresa.

En este proceso de investigación se desarrolla el tema “Relación entre el desarrollo organizacional innovador y gerencia efectiva en el marco de los altos niveles de desempeño empresarial”. Desglosado de la siguiente manera: el primer capítulo fundamentos generales del desarrollo organizacional innovador y gerencia efectiva, el segundo el desarrollo organizacional innovador y la gerencia efectiva y un relación entre el desarrollo organizacional innovador y gerencia efectiva en el marco de los altos niveles de desempeño empresarial.

Desde luego, hay que entender que la gerencia innovadora no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. Las empresas y las organizaciones innovadoras, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas a través de una mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO 1

Fundamentos Generales del Desarrollo Organizacional Innovador y la Gerencia Efectiva

CAPÍTULO 1 .FUNDAMENTOS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA

1.1 Concepto de Gerencia

La gerencia es el lugar que ocupa el director de una empresa con múltiples funciones, que dentro de ellas está el representar a la sociedad frente a terceros. Coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Según Henry, Sisk y Mario Sverdlik dice que el término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De esta forma, podríamos decir que la palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Bien, si nos paseamos por la historia, encontraremos huellas que indican claramente que los pueblos, desde su origen, han trabajado unidos en organizaciones, solo a manera de ejemplo encontramos a los griegos, los romanos, ni hablar de la Iglesia Católica y sin olvidar a los chinos con su gran muralla. Indiscutiblemente usaron y pusieron en práctica lo que hoy conocemos como Administración.

Así encontramos a sumeria, considerada como la primera y más antigua civilización del mundo, formaba la parte sur de la antigua Mesopotamia, entre las planicies aluviales de los ríos Éufrates y Tigris. A finales del 4º milenio A.C. Sumeria se dividió en una docena de Ciudades, estados independientes, cada una estaba gobernada por un “patesi” (Ennsi), o en ocasiones por un rey (lugal).

Los patesi eran sacerdotes supremos y jefes militares, controlaba la construcción de diques, canales de riego, templos y silos, imponiendo y administrando los tributos a los que toda la población estaba sujeta. Interesante, aproximadamente, ya para el año 3001 A. C. se tenía un control administrativo del cobro de los impuestos.

Los Egipcios no se quedaron atrás, de hecho, sus pirámides son una prueba fehaciente de la necesidad que tuvieron de administrar y gerenciar un número importante de personas para poder construir cada pirámide (se estima que necesitó aproximadamente 100 mil personas durante veinte años).

Siguiendo en la historia encontramos que la civilización que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases de nuestra sociedad; su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado. Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos. Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Desde sumeria hasta Maquiavelo, no se tenía idea de la Administración y mucho menos se conocía el término gerencia, sin embargo, ese recorrido en la historia no hubiera sido posible sin su puesta en práctica. Ahora bien, el término gerencia viene de la raíz gesto, que proviene del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gero, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones).

La acepción (concepto) gerente, cuyo origen es de 1884, viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de gestio, -onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De acuerdo con Etkin (Etkin, J. (2000)) el término gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos. Siguiendo este orden de ideas podemos afirmar que gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos.

La gerencia es una pieza importante de la Administración, forma parte de la naturaleza de los emprendimientos del colectivo social, llámese organización, empresa, cooperativa, universidad, hospital, municipio, asociación o club. Tal como ocurre con otros espacios del conocimiento y dada la enorme gama de especialidades y saberes que acompañan al término, por sí solo “gerencia” no dice gran cosa, es necesario adjetivarlo con un componente que le otorgue, al menos, una aproximación más precisa.

Todo el escenario vivido en el Siglo XX, sus acontecimientos y evolución, su dinámica en lo político, económico, social y organizativo, no fue más que la plataforma que permitió y catalizó la construcción del conocimiento acerca de las organizaciones y su funcionamiento; generado saberes de toda índole, necesarios e imprescindibles, para que los mismos satisfagan , cumplan, y den respuesta a los fines para los cuales fueron creados, y dentro de ellos, encontramos la gerencia, con un rol protagónico en función de sus formas, estilos, comportamientos y resultados.

1.2 Gerencia Efectiva

Hablar de efectividad, es hablar de consecuencias y desempeño, y por tanto se puede señalar que una persona eficaz, es quien cumple con los objetivos que le fueron encomendados. Utilizando su creatividad, inteligencia y métodos comúnmente tiene resultados positivos y lo hace de manera reiterada.

Cuando una persona, logra objetivos, mejorando los recursos que tuvo a disposición, es cuando estamos en presencia de una persona eficiente. La eficiencia la comprendemos como la cualidad de un ser humano de lograr objetivos con economía de recursos. Un elemento que el gerente debe tomar en cuenta para ser efectivo, es la habilidad para ser directo, honesto y respetuoso al estar en contacto con las personas.

1.3 Definición de Organización

La Organización son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

1.4 Desarrollo Organizacional

Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. Se concibe el desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la

De Avellán, M, Márquez (2008) El Gerente Como Líder.

organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

Del mismo modo puede ser como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización.

Para usar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades. Produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

1.5 Organización Innovadora

Una organización innovadora consiste en haberse dado cuenta de que la producción de las piezas debe ser diferente y separada; que hace posible la conversión de un proceso "artesanal" en un proceso "automatizado". Las empresas innovadoras crean algo nuevo, diferente; cambian o transmutan los valores.

La característica de "innovadora" no se aplica solamente a las instituciones económicas. En opinión de Peter Drucker, no podría encontrarse un mejor ejemplo para la Historia de las empresas innovadoras que la creación y desarrollo de las universidades modernas. El término innovación etimológicamente proviene del latín innovatio, -onis, acción y efecto de innovar, aceptar una innovación; sinónimo de novedad.

La innovación también se conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico. La innovación se refiere al desarrollo o mejoramiento de productos y procesos con una orientación hacia la solución de problemas, a la obtención de ganancias, es asociada con una visión optimista que la define como una condición tecnológica inherente a todos los problemas de eficiencia y eficacia.

Es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. La innovación en un sentido económico consiste en la consolidación lograda a través de la primera utilización de un producto, o la comercialización de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

El proceso de innovación integra, la detección de una necesidad, investigación y desarrollo, y la transferencia de tecnología. Las ideas y conceptos son generados en cada una de estas tres grandes etapas; el proceso innovador está terminado cuando estas tres etapas culminan en la utilización y comercialización de un nuevo producto o en el mejoramiento de un producto, proceso o sistema.

1.6 Funciones Gerenciales

Henry Fayol, estableció cinco funciones administrativas las cuales son: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones quedaron reducidas a cuatro. Ahora revisaremos las cuatro funciones típicas del que hacer gerencial.

Planeación: es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas. Además del diseño de estrategias para alcanzarlo. Los resultados de esta operación dan rumbo a la siguiente función la organización.

Organización: esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

Dirección: se refiere a la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Este incluye la motivación de las personas en sus labores diarias ya que son el recurso más importante de cualquier organización.

Control: la función del control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes y metas establecidos en la planeación. Para esto se necesita de un monitoreo constante de las actividades, comparación de los resultados con metas propuestas,

Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial Su Desarrollo. Universo Gerencial. Editorial Pomaire.

corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos y estrategias.

Ética: la ética se define de varias formas, como una disciplina que se ocupa de lo que es bueno y malo. También como una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

1.7 El Desempeño Empresarial

Los conceptos de luchar por el futuro están dirigidos a ayudar al empresario a imaginar el futuro, para después crearlo. Ahora resulta paradójico pensar que, si alguna empresa llega a lograr el futuro, aunque sea en el diseño al nivel de pensamiento, no puede sobreentenderse que las otras no lo logren, dejen de ser líderes para convertirse en seguidoras, porque no hay un futuro único, como tampoco una única empresa.

Cada empresa puede tomar o concebir su futuro y tener éxito sin pensar en el fracaso del otro ni el espacio temporal que se tomen para implantar la categoría de empresa exitosa.

Los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunos de los más empleados a la hora de calificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial. La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad.

Berghe, E. (2005). Gestión Y Gerencia Empresarial Aplicadas Al Siglo XXI.

CAPÍTULO 2.

Desarrollo Organizacional Innovador y la Gerencia Efectiva

CAPÍTULO 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA

2.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Siempre poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

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

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos

que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

El trabajo diario de los grupos delegados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos.

Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo.

2.1.1 Historia del Desarrollo Organizacional

Un bosquejo histórico del desarrollo organizacional explicará la evolución del término, así como algunos de los problemas y la confusión que lo rodea. Tal como se utiliza hoy, el desarrollo organizacional tiene cinco grandes precedentes (raíces):

1. Entrenamiento en el laboratorio: Esta raíz del desarrollo organizacional fue la pionera en utilizar el entrenamiento en el laboratorio, llamado también grupo T: un grupo pequeño e estructurado cuyos miembros aprenden de su interacción personal y de una dinámica en evolución respecto a cosas como las siguientes: relaciones interpersonales, crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos.
2. Investigación de la acción/Retroalimentación por encuesta: Kurt Lewin participó además en este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.

3. Enfoques normativos: Los avances intelectuales y prácticos del entrenamiento en el laboratorio y la retroalimentación/ investigación de la acción son antecedentes que se acompañaron con la convicción de que el enfoque de relaciones humanas constituía "una forma óptima" de administrar las empresas.
4. Calidad de la vida laboral: La aportación de este precedente al desarrollo organizacional puede explicarse en dos fases. la primera corresponde a los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta. Con base en la investigación de Eric Trist y sus colegas en el TavistockInstitute of Human Relations de Londres, los pioneros de Gran Bretaña e Irlanda, de Noruega y Suecia prepararon diseños de trabajo tendientes a integrar mejor la tecnología y las personas.

Generalmente requería la participación conjunta de sindicatos y directivos para el diseño del trabajo; los diseños finales daban a los empleados gran discrecionalidad, diversidad de tareas y retroalimentación acerca de los resultados. Acaso su característica distintiva de la calidad en el trabajo fue el descubrimiento de la modalidad de los grupos auto dirigidos de trabajo.

En la segunda definición se le considera como enfoque o método, es decir, se parte de las técnicas y procedimientos con que se mejora el trabajo. Era un sinónimo de métodos como los siguientes: enriquecimiento del trabajo, equipos auto dirigidos y comités de

administración del trabajo. Tal orientación técnica provenía principalmente de la creciente publicidad dada a los proyectos de calidad de la vida laboral.

5. Cambio estratégico: Este precedente ha influido recientemente en la evolución del desarrollo organizacional. A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado.

2.1.2 Importancia del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

Se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas

que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Cualquier estrategia de cambio enfrentará escepticismo, resistencia o incluso oposición. Por lo tanto debe ser diseñada para vencer estos obstáculos, de tal forma que se entienda por qué y dónde cambiar. Así mismo, que la gente se dé cuenta de la importancia de cambiar, que tenga clara la estrategia; que sea parte del cambio y que se le den los medios para buscar la mejora.

2.1.3 Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es la metodología de la ciencia del conocimiento en varios niveles como el grupo, y la organización en general, para lograr un cambio planificado. Los objetivos del desarrollo organizacional por un lado, es lograr un nivel mayor de vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad.

Esto se logra modificando actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos, y estructuras para que la organización pueda adaptarse a las acciones competitivas, los avances tecnológicos, y el ritmo acelerado tan cambiante dentro del ámbito laboral.

Estas son las 7 características del Desarrollo Organizacional según Newstrom y David, 1993

1. Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

2. Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto

3. Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.

4. Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.

5. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades

6. Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio

7. Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.

2.1.4 Valores del Desarrollo Organizacional

Los siguientes puntos identifican los valores que se encuentran presentes en la mayoría de los esfuerzos de desarrollo organizacional.

Respeto por las personas: Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo: Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

Igualdad de poder: Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.

Confrontación: No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

Participación: Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

2.1.5 Etapas del Desarrollo Organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

Diagnóstico inicial: La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización.

Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos: Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales.

Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención: La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados

2.1.6 Técnicas del Desarrollo Organizacional

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para

diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

1. La retroinformación con base en una encuesta
2. La formación de grupos
3. Los círculos de calidad
4. Retroinformación con base en una encuesta.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiera acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato. Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupalo y se dejará el desarrollo intergrupalo para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la

organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo

2.2 Gerencia Efectiva

Utiliza la comunicación interna para asegurar que los sectores, unidades o áreas específicas de la organización no sigan caminos contradictorios y actúen con políticas y criterios coherentes y compartidos. La dirección de una organización encuentra en la comunicación un instrumento vital en un ambiente complejo o en situaciones inciertas y cambiantes, para lograr que se consiga el efecto sinergia, es decir, que la suma de las partes obtenga un resultado superior que trabajando por separado.

El departamento que se ocupe de gestionar la comunicación interna y las relaciones con los recursos humanos debe diseñar sistemas de comunicación e información apoyados en canales eficaces y reunir, procesar y valorar los datos necesarios para lograr una relación fluida entre la dirección o gerencia, los departamentos funcionales y el resto de los niveles y sectores de la entidad.

Para gobernar esta área es conveniente ver la organización como un conjunto de unidades relacionadas que deben tomar y aplicar decisiones. Para ello necesita datos de su propio sector (comunicación) y recursos humanos, como también los provenientes del contexto y de otras partes de la organización.

La organización funciona como sistema en la medida que dispone de procesos que la realimentan con información actual, positiva o crítica, sobre sus propias acciones, lo que le permitirá mantener una estabilidad en el marco relacional de sus integrantes y corregir desviaciones. Aplicando el concepto de realimentación, la organización se entiende como un contexto de significación compartido.

2.2.1 Principios de una Gerencia Efectiva

- 1) Toma completa responsabilidad por el personal que tienes a cargo

Cuando un gerente se disculpa de los errores y fallos con un superior denigrando a su equipo de trabajo. Tú eres el responsable de los aciertos y errores de tu área de responsabilidad. Esto, además, crea un espíritu de unidad y reafirma el compromiso y respeto hacia la gerencia.

- 2) Respeta a tus colaboradores

El 70% de las personas renuncian a su jefe no al trabajo. El respeto es clave para conservar a los mejores colaboradores y la regla de oro en cuanto a disciplina sigue siendo esta: “si llamas la atención es en privado, si felicitas es en público”.

Hacer públicas demostraciones de poder, francamente es de muy mal gusto, denota pobre educación y tiene funestas consecuencias en la moral, compromiso y respeto de todo el equipo de trabajo. Si tu colaborador no tiene las habilidades, los valores, las competencias, ni la actitud requerida. ¡Despídele!, pero “abusar” de la posición no es ni profesional ni ético.

3) Activa el arte de “tejer fino”

El gerente es un facilitador y llegará tan alto como su equipo le lleve. Gran parte de la labor gerencial, consiste en comprender que para alcanzar resultados superiores, es preciso convertirte en un “facilitador para el equipo y la organización” negociando, desatorando y agilizando los procesos del área y más allá.

Gran parte del “tejer fino” tiene que ver con crear condiciones y relaciones óptimas con todas aquellas áreas que tienen que ver con los resultados de tu departamento y esto implica “arreglar” las cosas con aquellos de otras áreas o departamentos que tienen que ver con tus operaciones, procesos y en consecuencia con tus resultados.

4) Analiza y reflexiona

No apruebes arbitrariamente, ni niegues por terquedad. Escuchar a los demás es una competencia básica si se quiere trascender como ejecutivo. Analizar y reflexionar antes de actuar es una competencia indispensable para triunfar en el mundo de los negocios y las empresas.

5) Confianza y la política de puertas abiertas

El miedo y la desconfianza “ensucian y limitan” la gestión de un gerente. El personal debe tener la confianza para acercarse, comentar, sugerir, proponer, solicitar y aún no estar de acuerdo sin temores, pero para que esto ocurra deben darse las condiciones adecuadas.

En general, a los directivos y a los colaboradores les viene bien saber qué esperar de su gerente, el ser confiable y mantener apertura es una cualidad muy bien vista y valorada por la alta dirección y por los empleados.

2.2.2 La Función Gerencial Efectiva

La Función Gerencial Efectiva se caracteriza por que mantiene un balance entre sus objetivos y los objetivos de los demás para perseguir el bien común en la Organización manteniendo el equilibrio entre su determinación frente a la consideración para con los demás siendo estas las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos que siempre vamos a tener la necesidad de ser entendidos siendo uno de los sentimientos más intensos de todas las personas.

La Gerencia Efectiva persigue a todo lugar el hábito de las relaciones humanas efectivas en las organizaciones para poder llegar a crear acuerdos dentro de un principio denominado ganar.

Este principio trae como resultado la Sinergia que no es más sino el resultado de poder cultivar la actitud de valorar la diversidad de ideas que van a estar por encima de las ideas individuales, creando un nuevo hábito denominado El Logro del Trabajo en Equipo que va a dar como resultado la Innovación.

Un gerente Efectivo debe de usar toda su capacidad para estar siempre renovado física, mental y espiritualmente es decir debe de mantener una visión holística permitiéndole establecer un balance entre todas las dimensiones que le permitan ser efectivo en los diferentes roles que el desempeña en una sociedad.

Las Organizaciones que practican la Función Gerencial Efectiva se van a caracterizar o son fácilmente de identificar por mantener proactivamente un rumbo estratégico permitiendo que la misión y visión se integren en la mente y en los corazones de todas las personas directas o indirectas que forman parte de la organización, donde el personal está plenamente facultado para corregir y prevenir el origen de problemas y conflictos internos.

Todas las actividades y los comportamientos deben de estar sustentados por sistemas en línea con la misión clara de la organización. Los sistemas de información son piezas claves para poder mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y el entorno de su comunidad donde operen; propiciando el intercambio de la información y la cooperación entre departamentos que conforman la organización.

2.2.3 Tipos de Gerencia

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial: es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política: es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializaste modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos: se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2.2.4 Objetivo de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros

5. Rentabilidad
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

2.2.5 Funciones y Características Gerenciales

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Al lidiar el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte.

Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Una empresa cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente

que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

2.2.6 Cultura y Clima Gerencial

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultivos (cultivado) y una (acción, resultado

de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización.

Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y

conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

2.2.7 Una Necesidad Actual, La Gerencia Innovadora

En la actualidad, los escenarios gerenciales se caracterizan por cambios, variabilidad y heterogeneidad, en donde hablar de certidumbre sería intentar concebir la realidad como una quimera de la que todo gerente quisiera estar acompañado.

La realidad es que éste y, por ende su praxis gerencial, están inmersos en un mundo incierto, donde paradójicamente al parecer lo único cierto es lo incierto. Es así, como la gerencia en su tarea orquestal armonizadora de los recursos organizacionales, está en la perenne necesidad de redefinir y hasta reinventar -continuamente innovando- nuevas acciones orientadas a ajustar su praxis administrativa-gerencial al complejo y demandante mundo postmoderno.

Koontz, H.Y;Weihrich, H (2001) Administración, Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana, México.

En tal sentido, la gerencia debe ser vista como un proceso basado en la construcción innovadora, humana, social, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación.

La gerencia y la innovación deben estar entonces estrechamente ligadas a la hora de fusionar los recursos organizacionales para así, ciertamente orientarlos hacia la contextualidad exigida y vivida por la organización. El sentir y ver a la innovación como algo distinto, desligado, aparte y divorciado de los procesos gerenciales, llevaría a los gerentes y a sus recursos a un desgaste innecesario de esfuerzos que pudieran ser fácilmente canalizados con mayor eficiencia si una gestión dinámica del cambio estuviera presente dentro de las filas estratégicas organizacionales.

En consecuencia, es preciso conferirle al cambio y a la innovación, la importancia preponderante que tienen a la hora de propiciar desarrollos gerenciales y organizacionales. Al contrario, las innovaciones las logran los equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas.

En función a tal planteamiento, se infiere como el innovar trae consigo una complejidad que en ocasiones siembra en las instituciones un sentimiento de resistencia mucho más fuerte a la misma tendencia innovadora. Tal

situación, lejos de ayudar a la institución, produce en cambio el inevitable nacimiento de disfunciones organizacionales lo cual en ocasiones sin percibirlo, dirigen a la organización a planteamientos errados no conducentes a la consolidación del desarrollo organizacional, meta indiscutible de toda organización.

En tal sentido, el innovar debe ser visto como una estrategia necesaria e ineludible a la hora de guiar, administrar y gerenciar las organizaciones modernas. Al “equivocarse” como producto de la innovación, se profundiza el aprendizaje colectivo institucional a la vez que se le da apertura al surgimiento de nuevos lineamientos estratégicos reorientados al abordaje del cambio.

Por otro lado, el equivocarse como producto de la resistencia al cambio, solo traería a la organización el surgimiento de sentimientos encontrados entre lo que se tiene, quiere y realmente necesita; situación que conllevaría a la larga, a un “cambio institucional” producto del mismo cambio, es decir, cambiaran sólo porque la innovación le obligo y, no porque la contextualidad social y organizacional actuales fueron internalizadas por la entidad.

El objetivo de la gerencia de innovación, en la realidad, es organizar y potenciar la capacidad innovadora de una organización, y con ello asegurar el éxito de la introducción y desarrollo de nuevos productos, y con ello el éxito futuro de la organización. Además, la tarea principal de la gerencia de

innovación es, asegurar la efectividad y eficiencia del proceso de innovación, desde la generación de ideas hasta el ingreso al mercado del producto.

Este Time-to-Market, es un indicador primordial en el éxito de la gestión de la innovación. Se definen como tecnologías disruptivas aquellas tecnologías o innovaciones que conducen a la desaparición de productos, servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible, a fin de competir contra una tecnología dominante buscando una progresiva consolidación en un mercado.

Aunque inicialmente el término proviene de la Economía, actualmente comienza a tener mucha importancia a la hora de plantear estrategias de desarrollo en los departamentos de I+D de muchas compañías. De manera general las tecnologías disruptivas pueden clasificarse como tecnologías de bajas prestaciones ('lower-end') en inglés y tecnologías de nuevo mercado.

Las innovaciones tecnológicas disruptivas son en su inicio, de bajas prestaciones y se dirigen a aquellos consumidores menos exigentes y con un poder adquisitivo menor. Estos usuarios son menos rentables para las empresas establecidas en un determinado mercado, siendo ignorados en la innovación de nuevos productos más caros.

Esto se debe a que la necesidad de crecimiento y aumento de los beneficios de las empresas establecidas a partir de sus productos, y que genera tendencias internas hacia el desarrollo de productos con mayores prestaciones, dirigidos a los consumidores más exigentes, pero que proporcionan mayores márgenes. La tecnología disruptiva es mejorada progresivamente y va ocupando paulatinamente los nichos a los que la tecnología establecida va renunciando, y en ocasiones consigue hacerse con la mayor cuota del mercado y desplazando a la establecida.

CAPÍTULO 3.

ENCUESTA A VARIOS PROFESIONALES DE LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA DE UNA EMPRESA.

CAPÍTULO 3. ENCUESTA A VARIOS PROFESIONALES DE LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA EFECTIVA DE UNA EMPRESA

3. 1 Desarrollo Organizacional Innovador

3.1.1 Control de gerencia

Tabla 1. ¿Controla la gerencia el desarrollo organizacional de la empresa?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Siempre	4	40
A veces	3	30
Nunca	3	30
TOTAL	10	100%

La tabla 1, indica que para la empresa en que trabajan, la gerencia solo un 40% controla el desarrollo organizacional. Mientras que un 30% de los encuestados dicen que a veces es controlado el desarrollo organizacional y un 30% dicen que nunca. Permitiendo un porcentaje disminuido para optar por una buena gerencia en desarrollo de las empresa.

3.1.2 Innovación constante

Tabla 2 ¿Es esta una empresa de innovación constante?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Claro	5	50
En algunas épocas	4	40
Nunca	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 2, muestra que para la empresa en que trabajan, la innovación constante en ella es solo de un 50%, lo que no le permitirá al 40% que solo lo realiza en algunas épocas del año tener un mejor éxito.

3.1.3 Eficacia y responsabilidad

Tabla 3. ¿Recibe usted capacitación para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad en la empresa?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Siempre	6	60
A veces	3	30
Nunca	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 3, señala que para la empresa en que trabajan es importante solo el 60% la capacitación para tener una mayor eficiencia en sus empleados que para el 30% de las demás no lo obtendrán.

3.1.4 Acciones motivadoras

Tabla 4. ¿Desde su punto de vista, considera que existen acciones motivadoras dentro de la empresa?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Siempre	7	70
En algunas ocasiones	2	20
Nunca	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 4, según esta tabla para la empresa en que trabajan motiva a los empleados para el 70% de las empresas es primordial para la satisfacción de sus empleados que para el 20% solo lo implementan en algunas ocasiones y que para el 10% no lo realiza nunca.

3.1.5 Ambiente laboral

Tabla 5. ¿Cómo considera el ambiente laboral en su empresa?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Excelente	8	80
Regular	2	20
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

La tabla 5, según esta tabla para la empresa en que trabajan su ambiente laboral es excelente para el 80% de las empresas en que laboran, los que al 20% no es muy favorable.

3. 2 Gerencia Efectiva

3.2.1 Relación con el supervisor inmediato

Tabla 6. ¿Cómo considera usted su relación con su supervisor inmediato?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Excelente	9	90
Regular	1	10
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

La tabla 6, como podemos observar la relación con los supervisores es excelente para un 90% de los empleados permitiéndoles más confianza para un mejor rendimiento que para el 10% de los demás empleados no les permitirá.

3.2.2 El supervisor y los planes de negocio de la empresa

Tabla 7. ¿Explica claramente su supervisor los planes de negocio de la empresa?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Muy claro	7	70
Ligeramente claramente	2	20
No del todo claro	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 7, Solo el 70% de los empleados nos dicen que las explicaciones de su supervisor son clara para los planes de la empresa.

3.2.3 Las decisiones o metas en relación al supervisor

Tabla 8. Cuando las decisiones o metas cambian, ¿con qué frecuencia su supervisor les explica por qué ha sucedido esto?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Siempre	7	70
La mayoría del tiempo	2	20
Nunca	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 8, Solo el 70% de los empleados reciben una explicación de sus superiores a la momento de variar o cambiar una decisión en la empresa, lo que indica que al 20% de los que no reciben dicha explicación, trabajarán sin enfoque, sin una visión, llevándolo al fracaso de la empresa.

3.2.4 Efectividad en la gestión de las relaciones públicas

Tabla 9. ¿Qué tan efectiva es la gestión de las relaciones públicas?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Muy efectivo	7	70
Ligeramente eficaz	2	20
No, en lo absoluto	1	10
TOTAL	10	100%

La tabla 9., Nos indica que 70% de los empleados encuentran que la empresa tiene una gerencia efectiva que para el 20 por ciento no lo es, para una relación publica no muy buena.

3.2.5 Compromiso del supervisor en la empresa

Tabla 10. ¿Qué tan comprometido está su supervisor para hacer en la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

	FRECUENCIA (N)	FRECUENCIA (%)
Muy comprometido	80	80
Moderadamente comprometido	2	20
No, en lo absoluto	0	0
TOTAL	10	100%

La tabla 10. El 80% de los empleados nos indican que sus superiores están comprometidos con la empresa, pero para el 20% es algo normal.

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Es importante identificarse las organizaciones están aplicando la función de la gerencia efectiva al observar y evaluar el comportamiento de los gerentes y sus estrategias aplicadas dentro de sus organizaciones.

Una verdadera gerencia innovadora debe relacionar los cambios y a la vez, consciente e inconscientemente propiciarlos dentro de sus gestiones diarias organizacionales. Entonces solo así, se estará realmente ante una gerencia innovadora que constante y conscientemente cambia a los requerimientos demandados y exigidos por el entorno.

En un proceso de implementación de desarrollo organizacional, la retroalimentación y el refuerzo son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que estos se sucedan con más frecuencia.

La retroalimentación también contribuye en esta dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en qué medida está colaborando a la organización, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede con una adecuada retroalimentación mejorar sus debilidades ya sean en la parte técnica o de comportamiento.

La información y comunicación interna ayudan a interpretar la realidad de su personal y su actividad tiene sentido si consigue cohesionar los

comportamientos. No sólo a través de mecanismos formales como la autoridad o las reglas del juego, sino tratando de interpretar la realidad de una forma reconocida por todos. Esto incluye, además, tareas de promoción y educación de los integrantes en lo referido a la difusión de la cultura, valores y creencias con los que se identifica la organización.

Para que un programa de desarrollo organizacional, se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, para averiguar las expectativas y motivaciones de las personas con relación a los cambios.

No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las mismas expectativas de desarrollo, por esto el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.

Sin embargo, no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su particularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo y empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien resaltando la importancia de los recursos humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda.

Como se observó en la encuesta se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar

creándole problemas a las empresas. Orientando a las empresas a evaluar significativamente a su personal para ir mejorando los procesos de la empresa y así poder innovar para estar a la vanguardia y satisfacer a sus empleados para realizar un mejor servicio, estando estos motivados.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial Su Desarrollo. Universo Gerencial. Editorial Pomaire.
- Berghe, E. (2005). Gestión Y Gerencia Empresarial Aplicadas Al Siglo XXI.
- Ceja, G. (1999). Planeación Y Organización De Empresas. 8va ed. Mc Graw Hill. México. Consultado el 27 de junio del 2015.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Octava edición. Prentice Hall. Colombia. Consultado el 30 de junio del 2015.
- De Avellán, M, Márquez (2008) El Gerente Como Líder. Consultado el 20 de junio del 2015.
- Desarrollo Organizacional. Recuperado el 04/7/2015, en dirección. <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#ixzz3eyGG>
- JRWI. Consultado el 24 de junio del 2015.
- Drucker Peter, (2007) Innovación y Empresariado Innovador. Consultado el 27 de junio del 2015.
- Drucker, P. La Gerencia De Empresas. Consultado el 5 de julio del 2015.
- Gerencia Efectiva. Recuperado el 05/7/2015, en dirección <http://www.digignos.com/images/doc/116745T0037.pdf>. Consultado el 27 de junio del 2015.
- Koontz, H.Y;Wehrich, H (2001) Administración, Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana, México. Consultado el 20 de junio del 2015.
- Rodríguez, D. (2001) Diagnostico Organizacional. Consultado el 20 de junio del 2015.

ANEXOS



Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

UNPHU

Escuela de Contabilidad y Auditoría

**RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL INNOVADOR Y LA GERENCIA
EFECTIVA EN EL MARCO DE LOS ALTOS NIVELES DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL**

Distinguid@ Señor/a

Usted ha sido elegid@ para integrar la muestra que servirá de base a la monografía “Relación entre el desarrollo organizacional innovador y la gerencia efectiva en el marco de los altos niveles de desempeño empresarial”. Se le solicita responder las preguntas contenidas en esta encuesta. Las respuestas ofrecidas por usted se usaran con estricta confidencialidad. Se le agradece su cooperación, esperamos que sea honesto@ en sus respuestas y contestar todas las preguntas.

INSTRUCCIONES:

- 1) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y opciones de respuestas para emitir su opinión.
- 2) Marque la respuesta seleccionada con una “X” sobre la línea correspondiente.

Atentamente,

Vilma Carolina Fernández Natera 11-2540

Richard de Jesús Vásquez Rodríguez 12-2509

3.1 Preguntas a efectuar.

I Desarrollo Organizacional Innovador

- 1) ¿Controla la gerencia el desarrollo organización de la empresa?
Siempre___ A veces___ Nunca___
- 2) ¿Es esta una empresa de innovación constante?
Claro___ En algunas épocas___ Nunca___
- 3) ¿Recibe usted capacitación para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad en la empresa?
Siempre___ A veces___ Nunca___
- 4) ¿Desde su punto de vista, considera que existen acciones motivadoras dentro de la empresa?
Siempre___ En algunas ocasiones___ Nunca___
- 5) ¿Cómo considera el ambiente laboral en su empresa?
Excelente___ Regular___ Malo___

II Gerencia Efectiva

- 1) ¿Cómo considera usted su relación con su supervisor inmediato?
Excelente___ Regular___ Malo___
- 2) ¿Explica claramente su supervisor los planes de negocio de la empresa?
Muy claro___ Ligeramente claramente___ No del todo claro___
- 3) Cuando las decisiones o metas cambian, ¿con qué frecuencia su supervisor explique por qué ha sucedido esto?
Siempre___ La mayoría del tiempo___ Nunca___
- 4) ¿Qué tan efectiva es la gestión de las relaciones públicas?
Muy efectivo___ Ligeramente eficaz___ No, en absoluto eficaz___
- 5) ¿Qué tan comprometido está a su supervisor para hacer en la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

Muy comprometido____ Moderadamente comprometido____ No, en lo absoluto _____

3.2 Resultado de la Encuesta

I Desarrollo Organizacional Innovador

1) ¿Controla la gerencia el desarrollo organización de la empresa?

40% Siempre 30% A veces 30% Nunca

2) ¿Es esta una empresa de innovación constante?

50% Claro 40% En algunas épocas 10% Nunca

3) ¿Recibe usted capacitación para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad en la empresa?

60% Siempre 30% A veces 10% Nunca

4) ¿Desde su punto de vista, considera que existen acciones motivadoras dentro de la empresa?

70% Siempre 20% En algunas ocasiones 10% Nunca

5) ¿Cómo considera el ambiente laboral en su empresa?

80% Excelente 20% Regular 0% Malo

II Gerencia Efectiva

6) ¿Cómo considera usted su relación con su supervisor inmediato?

90% Excelente 10% Regular 0% Malo

7) ¿Explica claramente su supervisor los planes de negocio de la empresa?

70% Muy claro 20% Ligeramente claramente 10% No del todo

8) Cuando las decisiones o metas cambian, ¿con qué frecuencia su supervisor explicó por qué ha sucedido esto?

70% Siempre 20% La mayoría del tiempo 10% Nunca

9) ¿Qué tan efectiva es la gestión de las relaciones públicas?

70% Muy efectivo 20% Ligeramente eficaz 10% No, en lo absoluto

10) ¿Qué tan comprometido está su supervisor para hacer en la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

80% Muy comprometido 20% Moderadamente comprometido
0% No, en lo absoluto