

VIII.5 Desarrollo organizacional



Bennis (1973). una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Beckhard (1969) define el Desarrollo Organizacional (D.O.) como una respuesta al cambio; una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Burke y Hornstein (1972) definen al desarrollo organizacional como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- De un estado que evita examinar los procesos sociales, a un estado que institucionaliza y legitima este examen.
- De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios.

En conclusión todas las definiciones de desarrollo organizacional concuerdan en que el Desarrollo Organizacional:

1. **Es una estrategia educacional compleja.** Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.
2. **Dirigida a toda la Organización.** El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.
3. **Administrada desde la alta gerencia.** Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. Tiene pocas probabilidades de tener éxito.
4. **Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.**

5. **Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.** Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Con todo lo anterior se puede definir al desarrollo organizacional como un proceso de cambios planeados dentro de un sistema abierto tendiente a aumentar la productividad y la eficiencia de las organizaciones para asegurar el crecimiento de la empresa y de sus integrantes.

El propósito del desarrollo organizacional es la mejora de la efectividad de la organización, de su capacidad de adaptación, sus procesos de auto renovación, desarrollo de soluciones organizacionales novedosas y creativas.

Las metas del desarrollo organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Valores del desarrollo organizacional

Respeto por la gente: los individuos son responsables, conscientes e interesados. Deben ser tratados con dignidad y respeto

Confianza y apoyo: la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo

Igualdad de poder: las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico

Confrontación: los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente

Participación: mientras más personas afectadas por un cambio participen en las decisiones, más comprometidas estarán en poner la práctica estas decisiones.

Supuestos del desarrollo organizacional

Los modelos de desarrollo organizacional parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas,

con otros individuos con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer de la siguiente manera:

- 1. Acerca de los individuos.** La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.
- 2. Acerca de los grupos.** La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo. Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.
- 3. Acerca de las personas en las organizaciones.** Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema. La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales. Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

Modelo de aplicación

Existen tantos modelos como intervenciones de desarrollo organizacional se dan en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica (modelo de planificación):

- Disonancia. Necesidad sentida de cambio
- Posibles alternativas:
 - a. No hacer nada.
 - b. Resolver el problema internamente.
 - c. Solicitar ayuda.
- En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de D.O con una fase de identificación preliminar del problema.

- Recopilación de información.
- Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente, como lo denominan algunos consultores), con objeto de establecer un compromiso de trabajo denominado, por la mayoría de los autores, "contrato psicológico".
- Diagnóstico conjunto.
- Diseño de planes de acción.
- Implementación de los planes.
- Seguimiento y evaluación.
- Documentación.

Entre la etapa de implementación, y la de evaluación, se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto, hasta que el problema haya quedado solucionado. Será hasta entonces que se pueda terminar el ciclo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Beckhard, Richard (1969): Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Garza, J. (2002) Administración contemporánea. México. Editorial McGraw Hill.
- Hampton, D. (1989), Administración. México. Editorial McGraw Hill.
- Lawrence, Paul R. y Lorsh, Jay, W. (1969). Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción. México. Fondo Educativo Interamericano
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Conflicto-Cambio-y-Desarrollo-Organizacional/194801.html>