

### Desarrollo organizacional

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término *desarrollo* es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

Cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistémica. Hay muchas variaciones en los enfoques de los diversos autores de DO; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñado.

#### LOS PRESUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El concepto de DO está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entender el DO es necesario conocer sus presupuestos básicos, que son los siguientes.

- a. *Concepto de organización*: los especialistas en DO adoptan un concepto "behaviorista" de organización. Para **Lawrence y Lorsch**, por ejemplo, "organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Las contribuciones de cada participante a la organización varía enormemente no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.
- b. *Concepto de cultura organizacional*: la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- c. *Concepto de cambio organizacional*: el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización.  
Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional.
- d. *Necesidades de continua adaptación y cambio*: el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y organización, como condición básica a su supervivencia en un ambiente de cambio. Existen cinco objetivos básicos de cambio:

1. Objetivos estratégicos: preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
  2. Objetivos tecnológicos: relacionados con el cambio en la tecnología de las partes físicas de la organización.
  3. Objetivos estructurales: preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación.
  4. Objetivos comportamentales: enfocados al cambio de fenómenos humanos.
  5. Programas: se destinan a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica.
- e. *La interacción organización x ambiente*: organización y ambiente están en continua e íntima interacción. Una de las cualidades más importantes de la organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad: su capacidad de percepción y adaptación ante el cambio de estímulos externos.
- f. *La interacción individuo x organización*: toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.  
El DO estimula el microcomportamiento para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de normas y valores del individuo.
- g. *Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales*: el DO asume que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.
- h. *Los objetivos de cambio: objetivos estructurales y objetivos comportamentales*: el DO está enfocado al cambio sistémico. Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, según el foco de sus esfuerzos.
1. Objetivos estructurales. **Shirley** clasifica los elementos o componentes de cualquier estructura organizacional, para determinar los objetivos estructurales en un programa de cambio: (a) distribución de las funciones por medio de la organización, (b) relaciones horizontales y verticales de autoridad, (c) relaciones de subordinación, (d) proceso de comunicación/decisión, (e) directrices o reglas de decisión y (f) sistemas de incentivo formal.
  2. Objetivos comportamentales. Que para **Shirley** están subdivididos en los siguientes elementos. (a) el individuo, (b) las relaciones interpersonales, (c) el comportamiento grupal y (d) el comportamiento intergrupal.

"Desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional".

Para **Schein**, los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son:

1. la orientación a largo plazo.
2. admisión de los esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella.
3. los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Muchas de las actividades actuales del DO derivan del concepto de "*investigación de acción*" de **Kurt Lewin**. Sostiene que nadie puede estudiar un sistema como una organización sin provocar cambios.

### EL PROCESO DE DO

El proceso de DO consiste básicamente en tres etapas.

1. *Recolección de datos*: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. *Diagnóstico organizacional*: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. *Acción de intervención*: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

### TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO

1. Método de feedback de datos. Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional -datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

2. Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos. Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización. grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

Para **Schein**, el desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas.

1. Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
2. Presentación de propuestas para su solución.
3. Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
4. Planeamiento para la acción.
5. Toma de medidas para la acción.
6. Evaluación de los resultados obtenidos.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

\* **Modelo de tipo Grid:** compuesto de dos ejes, la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, que están divididos en nueve grados donde el grado 1 representa la mínima preocupación. El objetivo es crear un programa de acción y de solución de problemas para modificar el funcionamiento de la organización al nivel anhelado de estos ejes.

3. Enriquecimiento y ampliación del cargo. Al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.

4. Entrenamiento de la sensibilidad. (Grupos T) Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal. **Campbell y Dunnette** plantean que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:
  - a. Aumentar la auto - aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
  - b. Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
  - c. Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
  - d. Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.
  - e. Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.
  
5. Consultoría de procedimiento. Se trata de una técnica paralela a las anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos.

La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

#### ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL DO

Para **Lau** el DO comienza con el diagnóstico y continúa con la selección de la estrategia más adecuada para alcanzar el propósito de cambio. Debe haber, de esta manera, una administración de cambio organizacional.

Para **Miles**, en teoría, el DO es un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (generalmente con la ayuda de consultores externos), para descubrir y remover barreras comportamentales, procedimentales, políticas y estructurales en el desempeño eficaz del sistema socio - técnico y en el proceso de aumentar la conciencia dinámica interna y externa del sistema, para futuras adaptaciones.

---

**ASIGNATURA:** Psicología Laboral III

**DOCENTE:** Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C.

**PERÍODO:** I Semestre de 1999.