

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Del 05 al 08 de Septiembre de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 210

Instructora: Lic. Bertha Quiroz

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtémoc 06000
Teléfonos: 5512-8955 5512-5121 5521-7335 5521-1987 Fax 5510-0315

SEPTIEMBRE DE 2005

CONTENIDO

Objetivos	3
Introducción	4
Módulo 1 Marco General del Desarrollo Organizacional	6
• Definiciones	7
• Premisas	9
• Objetivos	10
• Características	11
• Importancia	13
Módulo 2 Comportamiento Organizacional	14
• Definición	15
• Variables	15
• Modelos	16
Módulo 3 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	18
• El cambio planeado	19
• La teoría de sistemas	21
• Participación y delegación de autoridad	21
• Trabajo en equipos	22
• Estructuras paralelas de aprendizaje	23
• Estrategia normativa-reeducativa del cambio	23
Módulo 4 Proceso de Desarrollo Organizacional	25
• Etapas	26
• Modelo	27
Módulo 5 La Cultura de la Organizaciones	30

OBJETIVOS

General:

Proporcionar a los participantes los conocimientos técnicos sobre los elementos metodológicos en que se fundamenta y se pone en marcha el desarrollo organizacional de un centro de trabajo.

Específicos:

- Identificar en qué consiste la "estrategia" de desarrollo organizacional.
- Describir los fundamentos y componentes del desarrollo organizacional.
- Analizar las fases sugeridas para la instrumentación del desarrollo organizacional.

INTRODUCCION

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el **instrumento** por excelencia para el **cambio** en busca de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

En estos tiempos cambiantes en que los **valores** evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es necesario comprender lo que influye en el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Así es como el **clima organizacional** determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta institución?. Hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan los factores, que afectan el **comportamiento de los individuos** en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional estudia y aplica los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El **comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta** aplicada y se construye a partir de las operaciones de varias disciplinas: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política; cada una utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye la personalidad e una organización. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo. Las **políticas de la dirección**, el estilo de **liderazgo** y los mecanismos de **comunicación** constituyen los componentes básicos del clima.

Es así como el **Desarrollo Organizacional** busca **lograr un cambio planeado** conforme a:

1. Las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.
2. Las modalidades de acción de determinados **grupos** (y su eficiencia...).
3. El mejoramiento de las **relaciones humanas**.

4. Los factores económicos y de costos (balance costos – beneficio).
5. Las **relaciones entre grupos**.
6. El desarrollo de los **equipos** humanos.
7. En la conducción (estilo de **liderazgo**). . Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.
8. En suma, **sobre las personas** más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización. **El Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución.**

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca cambios; 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 desarrollen un sentido de pertenencia como miembros de la institución.

El presente trabajo se centrará en el análisis del comportamiento de las personas en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad del cambio y el mejoramiento continuo a fin de contribuir al logro de la visión y misión de la institución.

MODULO 1

Marco general del desarrollo organizacional.

DEFINICIONES

El **D**esarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es una definición.

- Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".
- Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".
- A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
- Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".
- Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como "una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

- ❑ De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".
- ❑ Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es 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 tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".
- ❑ De Faria dice que " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".
- ❑ Richard Beckard (1969), define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento".

*Una definición que integra los componentes de todas las anteriores es: **El D.O es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta a las metas, estructura y técnicas de operación de la organización.***

En las metas particulares de los individuos, el D.O se considera una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional.

PREMISAS

El D.O. debe ser

- Un proceso dinámico y continuo.
- Resultado de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas.
- La aplicación de técnicas e instrumentos para optimizar la interacción entre personas y grupos.
- Un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento.
- El mejoramiento de la efectividad y la salud de la organización.

El D.O. requiere

- Visión global de la institución.
- Enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilidad con las condiciones de medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El D.O. implica

- La incorporación y aplicación de valores.
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán cambio de hábitos o comportamientos.

El D.O. no es (no debe ser)

- Un curso de capacitación.
- Una solución de emergencia para un momento de crisis.
- Sondeo o investigación de opiniones, para contar con información.

- Iniciativa sin continuidad en el tiempo.
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los directivos.
- Reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.
- Un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos.
- Un medio para que todos queden contentos.

OBJETIVOS

Aunque **cualquier** esfuerzo del D.O. debe surgir de objetivos específicos, resultado de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos genéricos.

- Obtener información sobre la realidad organizacional.
- Crear un clima de receptividad para reconocer la realidad organizacional, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones no satisfactorias.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la conjugación de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas claras y medibles.

- Estimular la aplicación de valores sobre el comportamiento de las personas en la organización, por parte de los ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores y la cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

CARACTERÍSTICAS

- El proceso se considera una secuencia activa y continua. Crecimiento gradual hacia una mayor efectividad.
- Hace hincapié en los principios de la ciencia de la conducta como la psicología social y la sociología.
- Es una estrategia normativa - educativa planeada. Supone que las normas constituyen la base de la conducta y el cambio se establece por medio de un proceso reeducativo planeado.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.
 - Problemas de destino ¿A dónde desea ir la organización?.
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - Problemas de eficiencia organizacional.
- El proceso de D.O aborda el estudio de la organización desde la teoría de sistemas.

- El D:O usa un método basado en información para buscar el cambio. Esta información permite el establecimiento de acciones a necesidades específicas.
- El D.O se basa en la experiencia. La mejor forma de que la gente aprenda las cosas es haciéndolas.
- El proceso de cambio se orienta al establecimiento y logro de metas.
- Los agentes de cambio o consultores son externos.
- Las actividades del D.O se enfocan a grupos de trabajos básicos. Los grupos dependen de la conducta de sus integrantes y la conducta individual está basada en valores.
- El D.O implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas.
 - Mejoramiento de la capacidad humana.
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



IMPORTANCIA

La importancia del Desarrollo Organizacional radica en que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Su manejo es clave para:

- Adecuar la estructura de la organización.
- La conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo), a través del desarrollo de relaciones humanas que prevengan conflictos y los resuelvan rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su presencia.
- Enfrentar problemas de: comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y liderazgo, identificación y destino de la institución, requerimientos de los recursos humanos y cuestiones de eficiencia organizacional, entre los más representativos.
- Utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la que se constituirá en la base para nuevas acciones planificadas
- Cambiar la "cultura" de la organización. 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 sentirse y aceptarse como miembros de la institución.
- Ayudar a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios muy rápidos.

Es así como el Desarrollo organizacional se convierte en una herramienta para instrumentar un proceso de cambio en las organizaciones. Este proceso de cambio debe ser paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que es una evolución continua, controlada; se trata de un proceso a largo plazo.

Módulo 2

Comportamiento Organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional establece la forma en como afectan los individuos, los grupos y el ambiente el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando la eficacia en las actividades de la institución.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una institución es un reto que constituye una de las tareas más importantes para los directivos; ya que se debe buscar la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura existente es la adecuada y la más funcional.

El **comportamiento organizacional** conjunta las aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base de estudio el comportamiento de las personas: la psicología, la antropología, la sociología y la ciencia política, entre otras.

Para realizar el estudio del comportamiento organizacional se deben considerar dos tipos de variables.

Variables dependientes

- ➔ *Productividad.*- La institución es productiva si logra combinar la eficacia (logro de metas) y la eficiencia (bajos costos).
- ➔ *Ausentismo.* Se debe mantener bajo el ausentismo porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la institución no podrá llegar a sus metas si la gente no se presenta a trabajar.
- ➔ *Satisfacción en el trabajo.*-La recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe ser equilibrada y los mismos empleados se sientan conformes y convencidos de lo que ellos merecen.

VARIABLES INDEPENDIENTES

- *Variables del nivel individual.*- Son todas aquellas que posee una persona y la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades; posiblemente modificables por la institución y que influirían en su comportamiento dentro de ella.
- *Variables a nivel de grupo.*- El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por ello se convierten en factor de estudio.

Modelos del Comportamiento Organizacional.

- ⊗ **Autocrático.**- Depende del poder, la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes.

Los directivos de primer nivel tienen la orientación de autoridad. Ellos son los que despiden, contratan, resuelven y piensan.

En este modelo el empleado se caracteriza por su obediencia y dependencia hacia el jefe, ya que tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia.

Los resultados del desempeño son al mínimo y se tiene un costo elevado en el aspecto humano.

- ⊗ **De custodia.**- Este enfoque muestra que las personas no dependen de su jefe sino de la organización. Esta les ofrece seguros, prestaciones y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán.

Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo.

La orientación del titular es en sí al dinero y la dependencia del trabajador a la organización, no al jefe como en el modelo anterior.

⊗ **De apoyo.**- Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de qué son capaces.

Este modelo depende en gran escala del liderazgo. Los directivos se orientan al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo.

El modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación.

⊗ **Colegial.**-Se basa en que las personas deben tener una sensación de compañerismo.

Se caracteriza por la dependencia de la sociedad, donde el nivel de cultura y educación es elevado.

Los directivos se orientan a una participación en equipo y el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina.

Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización.

Su aplicación propicia un resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores y el director ya que es considerado un colega y se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos descritos son importantes para todo directivo en la medida que sepan identificarse con ellos.

Esto nos lleva a la **Teoría Z** la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es híbrido. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

Módulo 3

Fundamentos del Desarrollo Organizacional

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio. Al igual que toda disciplina **el proceso de D.O tiene fundamentos** que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permiten adaptarse y sobrevivir en el entorno actual:

① El cambio planeado

Antes de analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender **qué 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. Partiendo de ello, **se puede entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro**, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Uno de los mayores problemas a que se enfrentan las personas en un organización laboral es la "**resistencia al cambio**"; éste generalmente se origina como la manifestación de la inseguridad ante el cambio de rutinas y costumbres establecidas, utilizándose como mecanismo de defensa la incapacidad de asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

Los pasos para llevar a cabo un cambio planeado son:

- Descongelamiento.** En esta fase se trata de reducir las fuerzas que mantiene a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento.** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, actitudes y conductas.

- Recongelamiento.** Aquí se estabiliza a la organización a un nuevo estado de equilibrio, el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como: cultura, normas, políticas y estructura organizacional.

El cambio organizacional planificado debe ser un esfuerzo conciente y de colaboración para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y la tecnología.

Condiciones para reconocer los beneficios y ventajas del cambio planeado:

Las personas tienden a cambiar:

- Cuando perciben que el cambio es necesario y posible.
- Cuando han participado en la planeación y decisión de cambiar.
- Cuando ven que otras personas cambian, particularmente cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- En un ambiente libre de amenazas y juicios.
- Cuando confían en los motivos expuestos por las personas que intentan influir en ellas para cambiar.
- Si son capaces de influenciar en las personas para que cambien.
- Gradualmente, según aprecien los cambios que han tenido éxito.
- Y tienden a mantener el cambio de acuerdo al grado en que el cambio sea soportado por el ambiente actual.

② Teoría de los sistemas

Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están delimitadas por su entorno.

El D.O considera a la organización como un sistema abierto que interactúan y se ve afectada por las variaciones del medio ambiente en el que se desenvuelve. Su contribución es ayudar a las organizaciones a no concebirse rígidas y se adecuen rápidamente a los cambios que se realicen en su exterior.

Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa".

Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Una organización se puede fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Francia, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio.

③ Participación y delegación de la autoridad

Se fundamenta en la participación de los miembros de la organización, las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados.

Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes o usuarios, innovación, recursos humanos y liderazgo".

Es importante entender que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que

de respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

④ Trabajo en equipos

El hombre tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en el lugar donde vive y, por supuesto, en su trabajo.

Los grupos son determinantes para impulsar y consolidar el desarrollo organizacional de una institución. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un centro de trabajo que tienen ocupaciones específicas a realizar y grupos informales al grupo de amigos con los con que cada quien prefiere juntarse.

El comportamiento de los grupos es un problema que los directivos de un centro de trabajo han buscado estudiar y hasta se han establecido pasos para explicar el desarrollo de un grupo:

- ◇ La **formación. Tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo.
- ◇ La **normatividad**. Cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto.
- ◇ El **desempeño**. Cuando los miembros del grupo dirigen sus esfuerzos al logro del objetivo por el cual se juntaron.
- ◇ En **algunos** casos está el **movimiento**. Se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto.

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para lograr las metas deseadas; la forma que los jefes que llevan el control de un grupo se mantienen informados acerca del logro de los objetivos, los tipos de procedimientos, normas, reglas y políticas que la institución definió para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea.

Los grupos son afectados por su tamaño. No es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que sólo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás y confronta sus diferencias permite que a veces deje de lado sus propios intereses para lograr los cambios que se busca alcanzar en conjunto.

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir.

⑤ **Estructuras paralelas de aprendizaje**

Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar.

La idea es “sacar” el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente posible. La tarea más importante de este tipo de estructura es formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

⑥ **Estrategia normativa – reeducativa del cambio**

Una de los aspectos que estudia el **D.O** es la estrategia para el cambio. La estrategia más manejada es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir una cambio.

Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para lograr un cambio planificado en las creencias, actitudes, valores y estructura organizacional.

Existen otras variables para el estudio del **D.O** como lo son entender que es una ciencia de la conducta aplicada. Se fundamenta en buscar conocimiento para resolver problemas prácticos.

Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de **D.O** es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del **D.O** y deben ser considerados al momento de generar cambios.

Al hablar del **D.O** no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, recursos humanos, estructura, productos o servicios, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

Módulo 4

Proceso del Desarrollo Organizacional

PASOS PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Etapas

① *Recolección y Análisis de datos.*

Considera la 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.*

Del análisis de datos tomados, se procede 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. (p.5)

El **D.O** es un proceso complejo; su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida. En él se trata de lograr que la institución haga la transición de donde se encuentra actualmente a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción.

Modelo de Desarrollo Organizacional (fases)

Muchos modelos han sido diseñados. El modelo que aquí se presenta tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores.

El modelo consta de 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

■ **Identificación del problema** (si lo hay).

Tiene que ver con la percepción de los directivos de una organización sobre la posible presencia de uno o más problemas y para su mejor atención consideran que éstos pueden ser aliviados por un agente de cambio (persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio).

El problema pudiera involucrar movimientos del personal, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto.

Los esfuerzos de **D.O** deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no cuentan con el total apoyo y participación de los ejecutivos clave, es muy probable que no se consigan los resultados deseados.

■ **Consulta con un especialista en DO**

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio.

Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la institución) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro.

El agente de cambio debe lograr entender claramente a la organización. Esto requiere de la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

■ **Integración de datos y diagnóstico preliminar**

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos para recopilar información: entrevistas, observación directa de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional.

Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método de diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

■ **Retroalimentación**

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información.

La retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

■ **Diagnóstico conjunto de problemas**

En esta fase, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional.

El cliente debe creer y aceptar el diagnóstico, así como las soluciones sugeridas. En esta fase el fracaso en la definición de un esquema de trabajo puede conducir a un diagnóstico equivocado.

Aquí el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.

■ Acción

El consultante y el cliente de común acuerdo convienen las acciones a realizar.

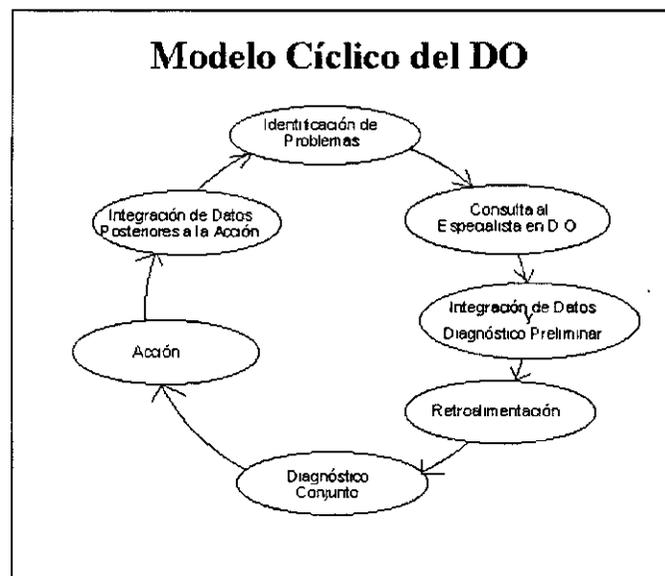
Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

■ Integración de Datos Después de la Acción

Debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones se han llevado a cabo. A través de los datos obtenidos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones.

Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción.

La principal cualidad del modelo de **D**, es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.



Módulo 5

La Cultura de las Organizaciones

LA CULTURA DE LA ORGANIZACIONES

Al referirnos a la cultura de una organización, se alude a algo similar a la cultura de una sociedad.

La cultura de una organización está formada por valores ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella. Según los expertos en temas culturales, la cultura es a la organización lo que la personalidad al hombre (un algo oculto, aunque unificador, que le otorga sentido, dirección y movilidad).

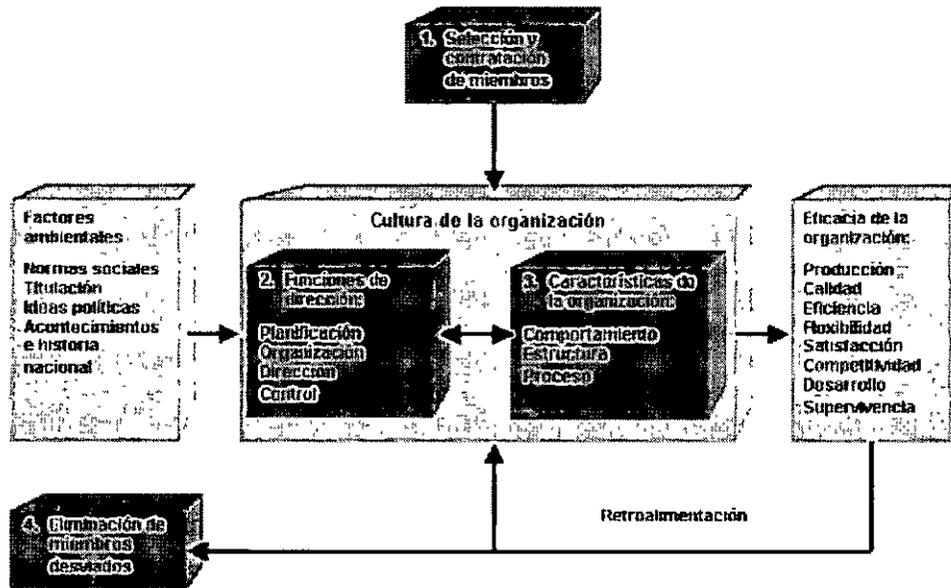
La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo.

La cultura de una organización es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la organización y dentro de la misma, una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en ella. Según este concepto, la cultura de una organización incluye toda una serie de aspectos que tratan de explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportarán en distintas circunstancias.

De una forma muy sencilla, podemos considerar que **la cultura de una organización es la «personalidad» o la «forma de pensar» de la misma. La cultura influye sobre la forma en que las gentes actúan en el seno de las organizaciones. Su forma de actuar, su opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros y la forma en que ven su futuro están determinados en gran parte por normas, valores y creencias culturales.**

Lo primero que hay que entender es que la cultura de una organización, es decir, el sistema de valores, ideas y normas que comparten quienes la forman, obedece a la interacción del proceso de selección, las funciones de administración, el comportamiento, la estructura y procesos de la organización, el entorno superior en el que vive la organización y el proceso de eliminación, que aparecen en la ilustración siguiente.

La cultura de una organización incluye las funciones de administración y las características de la propia organización. La administración es causa y parte de las características de la organización.



En cada uno de los cuatro puntos que se identifican en la ilustración anterior, la dirección puede intervenir para modificar la cultura de la organización.

Aunque es difícil modificar la cultura de una organización, entender dónde se debe iniciar el proceso de cambio cultural es algo que parece tener gran importancia para gestionar el comportamiento de una organización.

Si la dirección de una empresa puede crear una cultura para la misma, también debería ser capaz de emplear idénticos medios para modificarla. Pero no es algo tan sencillo. **Las culturas se alimentan de sí mismas. Una vez implantadas, ofrecen estabilidad y certidumbre a sus miembros. Toda persona sabe lo que se espera de ella, lo que es importante y lo que debe de hacer, resistiéndose como es lógico, ante cualquier cosa que amenace con alterar la cultura vigente.**

Todo administrador debe poner en práctica la planificación, la organización, la dirección y el control de una forma coherente con las ideas y los valores de la cultura de que se trate. Las cuatro funciones pueden contribuir a modificar la cultura, pero la dirección es la función que mayor importancia tiene en este sentido.

DEFINICION DE TERMINOS.

Desarrollo	Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o imprevistas.
Organización	Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.
Desarrollo Organizacional	Proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductistas planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización, analizando y probando los problemas de comportamiento, las actitudes, los motivos y los valores de los participantes, adoptando técnicas para hacer más efectiva la coordinación.
Capacitación	Adquisición y desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios que permiten a las personas mejorar su desempeño laboral.
Entrenamiento	Familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de una mejor eficiencia de ejecución.
Cambio	Significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo.
Cultura	Son los valores y creencias que tienen en común y comparten los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan dentro de ella

BIBLIOGRAFIA

Castaño Asmitia, D. Crisis y Desarrollo de la Organizaciones. UNAM. México, 1984.

Dessler G. Organización y Administración: Enfoque Situacional. Prentice may Internacional. Madrid, 1979.

Margulies, N y Wallace, J. El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones. Trillas. México, 1989.

Rodríguez Estrada, M. Ramírez Buendía, P. Psicología del Mexicano en el Trabajo, McGraw Hill, México, 1994.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Estudio sobre Desarrollo Organizacional. México, D.F, 2002.