UNIDAD 2

ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Analizar el origen del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Es necesario enseñar a los empleados a aprender a aprender.

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, si no para el de las empresas. Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas MacGregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales.
"El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno".

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.
Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender.

2.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El autor Richard Beckhard menciona que es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso."

En ese sentido, surge aquí una pregunta clave: ¿Qué significa el esfuerzo planificado?
La respuesta es la aplicación creativa de valores y técnicas desde la alta gerencia para ser instaurada en toda la organización, teniendo en cuenta la manera de ser de los individuos, los cuales poseen un potencial en el cual se deberán unificar los esfuerzos para lograr la efectividad y salud de la organización.

Ahora bien, entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:
a) Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.

b) Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.

c) Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.

d) La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.
"Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico."

Esta prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso de cada uno de los procesos que existen en la organización y de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrado se encuentra el individuo en su respectiva área; esto permitirá ofrecer un panorama y juicio general de la empresa. Entre las pruebas de diagnóstico más conocidas se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

2.3 VALORES Y SUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los valores más significativos del desarrollo organizacional son los siguientes:
Participación plena: es necesario el involucramiento de todas las partes que conforman a la organización, cabe destacar que resulta importante tal integración, pues la mayoría de las personas tienden a resistirse a los cambios.

Confrontación: los problemas que surjan durante el transcurrir de la empresa, deben ser confrontados de forma abierta.

Seguridad: esto permite crear un clima de armonía y apoyo.

Respeto por los demás: el factor humano es el más importante componente de la organización, por lo que debe ser tratado con dignidad.

"La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto". Recordemos que uno de los aspectos importantes para los recursos humanos, es el de pertenecer a un grupo. Por tanto, debe sentirse parte de la organización y con la capacidad de lograr los objetivos planteados, asimismo, la organización debe de aprovechar la creatividad e iniciativa de sus empleados, pues son ellos los que realizan las actividades.

El desarrollo organizacional parte de ciertos supuestos, tanto de los individuos como de las empresas, y la relación tan estrecha que existe entre ambas partes, a continuación se mencionan tales supuestos:

De los individuos: la mayor parte de las personas busca trascender y desarrollarse, le interesa contribuir no importándole si es de forma mínima, y por supuesto que tiene la capacidad y habilidad para lograrlo.

De los grupos: los individuos desean, quieren y buscan ser aceptados al menos dentro de un grupo, y generalmente en más de uno con la intención de colaborar. Uno de los aspectos de mayor referencia de los individuos es el trabajo, la mayoría quiere incrementar su eficiencia ayudados por los compañeros; además, las personas buscan resolver problemas y, en ocasiones, hasta buscan llamar la atención.

Los individuos en las organizaciones: lo que acontece en la empresa afecta o influye en las personas, inclusive las diezma en el quehacer de sus funciones; asimismo, y en esa medida, lo que sucede dentro de cada grupo de colaboradores, repercute en toda la organización y en el logro de los objetivos, por ello, personas y empresa están estrechamente ligados.

Para lograr las bases del desarrollo organizacional, éste debe sustentarse en cambios planeados, compensaciones adecuadas, entrenamiento y capacitación de los recursos humanos, así como una correcta división de actividades en los departamentos de la empresa con el fin de enfrentar los retos que surjan.

2.4 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La aplicación del desarrollo organizacional se da principalmente cuando existen necesidades reales de cambio, las modificaciones se requieren en cualquier organización para avanzar y no estancarse. Es difícil aceptar los cambios, y para ello se aplica el desarrollo organizacional.

En ese sentido, las siguientes son algunas de las causas en las cuales se puede aplicar el desarrollo organizacional:

Cuando exista la necesidad de cambiar aspectos culturales: el fin de tal intervención es aprovechar y compaginar en uno solo todo el potencial derivado de las diferentes formas de ser y pensar de los colaboradores, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Cuando se requiere cambiar las estructuras organizacionales: se aplica con el fin de enriquecer cada unas de las partes que conforman a la empresa.

Cuando sea necesario mejorar la colaboración entre grupos: la aplicación aquí busca optimizar el vínculo estrecho que debe existir entre cada una las unidades administrativas aunque éstas tengan funciones, pues siempre existirá una relación entre todas.

Ahora bien, para logra el éxito en la implantación del desarrollo organizacional, se requiere que se den las siguientes condiciones: 1) que la organización esté bajo cierta presión interna o externa para conseguir los cambio requeridos, 2) contar con la orientación de un consultor externo, 3) tomar en cuenta la creatividad de los empleados en la resolución de los problemas, 4) no hacer a un lado a la gente al momento de innovar las actividades o productos de la compañía.

En relación con el punto dos, se puede comentar a modo de ejemplo, lo siguiente: en cualquier organización, la alta gerencia suele trazar ciertos objetivos y metas, pero en ocasiones éstos no se cumplen, cuando esto sucede, los directivos enfrentan conflicto y es entonces que piden la ayuda de un consultor.

El consultor debe ser alguien que no pertenezca a la organización, una persona que por su lejanía con la empresa, no tenga dificultad para tomar decisiones, ofrecer acciones de mejora y lograr la recopilación de información fidedigna sin que exista un conflicto de intereses.

Es conveniente que cuando este consultor compare y analice la información, ésta sea la correcta, debe buscar el apoyo con la alta gerencia para corroborar tales datos e información obtenida y así emitir un diagnóstico adecuado.

Resulta fundamental el aprovechamiento de la experiencia de los consultores externos, sus sugerencias y recomendaciones no se deben desechar; la alta gerencia tiene que estar atenta a estas recomendaciones, porque serán de vital importancia para el futuro de la organización, además, éstas se deben implantar y darles el debido seguimiento con el fin de ver si realmente a nivel operativo se están aplicando de la manera correcta, y si existiera una modificación, que ésta se aplique en el momento y lugar preciso.

2.5 PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. "Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales".
- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

Además, para realizar un programa de desarrollo organizacional es necesario cubrir ciertos requisitos, a saber:

Orientación al problema: Consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.

Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.