

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA SISTÉMICA DE CAMBIO

M.I. MARIANO GARCÍA

En un entorno social tan turbulento como el que vivimos, es inevitable que las organizaciones estén sujetas a cambios continuos y muchos de ellos; agresivos

- Aceptación de movimientos en el personal
- Nuevas políticas
- Fusión con otra organización
- Cierre de la organización
- No se logran los objetivos
- Nuevo jefe
- Mal clima organizacional
- Actitud negativa
- Implantación de nuevos procedimientos
- Nuevos proyectos
- Nuevos mercados
- Modificaciones en el marco normativo

NECESIDADES DE CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

(Bennis, 1987, 11)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Genera un
plan, y lo
ejecuta

¿POR QUÉ ESTRATEGIA?

Organización es un sistema con propósito, dentro del cual al menos dos elementos tienen el mismo propósito.

(Ackoff, 1999, 63)

¿POR QUÉ SISTÉMICO?

Una organización siempre es un sistema, pero un sistema no siempre es una organización

(Ackoff, 1999)

¿POR QUÉ SISTÉMICA?

UNA ORGANIZACIÓN ES COMO
UN ORGANISMO VIVO, QUE A
VECES SE REBELA EN CONTRA
DEL OBJETIVO PARA EL QUE FUE
DISEÑADO, ESTO ES DEBIDO A
LA GENERACIÓN DE
PROPIEDADES EMERGENTES

¿POR QUÉ SISTÉMICA?

Al llevar a cabo un proyecto de Desarrollo Organizacional, se tiene que INTERVENIR en la organización. Para esto se cuentan con dos herramientas básicas:

DIAGNÓSTICO
INTERVENCIÓN PROPIAMENTE DICHA

INTERVENCIÓN

Al proceso de estudio de las organizaciones para desarrollar un diagnóstico se le conoce como
CONSULTORÍA DE PROCESOS

DIAGNÓSTICO

Un Diagnóstico Organizacional nos debe decir en que grado congruencia se encuentra la organización con respecto a sus objetivos y...la tendencia que sigue

DIAGNÓSTICO

Los procesos básicos en cualquier organización son:(Schein, 1973,15)

- Comunicación
- Papel y funciones de los miembros del grupo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Liderazgo y autoridad
- Cooperación y competencia entre grupos

DIAGNÓSTICO

Son procesos
FUNCIONALES. No
operativos. Por ello
están implícitos en
cualquier organización

DIAGNÓSTICO

Ejemplos de procesos operativos:

Almacén

Facturación

Aseguramiento de Calidad

Mercadotecnia

DIAGNÓSTICO

EL D.O. se centra en: (Bennis, 1987)

- Valores
- Actitudes
- Relaciones
- Clima organizacional
- Personas

DIAGNÓSTICO

ETAPAS

- 1.- ENTREVISTAS:
- 2.- PAPELERÍA INTERNA DE TRABAJO.
- 3.- VERIFICACIÓN FÍSICA DE LA OPERACIÓN
- 4.- ANÁLISIS DEL COMPRORTAMIENTO EN LAS JUNTAS
- 5.- ANÁLISIS FINAL
- 6.- ESTRATEGIA DE ACCIÓN:
- 7.- REPORTE FINAL
- 8.- JUNTA DE PRESENTACIÓN

DIAGNÓSTICO

METAS DE LOS AGENTES DE CAMBIO (Bennis, 1987):

- 1.- Mejorar la competencia interpersonal.
- 2.- Transferencia de valores para hacerlos homogéneos.
- 3.- Desarrollar la comprensión entre diferentes.
- 4.- Generación de equipos.
- 5.- Mejorar métodos de solución de conflictos.
- 6.- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de mecánicos.

INTERVENCIÓN

EL OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN ES ACORTAR LAS DIFERENCIAS, POR TRES CAMINOS.

- ADECUAR LO INSTITUCIONAL A LO REAL.
- ADECUAR LO REAL A LO INSTITUCIONAL
- CREAR ALGO NUEVO

INTERVENCIÓN

MECÁNICO

- Individualista
- Autoridad
- Deber
- División del trabajo
- Represión en conflictos

ORGÁNICO

- Grupal
- Confianza
- Responsabilidad e interdependencia
- Pertenencia a grupos
- Negociación en conflictos

SISTEMA MECÁNICO Y ORGÁNICO

En todos los casos lo básico y primordial es establecer cuales son las motivaciones de la o las personas que se encuentran afectadas por el problema.

INTERVENCIÓN

ETAPAS

1. Tener clara la motivación del prospecto
2. Definir la estructura de la intervención en función de Misión y Resultados
3. Definición de la relación de Consultoría
4. Selección de lugar y método de trabajo
5. Recolección y generación de datos
6. Acción
7. Evaluación y retroalimentación

INTERVENCIÓN

- **ACKOFF**, Russell, *Ackooff´s Best. His Classic Writings on Management*, John Wiley, 1999.
- **BENNIS**, W.G., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, E.U.A., Fondo Educativo Interamericano, 1987.
- **SCHEIN** H. Edgar, *Consultoría de Procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. E.U. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

BIBLIOGRAFÍA