

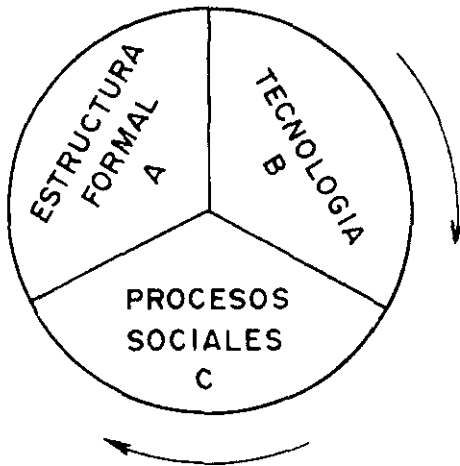
"...sólo subsistirán y se desarrollarán aquellas instituciones que se preocupen por la planeación y dirección de los cambios requeridos."

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Anatomía y Fisiología de la Empresa

En todas las organizaciones de trabajo encontramos tres aspectos fundamentales:

COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL



A. Estructura Formal

De la observación de un organigrama podemos deducir algunos elementos de su estructura interna; tales como: niveles jerárquicos, líneas y tipos de autoridad, canales de comunicación, áreas de trabajo, tamaño de la organización, etc. Existen también otros elementos que a pesar de no estar insertados en el organigrama, pertenecen también a la estructura formal de la Empresa; tal es el caso de los objetivos que se pretenden alcanzar, y de las políticas y procedimientos que regulan todas las actividades que se realizan.

Los criterios para determinar si un elemento forma parte de la unidad estructural de la organización, son los siguientes:

- **Estabilidad.**—Son elementos relativamente estáticos, pueden eventualmente ser modificados, pero por su propia naturaleza tienden a mantenerse sin cambios durante un cierto período de tiempo.
- **Pasividad.**—Son elementos teóricos que presentan una situación ideal. Nos muestran lo que debe ser, pero no nos aseguran que así suceda en la realidad. Pertenecen más al ámbito de la planeación que al de la operación.
- **Formalidad.**—Son elementos que se han establecido oficialmente por leyes, decretos, convenios, acuerdos formales o decisiones de alguna persona o grupo que tiene autoridad para ello.

B. Tecnología

Todas las organizaciones cuentan con diversas herramientas técnicas que les permiten operar cada vez con un grado de eficiencia mayor. Cabe destacar la importante aportación de la cibernética, que se ha traducido en sistemas de información más eficaces y consecuentemente en mejores decisiones administrativas.

C. Procesos Sociales

La existencia de una estructura y una tecnología determinadas, no serviría de nada sin la intervención del elemento humano que es quien pone en movimiento esa estructura, utilizando los recursos tecnológicos de que dispone.

Esta intervención de los individuos dentro de las organizaciones se manifiesta de diferentes formas; por ello, podemos hablar de la existencia de diversos procesos sociales:

- Comunicación
- Dirección
- Toma de Decisiones
- Colaboración
- Solución de Problemas
- Solución de Conflictos
- etc.

2. El Cambio: único elemento permanente

A través de la simple observación podemos comprobar que todas las Instituciones se desenvuelven en un medio eminentemente cambiante, y que estos movimientos del exterior, afectan fatalmente la vida interna de las Organizaciones. Es indudable que las directrices y criterios que rigen la vida económica, política, religiosa, cultural y social de las agrupaciones humanas de nuestra época, difieren notablemente de las directrices y criterios que regularon la vida y la conducta de pasadas generaciones.

Al analizar esta dinámica externa y sus repercusiones en la organización, pueden observarse dos hechos fundamentales:

- 1o. Los cambios ocurren más rápidamente fuera de las Instituciones que dentro de ellas.
- 2o. Se manifiesta una sensible lentitud en los cambios socio-culturales con relación a los tecnológicos.

Lo anterior ha provocado por una parte que las Organizaciones de trabajo evolucionen más lentamente que el medio exterior, y además, que los procesos sociales que ocurren en ellas, sufran retrasos considerables con relación al desarrollo que experimentan en su estructura y su tecnología.

3. Concepto de Desarrollo Organizacional

Un objetivo básico del DESARROLLO ORGANIZACIONAL es ofrecer herramientas que generen el mejoramiento de los procesos sociales en el seno de las empresas, para lograr así, un mejor funcionamiento de sus estructuras y un mejor aprovechamiento

de sus recursos técnicos. Dicho en otra forma, el DESARROLLO ORGANIZACIONAL constituye un esfuerzo para adaptar a las Instituciones a los cambios ecológicos, y para establecer el equilibrio y la armonía entre la estructura formal, los medios técnicos y los recursos humanos que actúan en las propias Organizaciones.

El Desarrollo Organizacional entraña un cambio en la cultura de las Organizaciones —conjunto de valores aprendidos y compartidos sobre las pautas que regulan el comportamiento de sus integrantes—. Implica la sustitución de una cultura que evade el examen objetivo de los procesos sociales (sobre todo en las áreas de planeación, comunicación y toma de decisiones), por otra cultura, más auténtica y dinámica, que se avoque sistemáticamente y con optimismo al análisis de estos procesos, sembrando así las semillas del mejoramiento y de la auto-renovación.

4. Fases del Desarrollo Organizacional

En el Desarrollo Organizacional podemos localizar dos etapas igualmente necesarias e importantes: una de diagnóstico y otra de intervención planeada.

En la primera fase, la Organización debe confirmar si su estructura y tecnología se adecúan a las condiciones espacio-temporales; por otra parte, debe evaluar el comportamiento de los individuos y grupos que la integran para precisar si su conducta se apega a lo deseable.

Los datos obtenidos a través de diversas técnicas de investigación, son clasificados y analizados para determinar los posibles desajustes y sus causas.

En la segunda etapa, se planifican intervenciones para eliminar las condiciones anormales; en este punto, la Institución deberá ofrecer un medio propicio para que sus miembros deseen el cambio y sean capaces de planearlo y dirigirlo.

Ahora bien, a pesar de que no existe una Organización igual a otra, se ha podido observar que existen desajustes —especialmente en los procesos sociales—, comunes

a la mayoría de las agrupaciones de trabajo.

El propósito de este breve apunte, consiste en mostrar la problemática que presentan algunos procesos sociales básicos, analizar sus causas y definir las condiciones necesarias para eliminar los desajustes actuales, estableciendo un mecanismo de auto-crítica que permita planear y dirigir los cambios en los procesos sociales, según los requerimientos que habrán de presentarse en el futuro.

En síntesis el Desarrollo Organizacional es:

- a. Un esfuerzo para la introducción de cambios planeados sobre la base de un análisis en el que participan todos los miembros de la Organización.
- b. Un programa que afecta a la institución, parcial o totalmente.
- c. Una técnica social que busca incrementar la eficiencia organizacional, mejorar la selección de alternativas y propiciar la auto-renovación.*
- d. Una estrategia de diagnóstico e intervención basada en la auto-crítica, el aprendizaje de las propias experiencias, y el establecimiento de un clima propicio para llevar a cabo cambios estructurales, técnicos y sociales.