



UNIVERSIDAD DE CHILE

INSTITUTO de ASUNTOS PÚBLICOS
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAGISTER EN
GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Profesor Carlos Ramírez Guerra

junio 2008

Antecedentes

El Desarrollo Organizacional es:

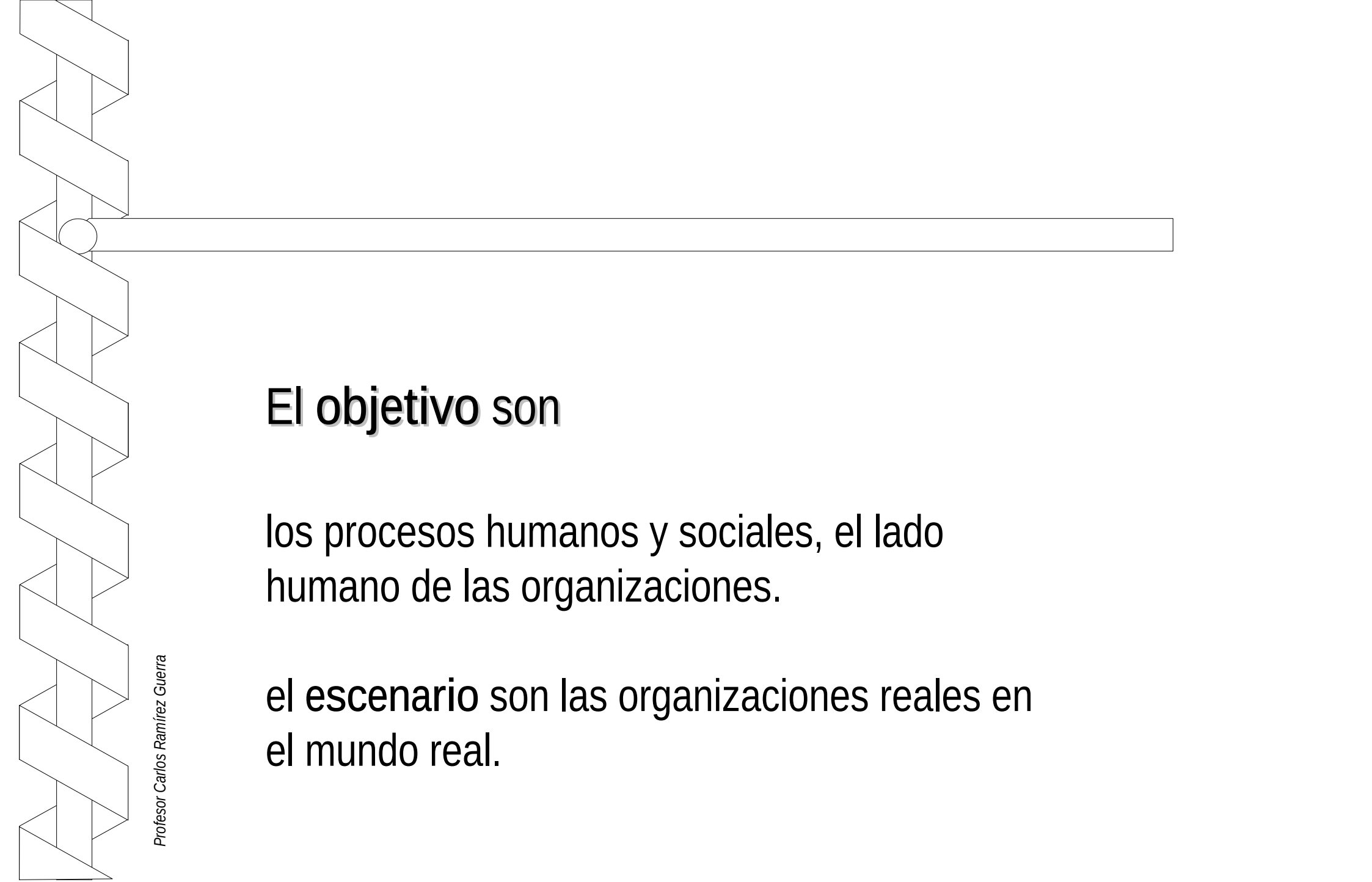
- Un proceso sistemático planificado,
- en el cual se introducen los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones.
- con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización.

El enfoque es

en las organizaciones y en lograr que
funcionen mejor, es decir, con un *cambio
total del sistema*.

La orientación es

en la acción –en alcanzar los resultados
deseados- como una consecuencia de
actividades planeadas.



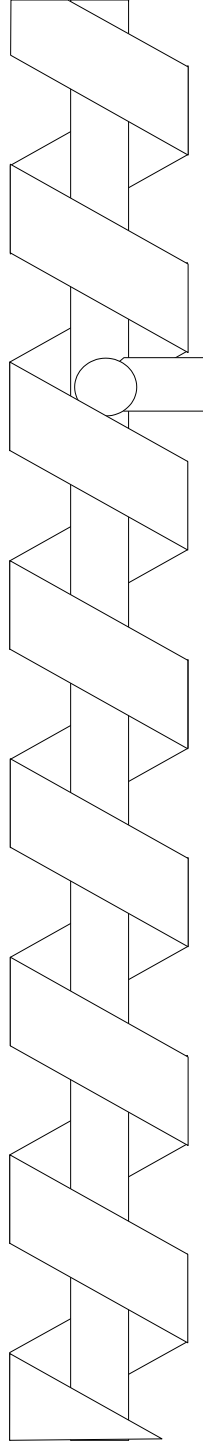
El objetivo son

los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones.

el escenario son las organizaciones reales en el mundo real.

El DO trata toda la gama de problemas de personas en las organizaciones, tales como:

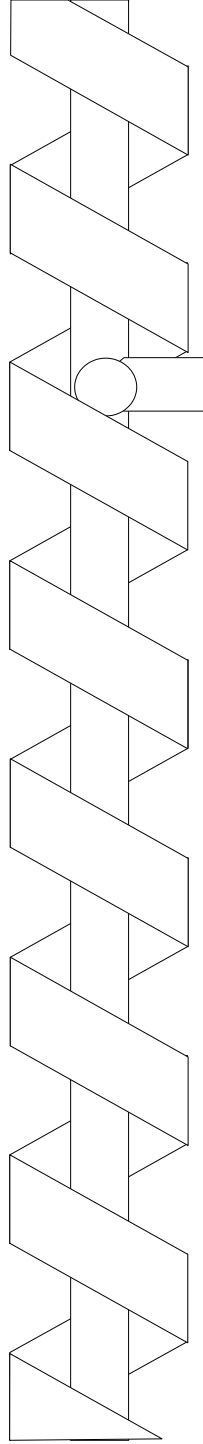
- clima organizacional insatisfactorio,
- baja productividad,
- mala calidad,
- conflictos interpersonales,
- conflictos intergrupo,
- metas poco claras (estrategia corporativa o metas de la unidad),
- estilos de liderazgo inadecuados,
- desempeño deficiente del equipo,
- estructura inadecuada de la organización,
- tareas mal diseñadas,
- atención insuficiente a las demandas del ambiente,
- malas relaciones con los clientes,
- diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios, y otras cosas por el estilo, etc.



En donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, el desarrollo organizacional puede mejorar la situación.

Desarrollo Organizacional

es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción.

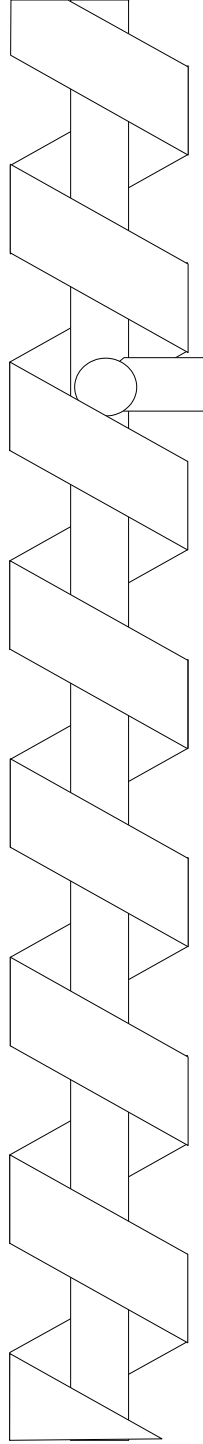


esfuerzo a largo plazo

El cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo -varios años en la mayor parte de los casos.

No existe un arreglo rápido cuando se trata de un mejoramiento perdurable de la organización.

Es más acertado describir al mejoramiento como un camino de cambio continuo que nunca termina.



guiado y apoyado por la alta gerencia

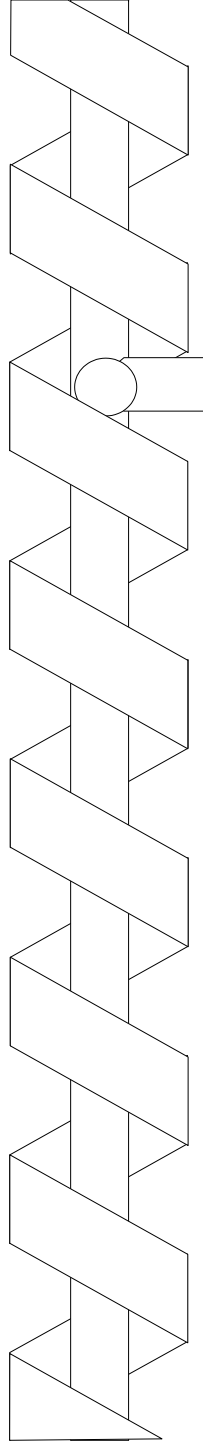
la que debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

El cambio es un asunto difícil y serio; incluye sufrimientos y reveses, así como éxitos.

La alta gerencia debe iniciar el camino de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin.

Profesor Carlos Ramírez Guerra

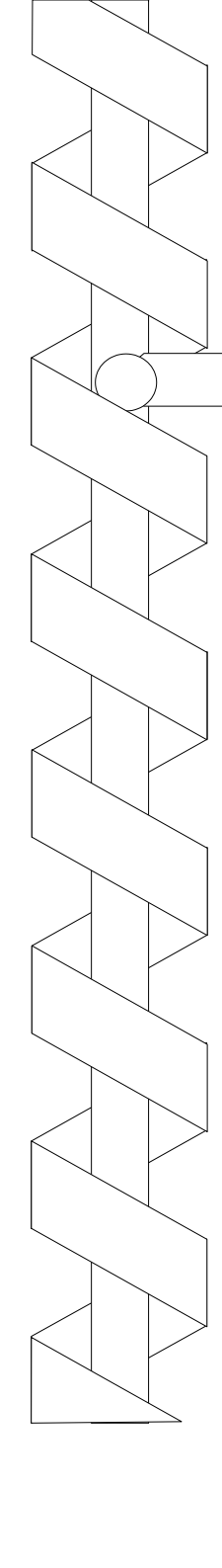
Casi todos los programas de DQ que fracasan lo hacen porque la alta gerencia era ambivalente.



procesos de visión

procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización; de tal forma que esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.

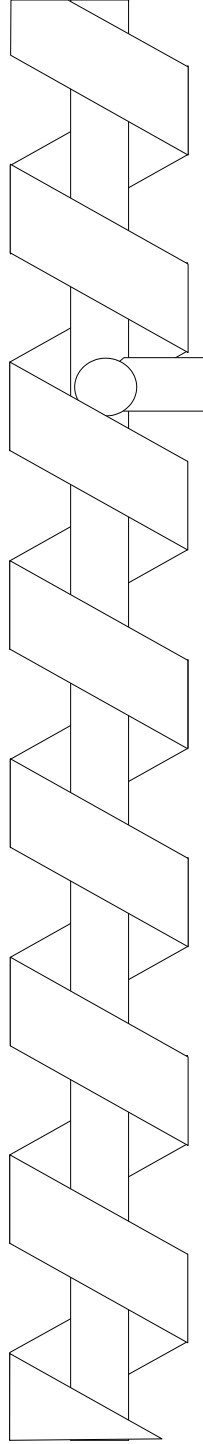
Tener visión significa crear una imagen del futuro deseado que incluya los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad.



Procesos de delegación de autoridad

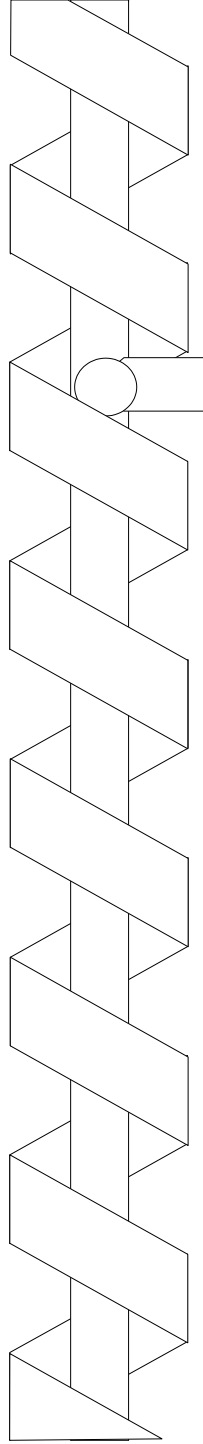
conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permitan que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Se trata de involucrar a grandes números de personas par que ayuden a crear la visión del mañana.



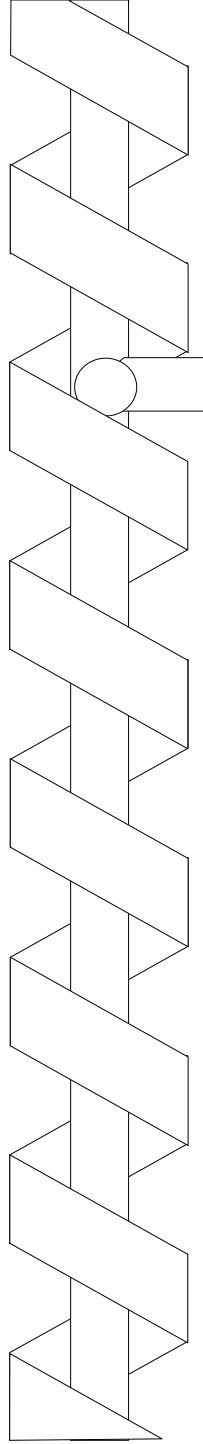
Procesos de aprendizaje

Se refiere a procesos de interacción, de escuchar y de introspección que faciliten el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.



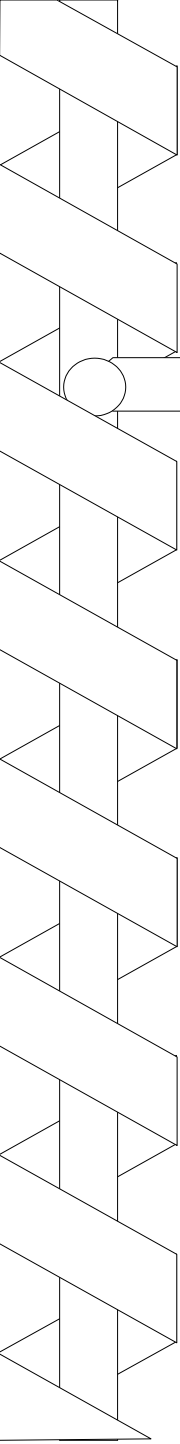
Procesos de resolución de problemas

Formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.



Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización: Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización

1° Uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura (valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos).



Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización: Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización

2° La administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración; debe haber una amplia participación en la creación y la administración de una cultura que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización.

La administración en colaboración de la cultura significa que todos tienen que un interés en hacer que la organización funcione, y no sólo unos cuantos. Cuando la cultura promueve la colaboración, la delegación de autoridad y el aprendizaje continuo, la organización está destinada a alcanzar éxito.

Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos

se reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Cuando los equipos funcionan bien, los individuos y la organización funcionan bien.

Los equipos de trabajo naturales que se componen de superiores y subordinados con un trabajo específico que deben desempeñar son la forma de equipo que más prevalece en la organización.

Son actividades comunes en los programas de Desarrollo Organizacional la creación de equipos y la aclaración de su papel y sus metas.

Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos

En la actualidad en las organizaciones, los equipos de trabajo naturales no tienen un jefe en el sentido tradicional, los equipos se administran solos, estos equipos autodirigidos o semiautónomos asumen la responsabilidad total de la planificación y la ejecución de las asignaciones de trabajo;

además de la formación de equipos y de la aclaración de su papel y sus metas es necesario capacitar a los miembros en actitudes adicionales como planificación, control de calidad y uso de la información de la gerencia;

los resultados altamente satisfactorios tanto para los miembros del equipo como para la organización.

También en la actualidad hay equipos ad hoc, que se congregan, desempeñan una tarea específica y luego se desintegran cuando termina la tarea.

Utilizar el papel de facilitador-consultor

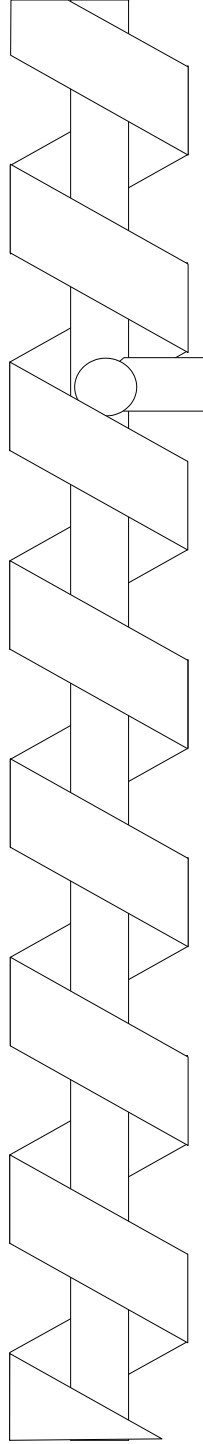
los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas de las iniciativas del DO.

Sobre todo en las primeras fases es deseable contar con los servicios de una tercera parte, consultor-facilitador, éste llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación y no debe ser miembro de la unidad particular que está iniciando el esfuerzo del DO pero si puede ser de la organización.

La teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada

se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionarían y cómo pueden funcionar mejor.

El DO aplica el conocimiento y la teoría. Por tanto además de las ciencias de la conducta como la Psicología, Psicología Social Sociología, etc, también las disciplinas aplicadas como la educación de adultos, Psicoterapia, Trabajo Social, Economía y la Ciencia Política pueden hacer importantes contribuciones a la práctica del DO.



Investigación-Acción

Se requiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e interactivo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.