



**Universidad de Chile**

Instituto de Asuntos Públicos

Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política

Cecil H. BELL Jr. y Wendell L., FRENCH

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL** (*Process Innovation*)

Aportaciones de las Ciencias de la Conducta  
para el Mejoramiento de la Organización

Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 5ª ed., México, 1995, pp. 7-6

Uso exclusivo para la Asignatura de Organización y Métodos I

## Proceso y tarea

... Un poderoso descubrimiento en la práctica del DO es que algunos aspectos de la organización son más importantes que otros como fuentes de la efectividad y de la ineficacia de la organización. Específicamente, se ha encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son puntos de ventaja decisivos para intervenir en el sistema con el fin de causar mejoras significativas.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.

Toda organización tiene una cultura.

Esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente.

Warner Burke considera al cambio de la cultura como el sello del DO: "... *el desarrollo organizacional es un proceso de cambio fundamental en la cultura de una organización.*" <sup>2</sup>

Convenimos en que las normas, los valores y las hipótesis acerca de cómo funciona el mundo en la cultura de la organización determinan de una manera significativa la conducta y la efectividad en las organizaciones.

Por consiguiente, las intervenciones del DO que tienen el poder de cambiar la cultura, pueden ejercer una enorme influencia en el desempeño de los individuos y de la organización.

Ser capaz de diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización es algo cada vez más importante en el desarrollo organizacional.

Los procesos organizacionales son también puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la organización.

Los **procesos son cómo se hacen las cosas** en las organizaciones, los *métodos* para llegar a los resultados.

Los procesos organizacionales más importantes son:

- la comunicación,
- la resolución de problemas y la toma de decisiones,
- la asignación de recursos,
- la resolución de conflictos,
- la distribución de recompensas,
- las prácticas de recursos humanos,
- la administración estratégica,

- la forma en la cual se ejerce la autoridad, y
- la autorrenovación o el aprendizaje continuo.

Cómo se hacen las cosas en una organización (los procesos organizacionales), es tan importante como *lo que* se hace.

La importancia de los procesos se descubrió durante la investigación sobre la dinámica de grupo y el entrenamiento en laboratorios de sensibilización.

Los investigadores encontraron que es útil distinguir entre *tarea* y *proceso*.

La **tarea** era **aquello en lo que trabajaba el grupo**; el proceso era cómo trabajaba el grupo en la tarea.

A menudo, la mejor forma de mejorar la efectividad de un grupo era prestar atención a los procesos y mejorarlos.

Cuando los practicantes del DO empezaron a estudiar las organizaciones, descubrieron que los procesos eran tan decisivos para la efectividad de la organización como para la del grupo.

Peter Vaill cree que la genialidad del DO radica en su enfoque en los procesos organizacionales. Considera al DO como "un proceso para mejorar los procesos de la organización".<sup>3</sup>

Un tema central en el desarrollo organizacional es mejorar la efectividad de las organizaciones al mejorar los procesos de la organización.

---

#### NOTAS

- 2 W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 2ª edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), página 9.
- 3 Peter B. Vaill, "Seven Process Frontiers for Organization Development", en *The Emerging Practice of Organization Development*, Walter Sikes, Allan B. Drexler y Jack Gantt, editores. (La Joya, CA: Copublicado por NTL Institute and University Associates, 1989), página 261.