



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROFESOR: FERNANDO INZUA

PLANTEL: LOS REYES

¿Qué es el desarrollo organizacional?



Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

Lo que para un médico profesional es diagnosticar una enfermedad física o mental de un paciente y prescribir el tratamiento que restaure su buena salud, para la consultoría en desarrollo organizacional es examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de un negocio para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles pueda mejorar y se puedan crear cambios.

Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillos, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.



El desarrollo organizacional es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados. Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada. Por otro lado, trabaja con los empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos. El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados; no necesariamente con un miembro individual.

Todo negocio tiene un conjunto de personas que interactúan entre ellas con regularidad. Esto representa un subsistema social que ayuda a mantener y a guiar el desarrollo humano. De esta forma, el desarrollo organizacional es considerado un esfuerzo para promover el cambio y el desarrollo en términos de actitudes de conducta y desempeño de los empleados.

Se interesa en traer cambios en la filosofía y en las habilidades de personas y en grupos, que puede conducir al éxito a largo plazo. Así, el desarrollo organizacional no debe ser visto como una

actividad que se emplea una vez, sino como un proceso continuo hacia todo el sistema organizacional.

El desarrollo organizacional también incluye el desarrollo de la gestión. El propósito detrás del proceso de desarrollo de la gestión es capacitar a los gerentes para mejorar su conocimiento y sus habilidades. En consecuencia, busca desarrollar la empresa en su totalidad. Tiene previsto mejorar el desempeño de los gerentes para que las metas puedan ser alcanzadas de forma planificada, mientras que el proceso relacionado con el desarrollo organizacional es traer cambios en términos de desempeño, procesos, naturaleza y estructura de toda la empresa.

El desarrollo de la gestión procura capacitar a los gerentes para que tengan un mejor desempeño en la empresa y se enfoca en gerentes individuales. Por eso, es un componente clave para preparar personas para puestos clave. Finalmente, se puede afirmar que el desarrollo organizacional se centra en todo el sistema de una empresa.



2. ¿Cuáles son las tareas principales del Desarrollo organizacional?



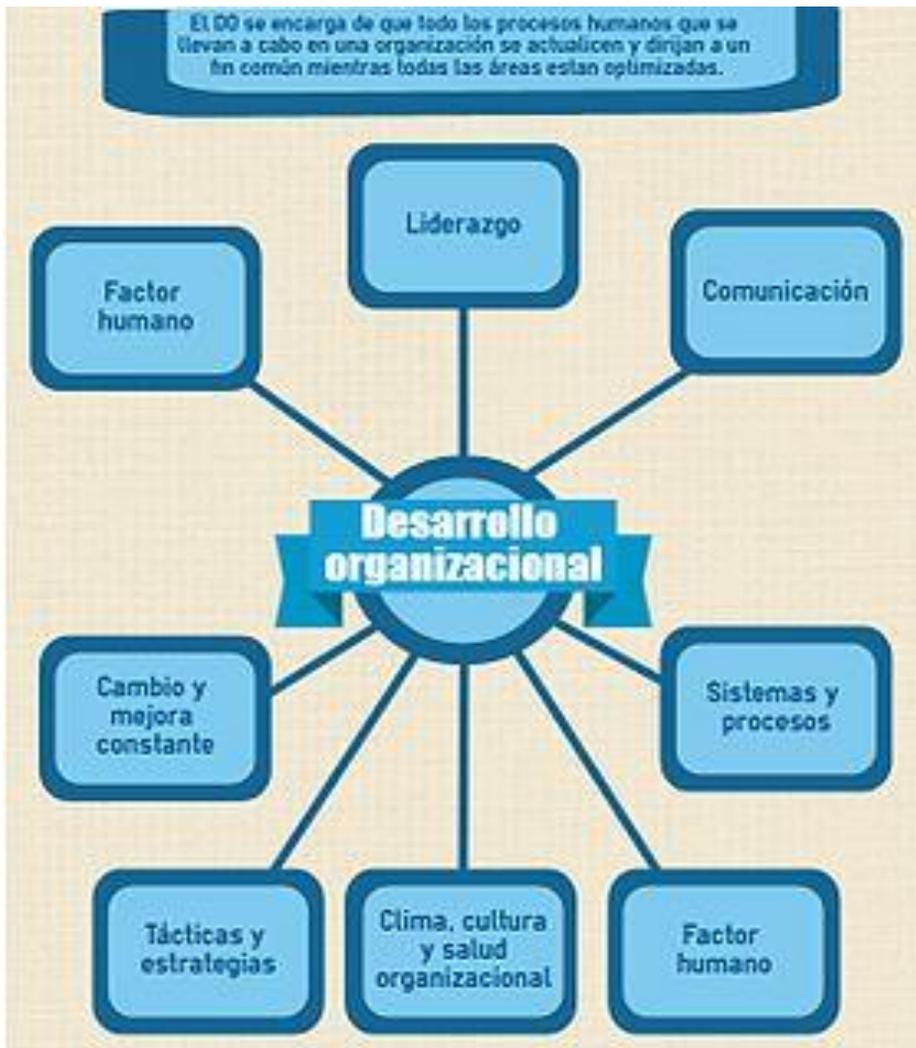
Se deberá realizar un plan de acción tomando las medidas convenientes.

Para facilitar la comprensión sobre alguno de los pasos más importantes que se toman en el desarrollo organizacional, los expondremos en breves pasos.

- **Selección de personal idóneo:** Como paso previo, la empresa u organización deberá elegir al personal especializado. Los gerentes deberán tomar esta decisión cuidadosamente. Una vez escogido, la gerencia deberá explicar el motivo por el cual es necesaria la ayuda (ya sea por una situación de descontento, o por problemas más bien estructurales de la empresa).
- **Recolección de información:** Una vez definido el problema, se procederá a recoger la información en base a cuestionarios y entrevistas con los empleados. Es importante rescatar el aspecto subjetivo de las personas, qué opinan, cómo visualizan el presente y futuro de la organización.
- **Diagnóstico general y definición de estrategias:** Finalmente, el grupo de especialistas deberá hacer un diagnóstico general y explicar detalladamente la situación a la gerencia. Esto debe ir acompañado de una serie de estrategias a seguir, ciertas directivas que sería recomendable tomar para garantizar la funcionalidad de la organización.
- **Plan de acción:** Por último, se deberán tomar las medidas que se crean convenientes. Esto puede variar dependiendo de la situación particular de la organización, puede incluir desde actividades recreativas para los

empleados (para fortalecer las relaciones interpersonales) hasta charlas o cursos específicos de organización.

Como podemos observar, **el desarrollo organizacional compromete a toda la empresa**. Es lo que le dará o no continuidad a un proyecto, otorgando las herramientas para superar los obstáculos que se encuentran siempre presentes en toda organización (y mercado, en caso de competir en uno). En un mundo globalizado y tan complejo, este tipo de conocimiento se encuentra muy bien valorado por las organizaciones.





DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, en consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, el desarrollo organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional.

www.gestionrh.com.mx

Vivimos en constante cambio, y estos cambios se ven reflejados en todos los aspectos y sectores, políticos, científicos, tecnológicos, de comunicación, y en este caso en las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado.

El desarrollo organizacional (DO) se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, en consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, el desarrollo organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional.

Este es un proceso de cambio, altamente competitivo y en evolución constante. Es un método para producir con

rapidez un cambio cultural que se enfoca en los aspectos humanos y sociales de las organizaciones para lograr mejorar la capacidad organizacional de adaptarse y resolver problemas.

Las organizaciones deben vencer la resistencia al cambio y entrar a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Existen organizaciones modernas que han tenido la habilidad para integrar los cambios tecnológicos y de información, pero hay otras que no lo han logrado, afectando su desarrollo social y cultural.

El DO pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual se utilizan una gran variedad de técnicas y herramientas. Los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano. Algunas de las ventajas que aporta el usar un modelo de desarrollo organizacional son:

1) Mejorar la efectividad organizacional.

Este aspecto está relacionado con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la visión estratégica de desarrollo de la organización y la dirección de los objetivos de integración empresarial comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

2) Potenciar las relaciones humanas.

- El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.

- La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El desarrollo organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, grupal u organizacional.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del desarrollo organizacional encontramos el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral, mejoras en el trabajo en equipo, mejor resolución de problemas o conflictos, compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, y menor rotación.



EJEMPLOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO BASE DEL ÉXITO

Producción en cadena: evolución y ventajas



Definición

La producción en cadena, también llamada **producción en serie o producción en masa**, se refiere a la fabricación de un bien a partir del ensamblaje de las diferentes piezas que se irán **incorporando a medida que vayan pasando por determinados centros de trabajo**, en el que cada trabajador llevará a cabo una tarea específica.

La producción en cadena supone un claro avance en la era industrial del siglo XX, especialmente en el sector de la automoción. **Henry Ford** fue quien lo implantó en Estados Unidos en el primer modelo de línea de montaje de producción en masa para **ensamblar automóviles a gran escala**. Esto produjo una revolución en sector y abarató los costes a la hora de fabricar los coches, lo que se tradujo en vehículos más accesibles para la clase media del momento, que años atrás no hubiera podido acceder a este tipo de producto de no haber sido por la producción en masa. A partir de ahí, la producción en serie se popularizó en todos los sectores industriales.

Historia

La producción en cadena surgió en la **Revolución Industrial** (siglo XIX) como forma de organizar la producción en la que cada trabajador se especializaba en una función específica de la producción, manejando también máquinas mejor desarrolladas tecnológicamente y **elevando la calidad de producción y tiempos de producción por unidad**. Hoy en día parece completamente normal pero, en aquellos tiempos, supuso un paso fundamental de la producción artesanal tradicional a la nueva fabricación industrial.

Taylorismo:

Surge a principios del siglo XX, y se basa en la **división de las tareas del proceso de producción**. Debe su nombre al ingeniero y economista Frederick Winslow Taylor que desarrolló el modelo teórico.

Fordismo:

Debe su nombre a Henry Ford, que fue quien lo aplicó por primera vez en Estados Unidos al mismo tiempo que **modernizaba el sistema de Taylor** y, creando de hecho, la producción en cadena moderna.

Ford impulsó la producción en serie, la línea de montaje, la estandarización, la intercambiabilidad de piezas, así como proteger los derechos de los trabajadores.

Toyotismo:

El Fordismo fue sustituido por el Toyotismo en los años 70 del siglo XX. Este modelo apostaba por una **mayor diversificación y flexibilidad** frente a la rigidez de los modelos predecesores.

Tipos

Tradicionalmente, las formas de organizar la producción en la industria manufacturera de la siguiente manera:

Producción fija:

En este tipo de producción **los productos a fabricar están siempre en el mismo sitio** y son los trabajadores los que se van desplazando. Es muy usado en productos de gran tamaño y difíciles de mover, así como en productos que se fabrican en cantidades pequeñas.

Producción por procesos:

En este caso, las **actividades similares se agrupan en las mismas zonas de la instalación** y los productos se van moviendo de una zona a otra según las operaciones que necesiten llevarse a cabo.

Producción por productos:

También llamada producción en cadena, en masa o en serie. Consiste en **crear una línea de fabricación para cada tipo de producto**. Este tipo de producción requiere una mayor inversión en maquinaria que los modelos anteriores, pero también conlleva una mayor capacidad de fabricación.

Ventajas y desventajas

Ventajas de la producción en cadena:

- Ideal para producciones homogéneas.
- Usada sobre todo cuando necesitamos una gran capacidad de producción
- Es fácil de automatizar.
- Nos permite ahorrar costes y tiempos de producción y, por lo tanto, abaratar los costes del producto.

Desventajas de la producción en cadena:

- Requiere de una alta inversión en maquinaria.
- En el caso de que haya muchas fluctuaciones de demanda, puede dar problemas.
- Es necesario reprogramar las máquinas cada vez que se cambie el producto a fabricar.



CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Organización	<ul style="list-style-type: none">• Organización• Procesos• Cultura
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente• Relaciones
Equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Responsabilidades• Tareas
Individuo	<ul style="list-style-type: none">• Creencias• Actitudes• Motivación

Enfoque, Proceso y Objetivos

Perspectiva del Desarrollo Organizacional

El ritmo acelerado de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado, a nuestras instituciones sociales, que enfrentan no solo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

La consecuencia ha sido ciertos cambios ingentes en el funcionamiento de los organismos.

Los gerentes en ejercicio de sus funciones y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a cambios. El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente por lo general Desarrollo Organizacional o bien D.O.

Es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema del organismo se compone de tres elementos principales o subsistemas:

Sistema Técnico; o de operación que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos.

Sistema Administrativo; en el que se incluye la estructura de la organización, las normas, y reglas políticas, el sistema de premios y

castigos, la forma en que se toman decisiones y gran número de otros elementos a facilitar el trámite administrativo.

Sistema Humano; o personal y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales.

Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas que afectan al rendimiento del organismo. El desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales.

Dichos principios podrían expresarse como sigue:

- § Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- § Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- § Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- § Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

- §Procurar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- §Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Proceso del Desarrollo Organizacional

El proceso o trámite del desarrollo de las organizaciones consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar las organizaciones y en intervenir activamente.

Recopilación de datos; implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos y métodos aplicables para recopilarlos a manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principales.

El diagnostico en las organizaciones; en ésta fase lo primordial es analizar el proceso de solución de problemas, la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos, así como formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación, por último se hace el enfoque en preparar el sistema a los cambios.

Intervención activa; puede definirse como la actuación basada en planes formulados, puede ejercer un impacto intenso en el aspecto intelectual de la organización, pueden cubrir desde el adiestramiento en sensibilidad (reacción a estímulos) hasta la estructuración de equipos e inter-grupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos.

El enfoque del proceso de desarrollo organizacional se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos, así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que se operan en su medio ambiente externo, con la ayuda de consultores científicos, externos o internos de la conducta o de gestores especialistas en realizar cambios como suele llamárseles.

Objetivos de los programas de D.O. más comunes.

Aunque los objetivos interpersonales y de trabajo de los programas de desarrollo varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, por regla general se revela cierto número de objetivos, a continuación las consecuencias de problemas más comunes a las empresas u organismos.



- ü Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- ü Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto de grupos como de unos con otros, en

lugar de ocultar los problemas “barriéndolos debajo de la alfombra.

- ü Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- ü Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- ü Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.
- ü Hallar soluciones sinérgicas (soluciones creativas y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, más que a los conflictos.)
- ü Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

Existen organismos que se oponen a las innovaciones y otros que las fomentan.

Casi todos los organismos poseen un sector clandestino de procedimientos técnicos y de tecnología, algunos de los cuales se usan sencillamente para liberarse en alguna forma de las imposiciones de niveles superiores de mando; y algunos de los cuales contribuyen a conquistar las metas de una empresa.

Cuando se atraviesa por una crisis de organización es cuando las innovaciones radicales se adoptan y se ponen en marcha con más facilidad, sin embargo no son por sí mismos favorables para engendrar buenas ideas innovadoras ya que la incertidumbre y la

ansiedad fruto de la crisis, hacen que los miembros del organismo estén deseosos de adoptar nuevas estructuras que ofrezcan calmar la ansiedad. Se requiere una combinación de cualidades; imaginación creativa, seguridad psicológica y una índole autónoma; habilidad para confiar en otras personas y para ganarse su confianza; gran energía y determinación; habilidad para aprovechar los momentos oportunos y aptitudes organizadoras, así como inclinación y aptitud para ser maquiavélicos cuando lo exijan las circunstancias.

También hay organismos e innovaciones que las fomentan.

El organismo que engendra innovaciones es el que siempre está aprendiendo, el que se adapta a los cambios internos y a su medio ambiente, procura brindar un medio ambiente en el que pueda tener lugar este tipo de desarrollo, lo cual implica que en el de los miembros, puedan considerarse unos a otros como recursos en vez de amenazas de competencias, o como jueces; un ambiente de sinceridad y de apoyo mutuo en que las discrepancias pueden discutirse y resolverse y en el que la retro comunicación del desempeño constituya una responsabilidad mutua de los miembros, de manera que todos aprenden a contribuir más aún.

Elementos clave en el desarrollo organizacional.

Los cambios, fruto de planes formulados; la sociedad moderna atribuye primordial importancia a la capacidad de adaptación de los organismos para contender con los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales.

Esta capacidad exige reaccionar en forma apropiada y efectiva a los requisitos mutables del medio ambiente dinámico.

El aprendizaje organizacional; los cambios en las organizaciones implican cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta, dichos cambios requieren la intervención de todas las partes interesadas de aquellas de las que son interdependientes en la organización, en este sentido, el proceso de cambio exige el proceso de re-educación del organismo.

Al aplicar este fenómeno en la empresa moderna, siembra la semilla de una nueva disciplina, que es la ciencia por sus fundamentos y principios y arte por su aplicación directa al funcionamiento y a la acción. Se le conoce como Desarrollo Organizacional

ACTIVIDADES

TRANSCRIBE LOS CUADROS EN LAS IMÁGENES PROPORCIONADAS

REALIZA UN DIAGRAMA DE FLUJO O RESUMEN CON LAS CARACTERISTICAS Y CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLA UNA RAZON SOCIAL (NOMBRE DE UNA EMPRESA)

QUE TIPO DE OPERACIÓN VA A TENER ES DECIR QUE VAS VENDER QUE VA HACER TU EMPRESA ETC ...

COMO SE HACE UN ESTUDIO DE MERCADO

FORMA DE ORGANIZACIÓN QUE SE LE DARA A LA EMPRESA

EJEMPLO. EN UNA PIZZERIA COSINERO, MESERO, REPARTIDOR, ADMINISTRADOR, VOLANTERO

REPARTICION DE SUELDOS MEDIANTE INGRESOS Y EGRESOS

GASTOS Y GANANCIAS, DIAS DE TRABAJO

GRAFICA UN BALANCE SEMANAL, MENSUAL, ANUAL,