

Desarrollo, transformación y cambio organizacional

Desde hace varias décadas se ha acuñado el término "Desarrollo Organizacional" para hacer referencia a los esfuerzos ordenados que se dirigen hacia la efectividad organizacional. Dichos esfuerzos se centran, generalmente, en la mejora de la competencia interpersonal dentro de la organización, en la transferencia de valores, en el fortalecimiento de la comprensión del trabajo en equipo y entre equipos, en el manejo creativo de los problemas, en la clarificación de roles y del uso del poder, y en la potenciación del liderazgo transformacional.

Un proceso de Desarrollo Organizacional busca el ajuste y el cambio de creencias, actitudes, valores y estructura de la organización y de las personas que la componen. Es, por lo tanto, una búsqueda planificada de cambio que involucra a toda la organización (niveles y personas), que se mantiene durante un período de tiempo establecido previamente, que tiene asignadas responsabilidades, roles y funciones claras a las personas de la organización y que fortalece la razón de ser y existir de la misma.

Una intervención de Desarrollo Organizacional se realiza en tres niveles:

- Nivel personal, aborda la dimensión individual de cada persona de la organización permitiendo profundizar en el autoconocimiento, en la identificación de las habilidades, valores y comportamientos personales, y en la explicitación de las expectativas hacia la dinámica de la organización.
- Nivel de equipo/grupo, aborda las dinámicas, estructuras y sistemas que se generan en los espacios de interacción individual y colectiva dentro de la organización.
- Nivel de la organización, aborda los aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

De manera complementaria, los enfoques de Desarrollo Organizacional cercanos a los planteamientos conocidos como "gestión del cambio" señalan la existencia de dos tipos de cambios:

- El "cambio incremental", afina, a lo largo de períodos amplios de tiempo, la consistencia y congruencia entre estrategia, estructura, personas y procesos. Fomenta la estabilidad de la organización y genera, contradictoriamente, resistencia a cambios profundos.
- El "cambio radical", afronta modificaciones en la misión, en los valores, en el enfoque y en la posición de la organización en su entorno. Requiere ser abordado de forma breve y rápida, así como la sinergia de personas y estructuras.

La gestión y administración del cambio, dentro de una intervención de Desarrollo Organizacional, requiere, entre otras, la habilidad de identificar e interpretar el tipo de cambio que necesita realmente la organización y la profundidad requerida en el abordaje de cada uno de los tres niveles señalados anteriormente. Para ello es necesario definir con claridad el objetivo del cambio, predecir el efecto de la estrategia de cambio y establecer los pasos para la construcción del nuevo escenario:

1. Identificación de la "discrepancia" entre lo que se tiene y lo que se quiere, y convencimiento de la necesidad de cambio.
2. Revisión de esfuerzos anteriores que han fracasado, que no han posibilitado el cambio o que han empeorado la situación que se quiere modificar.
3. Construcción detallada del escenario de la nueva situación.
4. Fraccionamiento de la estrategia de cambio en micro objetivos e identificación de cada uno de los pasos a dar para llegar a la nueva situación, manteniendo la atención puesta en el punto de llegada.
5. Establecimiento de los recursos, las personas, el dinero, el tiempo y el esfuerzo necesario.

Los escenarios de cambio en las organizaciones provocan resistencia de las personas y los grupos. La disminución de dichas resistencias puede ser conseguida a través de planes de abordaje de Desarrollo Organizacional que generen interés y en los que se contemple el uso de la comunicación persuasiva, la participación activa, la formación y el ajuste de los posibles cambios a las necesidades concretas de las personas.

Finalmente se debe señalar que en la última década el término "Desarrollo Organizacional" ha evolucionado hacia una nueva expresión: "Transformación Organizacional". Algunos autores señalan que la "Transformación Organizacional" es la segunda generación del "Desarrollo Organizacional", poniendo más énfasis en la anticipación del cambio de la organización por la interacción con su entorno y menos en su trabajo y adecuación interna. Hasta ahora la "Transformación Organizacional" ha tenido una breve elaboración teórica por lo que todavía no es posible identificar su aporte particular a los esfuerzos de cambio en las organizaciones.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> FRENCH, W. y otros. Desarrollo Organizacional-aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 1996, 375 p., quinta edición.

>> MINTZBERG, H. y otros. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall, 1997, 688 p.

>> SENGE, P. La quinta disciplina. México:Granica, 1998, 423 p.

Argitalpenak / Publicaciones



>> FRENCH, W. y otros.
Desarrollo Organizacional-transformación y administración efectiva del cambio.
México: McGraw Hill, 2007, 442 p., sexta edición.

Argitalpenak bidali nahi badizkiguzu zabaltzeko, gurekin harremanetan jarri zaitezke: documentacion@3sbizkaia.org / Si quieres enviarnos publicaciones para difundir, puedes ponerte en contacto con nosotros en documentacion@3sbizkaia.org

Mintegi trinkoak / Seminarios intensivos

>> **Comunicación y Problem Solving Estratégico**

Lugar: Madrid

Fechas: Mayo y Junio 2008

Organiza: [Centro Estudios Avanzados Comunicación y Problem Solving Estratégico](#)

[Informazio gehiago jasotzeko jarraitu esteka honi](#) / [Para más información sigue este enlace](#)

Eskertuko genizuke, oraindik egin ezean, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko Liburu Zuriaren prestaketan parte hartzea. Nahi izanez gero, [jarraitu esteka honi](#) Behatokiaren web guneko Hirugarren Sektoreari buruzko inkestara.

Te agradeceríamos que, si no lo has hecho aún, participes en el Estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Si deseas hacerlo, [sigue este enlace a la encuesta sobre el Tercer Sector en la web del Observatorio](#).



Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org