



LECCIÓN N° 08

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

1.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

1.1 CONCEPTO



El Desarrollo Organizacional, es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización puede adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

El Desarrollo Organizacional, se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

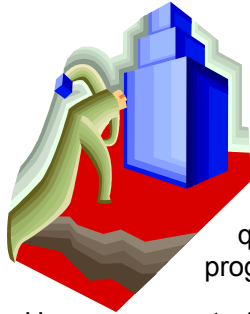


El objetivo general del Desarrollo Organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El Desarrollo Organizacional, se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.

1.2 METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen dos metas de los programas de Desarrollo Organizacional:

1. Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total
2. Impartir las habilidades y conocimientos necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. Los programas de Desarrollo Organizacional son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo.



Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio.

Una característica importante del Desarrollo Organizacional es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

1.3 DIFERENCIA FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización, es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores del Desarrollo Organizacional, establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción.

Así pues, el papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores en DO son



coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas, sino que sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Los consultores en DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanentes en las organizaciones.

1.4 ORIENTACION A SISTEMAS

El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio.

Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización. Ocupándose de entrelazar estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí.

1.5 PROCESO ORGANIZACIONAL

El proceso organizacional es por lo tanto la función administrativa que establece el papel formal que jugará la gente en la organización y determina las reglas bajo las cuales sus integrantes interactuarán.

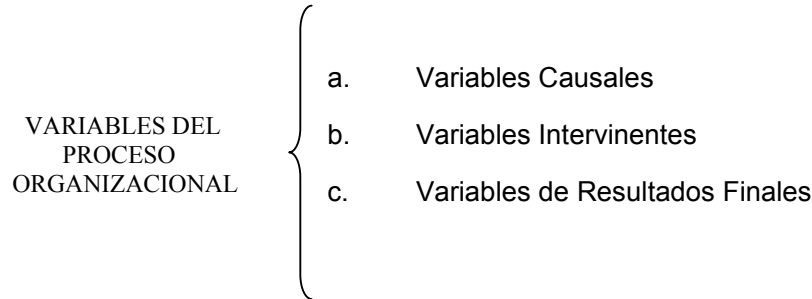
Un proceso organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

1. La determinación de las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización.
2. La agrupación de esas actividades en unidades organizacionales (departamentos, secciones, etc.)
3. Establecer las posiciones administrativas de esas unidades y las asesorías y apoyos requeridos.
4. La coordinación de las unidades organizacionales.



1.6 VARIABLES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL

Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables.



a. Variables Causales

Son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinentes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo.

b. Variables Intervinentes

Entre las variables intervinentes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales.

c. Variables de Resultados Finales

Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias.

1.7 SUPUESTOS BASICOS

El Desarrollo Organizacional parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

En relación a los individuos, se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los grupos, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen

influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último en cuanto a la organización, se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse.

1.8 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En primer lugar tenemos que los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos del Desarrollo Organizacional y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.



En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa.

El Desarrollo Organizacional enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina investigación para la acción. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas.

Además los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso aprendizaje vivencial.



Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora. El Desarrollo Organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El Desarrollo Organizacional se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

1.9 BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del Desarrollo Organizacional tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

El futuro del Desarrollo Organizacional, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas. Históricamente el DO ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, política y otros campos.

Las técnicas y los enfoques del Desarrollo Organizacional se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica. Ello constituye un hecho altamente positivo porque refleja el alto interés demostrado por las contribuciones que el DO puede realizar.

Personas de toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado expuestas en las grandes corporaciones a un entrenamiento en Desarrollo Organizacional, dando lugar con ello a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas. Existe una necesidad



apremiante de combinar las habilidades del DO con el creciente número de vastas intervenciones estructurales y, además, conceptualizar dichas integraciones e investigar acerca de ellas.

Nos referimos en particular a los **programas** de:

- Administración de la calidad total (**TQM**)
- Calidad de vida en el trabajo (**CVT**) y
- Reingeniería (**BPR**).

El énfasis en los equipos dentro de los programas de TQM y CVT hace que el Desarrollo Organizacional sea una pareja natural en estos esfuerzos. Este es un aspecto no mencionado en el éxito que numerosas empresas han tenido y tienen en la implementación tanto de TQM y Seis Sigma, como de otras técnicas.

Generalmente o en la mayoría de los casos sólo se menciona el efecto que la Gestión de Calidad Total o bien la implementación de Seis Sigma han tenido en Motorola, General Electric, Xerox, entre muchas más. A lo que no se hace referencia es a la aplicación conjunta del Desarrollo Organizacional como forma de superar la resistencia al cambio, lograr una visión de conjunto, mejorar el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, volver más fluidas las comunicaciones, permitir el cambio de paradigmas, entre muchas otras cuestiones que resultan fundamentales a la hora de mejorar los niveles de calidad y productividad en una empresa. Creer que con sólo implementar el Control Estadístico por Procesos, enseñar las herramientas de gestión, conformar Círculos de Calidad, instaurar el sistema de medición y mejora de Seis Sigma, basta para lograr la excelencia y un óptimo nivel en materia de calidad es un grave error, lamentablemente cometido por una gran cantidad de empresas, las cuales sólo atinan a implantar sistemas de medición, fijación de objetivos y cursos de capacitación en mejora continua, dejando de lado al factor primordial que son los seres humanos en sus comportamientos tanto psicológicos, como sociológicos y antropológicos.

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, mejorar las performance, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas como el TQM o Seis Sigma.



2. **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)**

La Administración por Objetivos, es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización.

2.1 **ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos.

La presión económica de la época generó dentro de las empresas una "administración por presión", pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control.

Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.



2.2 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos, es el proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.



La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

La Administración por objetivos, es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar.



Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.



La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber que contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la “APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”.

“En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”.

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.



AUTOEVALUACIÓN N° 08

1. ¿Qué entiende por Desarrollo Organizacional?
2. Señale cuáles son las metas del desarrollo organizacional.
3. ¿Cuál es la diferencia entre el desarrollo organizacional y otros programas?
4. ¿De qué manera influye el cambio en la sociedad en el desarrollo organizacional?
5. ¿En qué consiste el proceso organizacional?
6. Explique las variables del proceso organizacional.
7. ¿De qué supuesto parte el desarrollo organizacional?
8. Indique cuál es la característica del desarrollo organizacional.
9. ¿Qué beneficios se obtienen con el desarrollo organizacional?
10. Defina usted la administración por objetivos.
11. ¿Cuál es el inicio de la administración por objetivos?
12. ¿Qué caracteriza la administración por objetivos?



BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION
J. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert jr
6° Edición, 1995.- Ed. Mc Graw - hill

2. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL
H. Koontz, Heinz Wehrich
10° Edición, 1996 – Ed. Mc Graw-Hill

3. DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES
H. Mintzberg
6° Edición, 1997 – Ed. El Ateneo

4. ADMINISTRACION
David R.. Hampton –
3° Edición, 1996 – Ed. Mc Graw-Hill

5. ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
Ricardo F. Solana
5° Edición, 1998 – Ed. Interoceánica

6. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
CHIAVENATO, Idalberto;
Cuarta edición, Editorial

7. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN
TERRY & FRANKLIN
Editorial CECSA