

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principalmente me base en los últimos dos capítulos del libro Desarrollo Organizacional, que básicamente nos hablan del como influye el área de contacto entre el individuo y la organización desde el enfoque de motivación.

Mostrar algunos ejemplos de dicho contacto entre el individuo y la organización para una mejor eficacia y eficiencia para el beneficio de la empresa.

Para los autores Lawrence y Lorsch una organización como la coordinación de las diferentes actividades de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente. Por tanto el interrogante crucial que surge con más frecuencia en esta área de contacto por parte de los gerentes, es sobre como inducir a los colaboradores individuales para que ejecuten las actividades asignadas, así como sobre la forma más efectiva de comunicar a los colaboradores individuales las metas organizacionales, de tal modo que puedan ver la relación existente entre las metas organizacionales y sus necesidades personales, o dicho en otra forma, de tal modo que las metas de la organización y las necesidades de los individuos sean complementarias, y si no son adecuadas, que por lo menos no sean opuestas. Estas formas de definir el problema en el área de contacto entre individuo y organización, siguen el punto de vista de la gerencia de conceder primacía al logro de las metas de la organización.

Esta área de contacto es en cierto punto básica, puesto que si una organización debe llevar a cabo transacciones planteadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna forma se debe motivar y controlar a los colaboradores individuales por el fin de que efectivamente realicen actividades especializadas y coordinadas. No obstante, aún tratar esta área de contacto separadamente, pues aun cuando es necesario que existan condiciones sanas en ella para que haya una adecuada organización. Principalmente en este trabajo hay un enfoque en los problemas básicos del contrato psicológico entre el hombre y la organización.

Dichos problemas psicológicos se presentan en todos los grupos de actividad especializada y en todos los niveles jerárquicos. Los gerentes expresan su preocupación sobre cómo motivar a los científicos para que sean más creadores; cómo inducir a los representantes de ventas para que cumplan con las cuotas de ventas; y como lograr que los obreros de producción mantengan un estándar de alta calidad. Se preocupan porque el ausentismo y la rotación personal son muy altos; se preguntan cual de los últimos planes de compensación y prestaciones sociales realmente motiva a los empleados.

Estos problemas no se limitan a los niveles medianos e inferiores de la organización, sino que igualmente conciernen a la alta gerencia. Uno de los autores ha estado encargado de ayudar a los propietarios de un negocio familiar, con el objeto de encontrar maneras de lograr una transacción psicológica como los gerentes profesionales del mismo, de modo que se sintieran motivados para contribuir al crecimiento de la organización, aunque no pudiesen obtener acciones de la firma. Estos mismos aspectos están en el centro de uno de los más difíciles problemas con que se enfrenta la alta gerencia corporativa de las compañías llamadas consorcios. Los gerentes de estas firmas se sienten abrumados por el problema de cómo motivar a los principales ejecutivos de las divisiones recientemente adquiridas.

En estos casos, los gerentes por lo general están enterados de los síntomas del problema. Pueden señalar como causas la falta de esfuerzos o resultados, o el ausentismo o la rotación del personal. Sin embargo, con frecuencia su explicación es la de que los colaboradores individuales involucrados tienen una debilidad de carácter: les falta motivación. Pero los gerentes que dan esta explicación incurrir en una equivocación básica. Pues el hecho de que los individuos no están motivados para lograr las metas de la organización no quiere decir que carezcan de motivación. Simplemente significa que están motivados para hacer cosas

diferentes al trabajo orientado a finalidades organizacionales.

Por lo tanto, una de las dificultades que deben encarar los gerentes que se preocupan de los problemas en esta área de contacto, es el hecho de que carecen de instrumentos para obtener siquiera una rudimentaria comprensión de los problemas de motivación individual. Pueden identificar síntomas pero no causas y, por lo tanto, no pueden acertar en el logro de un diagnóstico significativo y un plan de acción, que les permita reorganizar las transacciones entre la organización y el individuo, de tal modo que los objetivos de ambos sean por lo menos complementarios. Por lo tanto, el primer paso para aquellos que trabajan en desarrollo organizacional en esta área de contacto, es el disponer de un grupo de instrumentos conceptuales que puedan ser aplicados a los tipos de problemas mencionados.

Conceptos apropiados para la motivación.

La dificultad de esta área de contacto sobre la motivación individual en los marcos organizacionales ofrece una variedad de explicaciones, a menudo contradictorias, sobre los factores que motivan a los individuos para contribuir a las metas de la organización.

Como primer término de suposición tenemos a la motivación individual que Schein discute es la idea de que el hombre es un ser económicamente racional. De acuerdo con esta idea, el hombre está motivado primordialmente por recompensas económicas. Dichas recompensas son controladas por la organización. Por consiguiente el contrato psicológico entre el individuo y el hombre acerca de otros individuos en la organización, acerca de otros individuos en la organización, o acerca de la organización misma, son esencialmente irracionales. Por medio de la acción administrativa y el diseño de la organización, debe impedirse que estas actitudes o sentimientos interfieran con el contrato económico racional entre el individuo y la organización. Schein da un enfoque a la motivación con énfasis a las necesidades sociales del hombre. La necesidad de pertenencia se tomó como la motivación básica para que los individuos trabajaran. En una versión exagerada e ideal de esta opinión del contrato psicológico, los individuos preferirían que la organización asegure la satisfacción de las necesidades sociales a cambio del esfuerzo individual, en donde el énfasis del hombre en las necesidades sociales es un resultado de la racionalización del trabajo, que ha disminuido el significado particular del trabajo para el individuo.

Otros científicos del comportamiento, están de acuerdo con que especialmente en las organizaciones industriales ha perdido una gran parte de su valor intrínseco. Pues Schein indica cómo esos investigadores encontraron que esta pérdida de significado no se relaciona tanto con las necesidades sociales del hombre, sino con la necesidad inherente de utilizar sus capacidades y habilidades en una forma madura y productiva. Posteriormente, psicólogos como Argyris, Maslow y MacGregor, desarrollaron una tercera serie de supuestos de motivación que Schein ha denominado del hombre se que realiza a si mismo. En donde las suposiciones que respaldan este enfoque, según Maslow, residen en el hecho de que las necesidades del hombre están ordenadas jerárquicamente: necesidades de seguridad y supervivencia, necesidades sociales, necesidades sociales, necesidades de autoestima, necesidades de autonomía, y necesidades de realización personal, esto es, de que el hombre pueda utilizar plenamente sus capacidades. Cuando las necesidades del nivel inferior están satisfechas, el hombre empieza a interesarse por satisfacer necesidades de un nivel mayor. Según esta opinión, el contrato esencial entre hombre y organización podría decirse que es de seguridad, contacto social, orgullo personal, autonomía y realización personal a cambio de esfuerzo individual. El problema, siguiendo este criterio, es que mientras el problema busca principalmente independencia y realización personal, el contexto organizacional lo coloca en una posición de dependencia y realización personal, el contexto organizacional lo coloca en una posición de dependencia y limitación que le impide satisfacer estas necesidades de un orden superior.

Schein concluye su explicación del hombre que se realiza a sí mismo, señalando las limitaciones de esta opinión. Es evidente que tales necesidades son importantes respecto a los miembros de la organización colocados en niveles jerárquicos altos, como el caso de los administradores profesionales y componentes del

grupo directivo. No se ha aclarado que tan características sean estas necesidades en los empleados de ejemplos de necesidades sociales frustradas pueden fácilmente tomarse como caso de necesidades frustradas de simplificación y estímulo.

Para resolver este dilema Schein presenta otro enfoque que se ha llamado del “hombre complejo”. Se ha estructurado con base en las contribuciones históricas de los anteriores enfoques de que cada uno de estos enfoques cuenta solamente parte de la historia, y utiliza descubrimientos más recientes de investigaciones empíricas.

El marco conceptual que utilizamos en esta área de contacto reconoce la complejidad del hombre y los factores que influyen su motivación para contribuir a las metas de la organización. Pero también ofrece un esquema para lograr algún orden en la confusión teórica que hemos mencionado, así como la complejidad básica del problema que el desarrollo organizacional plantea en esta área de contacto.

Por otra parte tenemos que el sistema individual funciona de tal forma que mantiene su equilibrio interno al enfrentarse a las demandas que le imponen fuerzas externas. Esencialmente, este sistema interno se desarrolla como respuesta a la necesidad básica del individuo de resolver los problemas que le presentan su ambiente externo.

La importancia de este punto de vista de solución de problemas por parte del sistema individual en el área de contacto entre el individuo y la organización, como el estar involucrados intrínsecamente en el trabajo y el sentido de realización que derivaban del mismo, eran motivadores más importantes que otros factores tales como premios sociales, estatus, condiciones físicas, y aún recompensas financieras.

Pero para aplicar este punto de vista de solución de problemas en el hombre, a las actividades de desarrollo organizacional, necesitamos una visión más completa de las características del sistema individual. La afirmación de que el hombre está motivado por una necesidad de dominar los problemas con que se enfrenta es muy amplia y general. Está sujeta a la misma crítica de Schein ha hecho a otras teorías sobre motivación y administración. Para que este criterio del hombre sea operacional, en el contexto de las situaciones organizacionales específicas necesitamos conocer en detalle como se desarrolla el sistema individual. Esto significa que, aun cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de diferentes experiencias conducen a que cada sistema individual se desarrolle diferentemente. Este proceso continúa aún en los años adultos aunque, debido a la necesidad de mantener un equilibrio interno, el crecimiento y desarrollo está siempre en una dirección internamente consistente. A pesar del interesante trabajo que se lleva a cabo en el área del desarrollo de la personalidad, es un tema muy complejo. Para nuestros fines los puntos esenciales son:

- los diferentes sistemas individuales que se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan desarrollándose a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

Los psicólogos han ofrecido un gran número de conceptos y esquemas para clasificar las variables de los sistemas individuales, hemos encontrado de utilidad emplear tres factores importantes para describir estos sistemas:

- Percepciones. La información del sistema toma acerca de su ambiente.
- Valores. El conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que es importante y lo que no lo es, principios que conscientemente sostenemos.
- Motivos. Los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito y fracaso en el dominio de su ambiente.

Al realizar el trabajo de desarrollo organizacional, debemos basarnos acentuadamente en estos tres factores. Pero estamos interesados en los problemas de la motivación en esta área de contacto, las variables más importantes para entender, a menudo, son los motivos mismos. De nuevo, anotamos que los psicólogos han elaborado una gran cantidad de categorías para describir las diferencias en patrones de motivación dentro del sistema de la personalidad.

La necesidad de realización se define como una necesidad de éxito