

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, HACIA UNA REVISIÓN DEL CONCEPTO

Mtro. Carlos Alberto Ruiz Maldonado
aruizm@ipn.mx
Docente Investigador
Lic. Miguel Ranferi Silva Millán
mranferi@ipn.mx
Docente Investigador

Instituto Politécnico Nacional

Definiendo el concepto

A finales de la década de los sesenta, manejada primordialmente a partir de consultorías, surge una estrategia dirigida hacia el crecimiento y mejoramiento de las organizaciones. Dicha práctica denominada como Desarrollo Organizacional (DO), de a poco fue consolidándose y creciendo en popularidad fundamentando su aplicación como un proceso sistemático, continuo, de transformación hacia el progreso de las organizaciones.

Por supuesto, al ser el Desarrollo Organizacional punto importante de este proyecto, es necesario identificar su concepto y características, por lo cual a continuación se ofrecen una serie de definiciones al respecto, e iniciamos este apartado con la propuesta de Richard Beckhard, profesor de la MIT Sloan School of Management y pionero en temas de administración del cambio, quien en búsqueda de una definición común entre sus practicantes ofreció una primera concepción del DO distinguiéndolo como:

“Un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1969: 10)”

De esta aportación podemos identificar que el Desarrollo Organizacional incluye al total de integrantes para su ejecución, considerando que tal representa un cambio el cual debe penetrar a toda partícula de la organización. Por otro lado, y de acuerdo con el modelo de jerarquías mencionado en el apartado anterior, el DO será encabezado por la dirección, quien será la encargada de tomar las decisiones que darán orientación al ejercicio de la organización, reconociendo de este modo de manera natural, que cualquier programa de DO que carezca del apoyo de los cuadros directivos tiene grandes posibilidades de terminar en fracaso.

Distinguiendo su posición más direccionada hacia la actitud Warren Bennis sostiene que el DO es “una respuesta al cambio, un compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Bennis citado en Robledo, 2009: 72)

Bajo este concepto, Bennis reconoce la base del Desarrollo Organizacional en la transformación de la disposición y ánimo de los integrantes que conforman a la organización señalando hacia la efectividad y bienestar, que en su cambio, considera la interacción y adaptación con nuevos entornos en el que reconoce la presencia de las nuevas tecnologías y condiciones del entorno en general, tal posición encuentra su apoyo en la definición de Warner Bruke, (Burke citado en French y Bell, 1996: 28) quien refiere que “El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las ciencias de la conducta, la investigación y la cultura”. Apuntando de este modo que el DO otorga posibilidades de progreso en un contexto de cambio incesante.

En una visión más integradora, incluso rescatando el aporte de Beckard en cuanto al esfuerzo planificado, Luis Ferrer (1998: 15) ofrece que el “D. O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias

del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”.

Es su definición, podemos destacar que Ferrer reconoce la aplicación como punto fundamental del DO, aplicación que para tener éxito debe concordar con las circunstancias y entorno que acoge a la organización. Por otro lado, al reconocer que el DO constituye un proyecto de largo alcance el autor adopta que su ejecución implica un largo plazo. Es importante también rescatar la referencia del concepto y su relación con la conducta, que encuentra en las ciencias del comportamiento el lugar para la transformación y un cambio hacia la efectividad. Por último, subrayamos que al igual que otros autores, Ferrer al referir el cambio señala también éste en su relación con los valores, mismos que serán compartidos por todos los miembros de la organización, y adoptados de manera homogénea sin conceder jerarquías.

Acordando con Bennis al relacionar el DO como táctica educativa, Augusto Audirac (2007: 12), hace lo propio reconociendo que “El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se orienta hacia las metas, estructura y demandas de la organización”.

En su planteamiento, Audirac indica ciertos objetivos del DO al comentar que los cambios que éste origina se relacionan directamente con el logro de las metas establecidas para la organización, es decir, que el Desarrollo Organizacional, constituye una herramienta de transformación hacia la efectividad que permite alcanzar los objetivos y satisfacer las demandas de la organización.

En este abanico de enfoques, es importante presentar la definición al concepto ofrecida por French y Bell, quienes entregan una detallada y vasta descripción al respecto:

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos– utilizando el papel del consultor-facilitador y de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción”. (French y Bell, 1996:29)

Al igual que Bruke, French y Bell en su propuesta, rescatan el término de cultura organizacional otorgándole un papel fundamental dentro de su concepto de DO. Bajo esta mirada, la cultura de la organización reacciona como medio hacia el desarrollo de los grupos y por ende dará también desarrollo al total del organismo, confirmando espacio para la mejora de todos los procesos que involucra.

De este modo, tras haber observado distintos puntos de vista respecto a la concepción del DO, rescatamos algunas ideas para a continuación hacer una aportación particular ofreciendo una definición al respecto, la cual considera que el Desarrollo Organizacional representa un esfuerzo planificado a largo plazo de transformación que constituye una estrategia educativa, conducida por los mandos directivos, centrada en valores, cultura organizacional y conducta, orientada a las metas de la organización y su interacción con las nuevas tecnologías y entorno.

Por supuesto, este contexto nos permite identificar que la posición y promesa del Desarrollo Organizacional pueden bien integrarse y llevarse a práctica dentro del entorno de una Institución Educativa y de esta forma encaminar el esfuerzo conjunto hacia objetivos unánimes a favor de la mejora de la organización.

Desarrollo organizacional, para qué

Distinguiendo que el Desarrollo Organizacional crea y es voluntad de transformación planificada, comúnmente hace presencia en momentos muy específicos dentro de cada organismo, ya que además de actuar como una herramienta de crecimiento positivo también resulta como instrumento muy válido de saneamiento en condiciones equívocas del entorno organizacional (Audirac, et al., 2005) como los siguientes:

Los programas de DO permiten resolver conflictos y anomalías en la comunicación de las organizaciones. Sin lugar a dudas cualquier organización de toda índole puede ser susceptible de enfrentar problemas de comunicación y el caso de aquellas dedicadas a ofrecer servicios educativos no es excepción, y es ésta una posibilidad de acción adecuada para integrar el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional permite mediar y resolver conflictos entre y/o relacionados con los grupos o bien aquellos de índole jerárquico o relacionados con sus líderes. Un ejemplo de tal particularidad en el entorno de una Institución Educativa suele presentarse de manera frecuente a nivel jerárquico entre Coordinadores Académicos y el grupo de profesores, situación que se torna complicada sin embargo puede encontrar solución a través de una práctica de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional puede orientar a través de la identificación y unir esfuerzos hacia nuevas posibilidades de crecimiento y futuro más sólido y estable para la organización. Por ejemplo, una Institución Educativa que cuente con un panorama de objetivos bien definido será capaz de lograr un mayor progreso en su acción.

El Desarrollo Organizacional puede establecer climas apropiados a partir de incentivos hacia los integrantes de la organización, concediendo así ánimo de satisfacción. En este sentido, podemos distinguir que a través de un plan de DO una Organización Educativa pudiese acceder hacia un ambiente favorecedor que ofrezca bienestar a sus integrantes.

La práctica del Desarrollo Organizacional brinda la posibilidad de la eficiencia organizacional a través de medidores de ganancias, de desperdicio y costos. De tal forma que esta práctica integrada a una Institución Educativa puede incluso minorizar de una manera notable sus costos, hablando por ejemplo del caso del material de papelería, energía eléctrica, y otros insumos.

La adopción de nuevas tecnologías, la adaptación hacia nuevas condiciones de mercado, cultura y entorno, son panoramas que pueden ser abordados desde la práctica del Desarrollo Organizacional. De esta manera la integración de nuevas plataformas de trabajo o bien la transformación de procesos que puede sucederse al interior de una Institución Educativa puede ser implantada a través y/o con el apoyo de prácticas de DO.

Como venimos puntualizando, el Desarrollo Organizacional enfrenta una relación directa con distintos aspectos como los grupos, conducta, valores, cultura, metas, etcétera; bajo esta condición, en su ejercicio el DO puede enfrentar vaguedad e incluso perder el rumbo de su intención. Tras esto, Edgar Robledo establece una serie de premisas que permiten mantener en dirección cualquier plan de Desarrollo Organizacional, ya que éstas, se ofrecen como una guía que delimita los objetivos y razones de su ejecución. A continuación, se presentan:

- Una clara concepción del cambio planeado.
- Impulsada por la alta dirección, consciente del esfuerzo requerido y convencida de la importancia del mismo.
- Sustentada en un enfoque sistémico.
- Considerar la madurez organizacional, los valores del DO y el consecuente nivel participativo pertinente.
- Aplicar modelos de diagnóstico conjunto e intervenir en y mediante las personas en todos los procesos implicados.
- Enfocada alineada y articulada a la misión.
- Contributiva a la mejora organizacional. (Robledo, 2009:51)

En su práctica, el Desarrollo Organizacional se enfrenta, como ya se dijo, hacia la posibilidad de la transformación de conductas y valores de los miembros que componen la organización, pero por supuesto, este camino lo lleva a cabo bajo un marco delimitado por una serie de concepciones normativas que en alguna medida acotan y enfilan inexorablemente su ejercicio. Tal condición queda instituida a partir de lo que se conoce como valores del desarrollo organizacional, es decir, las normas, prácticas e ideales que se comparten y aceptan de manera explícita e implícita dentro del grupo y que por tanto serán motor de influencia su comportamiento. Augusto Audirac (2005) enlista una serie de valores que deben ser considerados en la práctica del DO, cada uno de éstos, evidentemente se relaciona directamente con la transformación positiva y la mejora de la organización, y para efectos de este proyecto hemos considerado no solamente su mención como lo hace el autor, sino hemos integrado una aportación que determine cada uno de ellos.

Colaboración: Integración a través del trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.

Búsqueda de excelencia: Alcanzar la superioridad en cada proceso, en cada práctica de la organización.

Trabajo en equipo: Colaborar a través de la organización, reconociendo la importancia de la contribución de cada uno de los integrantes de la organización.

Punto de vista holístico o sistemático: Distinguir que la organización es el resultado de cada uno de sus individuos, departamentos y grupos que la conforman.

Independencia e interdependencia: Reconocer que dentro de el todo que es la organización los individuos encuentran libertad a la par que precisan de los demás.

Búsqueda de crecimiento constante: Encontrar en cada ocasión y ejercicio una oportunidad para el desarrollo.

Libertad, responsabilidad: Asentir la autonomía con la misma determinación que la responsabilidad que ella conlleva.

Confianza: Seguridad y confianza en el todo de la organización y de su capacidad para lograr sus objetivos.

Toma de riesgos: Distinguir en el riesgo la oportunidad de crecimiento.

Calidad de vida: Que a través de su ejercicio la organización brinde a sus integrantes bienestar y oportunidades para su desarrollo profesional y personal.

Apertura: Abrirse y estar dispuestos a recibir las bondades de la innovación.

Autenticidad: construir como grupo una identidad capaz de formar una organización de personalidad única y trascendente.

A modo de Conclusión

Como pudimos observar, el Desarrollo Organizacional como estrategia de transformación y cambio planificado encuentra su oportunidad en el factor humano de la organización, y por tal, en su esfuerzo será importante distinguir datos que permitan reconocer la relación empleado-organización, ya que como muestra lo mencionado anteriormente, la práctica del DO apunta hacia la mejora de la organización en su conjunto, ejercicio en el cual cobra gran relevancia el compromiso de los empleados con la organización y su posibilidad de adaptación, en lo cual cobran importancia factores como el temor y resistencia al cambio.

Por otro lado, localizamos que el proceso de Desarrollo Organizacional se iniciará cuando exista una necesidad, carencia, o insatisfacción dentro de la organización, ya sea a nivel de gestión superior o dentro del cuerpo de los empleados. En su aplicación, el proceso del DO espera implicar a las organizaciones en su totalidad, siendo una estrategia apoyada de forma sistémica por la dirección, además de contar con una sólida participación y compromiso de los integrantes de cada uno de los departamentos y niveles que conforman a la organización.

Finalmente, se refiere que el Desarrollo Organizacional en su posición de agente transformación, a su paso enfrentará el que la institución renuncie a determinadas estructuras, gestiones, normas e incluso a determinadas prácticas, ya que consideramos que este proceso de cambio puede estar sujeto a condiciones internas como tanto externas. Sin embargo, adoptamos que al margen de los motivos, la dirección de la organización debe afrontar y atender las secuelas que el cambio traerá al total del grupo.

Referencias

1. Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., y Puerta, L. (2005). *IABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
2. Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
3. Beckard, R., (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*, México: Adison- Wesley.
4. Brunet, J. (1993). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y Consecuencia*. México: Trillas: Autor.

5. Ferrer, P. (1998). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Trillas.
6. French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.
7. Furnham, A., (1996). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
8. Lafourcade, P. (2003). *La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros*. México, Trillas.
9. Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México, McGraw-Hill.
10. Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
11. Robledo, E., (2009). *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.