

## **CAPÍTULO 4. INTRODUCCIÓN GENERAL AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las organizaciones desarrollan un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología. En la figura 4.1 se esquematiza lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan en cualquier proceso de cambio:

### ***FUERZAS EXTERNAS DEL CAMBIO (EXÓGENAS)***



### ***FUERZAS INTERNAS DEL CAMBIO (ENDÓGENAS)***

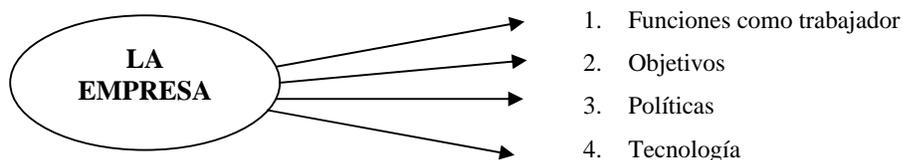


Figura 4.1 Fuerzas que impulsan el cambio.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., México, c2004, p. 5.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente. Las fuerzas internas y externas originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se podría comparar con nosotros mismos como seres humanos. Todos respondemos a estímulos externos que “infestan” el ambiente, tales como las inclemencias del tiempo, el programa de actividades que se debe cubrir en el día, etcétera. Asimismo, también se debe responder a estímulos internos, tales como - según Maslow – la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, independientemente de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Definitivamente no se puede generalizar, pero las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también provienen de allá. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Las fuerzas internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las aptitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifica algún plan preconcebido, ello modifica los demás departamentos de la organización, por citar un ejemplo. Es muy fácil encontrar casos donde se presenta lo anterior. Empresas como Coca-Cola o Procter & Gamble (en el contexto internacional) o Grupo Industrial Bimbo, Cementos Mexicanos o Mabe (en el contexto de empresas mexicanas) han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. De hecho, la organización Bimbo o bien la empresa Berol (artículos escolares) han incursionado con gran éxito en el mercado sudamericano, por ejemplo.

Se puede decir que el Desarrollo Organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica. A la par del Desarrollo Organizacional, se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del Desarrollo Organizacional.

Existen muchas definiciones elaboradas por diferentes autores. Aquí se incluyen dos conceptos diferentes de estudiosos de esa disciplina, que están relacionadas íntimamente con el comportamiento humano y son las que se muestran a continuación:

*“Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”.*<sup>9</sup>

**BENNIS**

*“Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”.*<sup>10</sup>

**BECKHARD**

Existen varios términos que son básicos en el Desarrollo Organizacional y son los que a continuación se mencionan:

**Intervenciones.** Herramientas o medios de los que se vale el Desarrollo Organizacional para llevar a cabo el cambio planeado.

**Consultor.** Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de Desarrollo Organizacional. Coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. El consultor puede ser interno o externo a la organización.

**Sistema.** Conjunto de elementos que está interrelacionados entre sí y que actúan armónicamente.

**Sistema-cliente.** Organización donde se lleva a cabo el proceso de Desarrollo Organizacional.

---

<sup>9</sup> Rafael Guízar Montúfar. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., México, c2004, p. 7.

<sup>10</sup> Idem.

**Catarsis.** Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que me obligan, si se quiere ver así, a hacerlo, o bien “reacción por el cambio llevado a cabo”.

**Conflicto proactivo.** Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

**Cambio.** Palabra clave en el Desarrollo Organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

**Teoría del caos.** Novel ciencia que comenta que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros más grandes de orden. Esto es, vivimos en un mundo complejo, pleno de aleatoriedad e incertidumbre. A los administradores ya no les resulta fácil poder planear, pues las condiciones del entorno son altamente cambiantes. Sin embargo, existen leyes de la naturaleza que no pueden cambiar y siguen un orden claramente establecido. En una organización cada departamento puede llevar a cabo cambios o enfrentar situaciones no previstas, pero siempre se regirán por elementos rectores de la empresa tales como *misión, visión o políticas*.

Entre las razones que existen para apoyarse en el Desarrollo Organizacional, son las siguientes:

1. El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El desarrollo organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

4. El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

- ***Explosión de conocimientos:*** Cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su ya clásica obra *La tercera ola* que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaría, pues tal vez sólo 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.
- ***Rápida obsolescencia de los productos:*** Así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia.
- ***Composición cambiante de la fuerza de trabajo:*** La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. Hoy en día, la mayoría de la población acude a las escuelas e incluso a las universidades y, por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación. Anteriormente la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos, profesionales de ventas, etcétera, lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, no impidiendo que también existan trabajadores “multihabilidades”, los cuales conocen diferentes funciones y áreas que les permite realizar una exitosa carrera en las organizaciones donde se desenvuelven.
- ***Creciente internacionalización de los negocios:*** Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades.

Como se comentó anteriormente, el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes,

valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El Desarrollo Organizacional tiene ciertas características importantes como las que se mencionan a continuación:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
  - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, según Keith Davis, en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, se puede decir que el Desarrollo Organizacional *tiene una orientación sistémica*, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además *posee valores humanísticos*, los cuales son supuestos

positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza además un *agente de cambio*, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de Desarrollo Organizacional.

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el Desarrollo Organizacional depende en gran medida de la *retroalimentación* que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el Desarrollo Organizacional no puede establecer “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional.

Cierto es también que el Desarrollo Organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último, el Desarrollo Organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del Desarrollo Organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global del Desarrollo Organizacional con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional.

Para comprender mejor los fundamentos que persigue esta disciplina, a continuación se exponen en la Figura 4.2, los llamados “Principios de la Filosofía del Desarrollo Organizacional”, con la finalidad de que sirvan como base para comprender mejor el Desarrollo Organizacional.

**PRINCIPIOS DE LA FILOSOFÍA  
DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

<b>Valor tradicional</b>	<b>Valor del Desarrollo Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre básicamente malo.</li> <li>- Evaluación negativa de las personas.</li> <li>- El hombre no puede cambiar.</li> <li>- Resistencia y temor a las diferencias individuales.</li> <li>- Uso de la posición para fines de poder y prestigio.</li> <li>- Desconfianza básica en las personas.</li> <li>- Evasión a enfrentar riesgos.</li> <li>- Hincapié fundamental en la competencia.</li> <li>- Concepto del individuo en relación con su descripción de puestos.</li> <li>- Participar en la conducta de juegos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre esencialmente bueno.</li> <li>- Concepto de los individuos como seres humanos.</li> <li>- Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse.</li> <li>- Aprovechamiento de las diferencias individuales.</li> <li>- Uso de la posición para fines de la organización.</li> <li>- Confianza básica en las personas.</li> <li>- Disposición para aceptar riesgos.</li> <li>- Hincapié primordial en la colaboración.</li> <li>- Concepto del individuo como una persona completa.</li> <li>- Utilizar una conducta auténtica.</li> </ul>

Figura 4.2 Principios de la Filosofía del Desarrollo Organizacional.

Estos principios consideran el enfoque que anteriormente McGregor presentó como *Teoría X* y *Y*, orientándose el Desarrollo Organizacional hacia la *Teoría Y*, pero también tomando ingredientes de la *Teoría Z* de William Ouchi.

Es importante dejar bien claro que el Desarrollo Organizacional se apoya en otras disciplinas, como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos.

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el desarrollo organizacional existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien ese cambio que nuestros países reclaman.