

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



El cambio acelerado originado por un ambiente de globalización y las nuevas tendencias económicas llaman a que el ser humano y su entorno se ajusten a un proceso de evolución que nunca antes se había requerido.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

Hoy en día las organizaciones enfrentan múltiples retos y amenazas, amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un mundo exigente, cambiante, competitivo y frente a ello el mantener organizaciones saludables y que perduren en el tiempo, es decir que logren enfrentar los diversos problemas tanto internos como externos a la organización y puedan cumplir con sus objetivos y metas, desarrollándose y creciendo en el tiempo brindando empleo y obteniendo beneficios económicos, una tarea no tan fácil de lograr.

La pregunta es ¿Podremos contar con estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las organizaciones a enfrentarse, adaptarse, sobrevivir e incluso a prosperar incluso en una época tan angustiosa?

La respuesta es “sí”, Hay una variedad de soluciones y el desarrollo organizacional (D.O.) es una de ellas. Podríamos decir que el D.O. Es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo cada vez mejor a través del tiempo. El D.O. Se enfoca en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

A través de esta asignatura deseamos que usted estimado estudiante adquiera una comprensión del desarrollo organizacional (DO); de lo que es, cómo funciona y como puede ser utilizada la información para mejorar el desempeño de una organización.

En esta sesión de aprendizaje se narra la historia del desarrollo organizacional sus antecedentes, naturaleza y características, teoría, métodos de práctica y valores. Espero que la asignatura le lleve a ese maravilloso, emocionante y complejo mundo de las organizaciones y de qué manera poder plantear soluciones a las crisis surgidas en ellas en pro del bienestar del hombre y la organización.

PERSPECTIVA GENERAL DEL CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y como funcionan. El DO también trata del campo planificado es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el “ajuste” entre el individuo y la organización entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

El desarrollo organizacional trata de toda la gama de “problemas de las personas” en las organizaciones. Algunos ejemplos serían los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupo, metas poco claras (ya sea la estrategia corporativa o las metas de la unidad), estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente de equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios, y otras cosas por el estilo. En síntesis, en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, el desarrollo organizacional puede mejorar la situación.

HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El estudio del proceso organizacional tuvo su origen en varios trabajos de investigación, realizados en diferentes épocas y de modo independiente.

Entre éstos, mencionaremos los de: Elton Mayo quien realizó un trabajo de investigación en la compañía Western Electric con el fin de verificar la influencia de la iluminación en el rendimiento de la mano de obra; no encontró nada en este campo pero descubrió importantísimos aspectos sobre la motivación humana. Quizás aquí comienza un trabajo serio por descifrar la incógnita de los comportamientos y su relación con el trabajo. Elton Mayo iluminó un taller para aumentar la productividad y ésta no aumentó pero los conflictos descendieron y la gente fue más alegre.

Kurt Lewis aportó importantes descubrimientos en el campo de la dinámica de grupos.

Jacobo Moreno hizo un extenso trabajo en el mismo campo y creó la ciencia que hoy se denomina Sociometría.

White y Lippitt descubrieron aspectos muy importantes acerca de los grupos de trabajo.

Bales demostró que todo grupo desarrolla unos patrones de conducta que son perfectamente pronosticables.

Warren G. Bennis, Asesor Consultor D.O., ha estudiado la historia y la práctica del D.O.; cómo se fue conformando y las causas de su origen, e intentó definirlo como un proceso educativo. Estudió los grupos y subgrupos organizados, investigando especialmente el comportamiento grupal. Ha escrito varias obras, entre las cuales destaca “El Desarrollo Organizacional: Conceptos, Valores y Objetivos”.

Douglas Mc Gregor, especialista en psicología social aplicada a la administración e investigador de las relaciones humanas, antes de su muerte comprobó su famosa “Teoría X—Y” que se refiere a la naturaleza humana en el trabajo.

Como sabemos, su teoría “X” plantea la creencia de dirigentes en que el hombre es irresponsable por naturaleza y que desea ser controlado. Su teoría “Y”, en cambio, enfoca la capacidad del hombre para autorealizarse. Mc Gregor falleció sosteniendo esta creencia. Fue profesor en el Instituto Tecnológico de Massachussets, así como

consultor de innumerables empresas y autor de varias obras, la más leída de las cuales es “El lado humano de la Empresa”.

Rensis Likert, profesor de Sociología y Psicología de la Universidad de Michigan y Director del Instituto de Investigación Social, da su aporte más notable en el campo de la investigación de las actitudes y los comportamientos organizacionales. Es autor de dos importantes obras “Un nuevo método de gestión y dirección” y “El factor humano en la empresa”. Su concepto de dirección y valoración es producto de investigaciones realizadas en tres centros especializados sobre la mejora de la dirección de los recursos humanos en una empresa. Estos centros de investigación, todos ellos dependientes del Instituto de Investigación Social, fueron: el Centro de Investigación Mediante Encuestas, el Centro de Investigación sobre utilización del Conocimiento Científico.

Likert autor del Sistema 4, ha planteado la más seria interrogante sobre cómo lograr la eficacia en la gestión y dirección de una empresa.

Abraham Maslow, psicólogo, es autor de una de las teorías motivacionales más estudiadas en todas las universidades del mundo: la jerarquía de las necesidades humanas; teoría que conjuga el aspecto psicológico con el social del hombre. Fue profesor de Psicología en las Universidades de Winsconsin y Columbia. La Asociación Humanista Americana lo designó el Humanista del año 1967. Tiene publicadas varias obras, entre ellas “Motivación y Personalidad”, “Ciencia de la Psicología” y otras.

Chris Argyris, presidente del departamento de Administración Industrial de la Universidad de Yale (EE.UU.), ha centrado su aporte al D.O. en el estudio de cómo aumentar la efectividad del hombre en la organización, así como el logro de su integración. Destacan también sus planteamientos acerca de los modelos de cambio organizacional. En 1966 fue encargado por el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica para examinar la efectividad administrativa del departamento de Estado. Es autor de varios libros, tales como “Personalidad y Organización”, “Organización e Innovación”, “Integración del Hombre en la Organización”.

Blake y Mouton son autores que han profundizado sus estudios sobre los modelos del cambio para una Organización. En su libro “D.O. Estrategias de Interrelación Humana para el Desarrollo de las Organizaciones” han intentado plasmar el modelo empresarial

por excelencia. Plantean la importancia de la eficiencia en las empresas, para el bienestar de la sociedad. Su tema, que aborda la “rejilla administrativa”, es una descripción objetiva de los estilos de Liderazgo y Gerencia, bajo dos enfoques muy claros: el interés por la gente y el interés por la producción.

Lawrence A. Appleby fue presidente de la Asociación Americana de Administración y su personalidad se basa en el desarrollo de las organizaciones.

Para Appleby, un supervisor es un gerente tan responsable y técnico como el presidente de una compañía. En todos sus tratados resalta el valor humano en el trabajo. Durante la segunda guerra mundial fue asistente del secretario de guerra. En 1966 recibió la medalla Henry L. Gantt (Gantt, fue creador de la gráfica de Gantt, herramienta de planeación usada en la industria, el Gobierno y en toda actividad donde se trate de medir la actividad del trabajo en relación con la cantidad de tiempo). Appleby es autor de varias obras, tales como “Administración en Acción” y “La Evolución de la Administración”.

Peter F. Druker, investigador de la Administración, es profesor de Filosofía y Política en Nenehngton College y profesor de Dirección en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Nueva York, es, quizás, quien más ha investigado acerca de la Dirección por Objetivos como sistema para aumentar la efectividad y eficiencia de la Dirección. Ha dado conferencias en varios países del mundo y es autor de una obra muy leída: “El Ejecutivo Eficaz”. Asesor consultor de las más grandes compañías en los Estados Unidos de N.A.

Frederick Herzberg, psicólogo, autor de una teoría sobre la motivación en el trabajo. Como resultado de investigaciones destaca la influencia del ambiente en el rendimiento del trabajador, fue Director de Investigación para el servicio Psicológico de Pittsburg, ha dictado conferencias en Leningrado (Unión Soviética) y en Indapest (Hungría). Su teoría motivacional tiene tanta aceptación como la de Maslow.

Como se puede apreciar el D.O. pertenece en su nacimiento a muchas personas estudiosas, que bajo diferentes aspectos se ocuparon del desarrollo de las organizaciones.

¿Qué pasa con la Organización?

Toda organización, desde que nace, tiende a progresar y este progreso implica un “qué hay que hacer” permanente. Cuando centramos nuestra atención en una empresa que no ha evolucionado en estos últimos años ¿qué observamos? Quizás su producto no ha mejorado o ya no es necesario, y hasta resulte obsoleto; las formas de hacer el trabajo no han cambiado; las costumbres son las mismas; algunos de sus problemas claves siguen sin solución; la planeación y los objetivos se quedaron atrás, la gerencia no se desarrolló por estar empeñada en afrontar los detalles menudos; el índice de productividad mayormente sigue igual; la gente está cansada y apática y sólo muestra tendencia a la integración ni se comunica con su organización; los clientes fuertes ya no son tales. Y estos fenómenos casi ni se perciben dentro de la empresa, pues ya están acostumbrados a esta realidad.

Sin embargo, fuera de la empresa sí pasa algo: la moda cambió, la población aumentó, la tasa de interés cambió, surgieron nuevas leyes, cambió el precio del petróleo, se modificaron las importaciones y el nuevo panorama socio-político-cultural varió; han surgido otras empresas que compiten y crecen aceleradamente, quizás porque aplican tecnologías nuevas a su producto o porque mejoran su capacidad de planeación.

Pero pensemos en algo más. En el momento de crisis que pueda vivir una empresa “aquí y ahora”... ¿Qué factores no tenidos en cuenta crearon esta situación? Diez años es ayer, y mañana son los diez años siguientes. No podemos darnos el lujo de usar estos siguientes diez años para salir de la crisis, pues ello sería muy costoso. ¿Qué hacer entonces y quiénes tienen que hacerlo? ¿Cómo ser capaces de aumentar la producción y productividad en un esfuerzo conjunto? ¿Es posible que el gobierno y sólo él, pueda desarrollar un país? Esto ya no lo cree nadie. Hoy la responsabilidad de los ciudadanos es única.

Estamos refiriéndonos al fenómeno del CAMBIO en toda su fuerza y como algo permanente. Si miramos atrás, nos daremos cuenta de que hay dos tipos de actuación ante el fenómeno del CAMBIO: primero, que podemos asumir una actitud de adaptación cambio, un poco presionados; y segundo, haciendo lo que habíamos pensado hacer porque veíamos venir el futuro. La primera situación es difícil y angustiosa; la segunda



más cómoda y manejable, pero ambas requieren atención y cuidadoso seguimiento teniendo en cuenta que los resultados no son siempre iguales. Necesitamos poseer una actitud para adaptarnos al cambio y para proponerla.

Referencias bibliográficas:

- Wendel French y Cecil Bell. Desarrollo Organizacional. 5ta edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México (1996)
Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. 10Ma edición. Edit. Pearson Educación. México (2004)
José Campoverde Ayres. Eficacia con D.O. 3ra edición. Edit. Técnico científica. Perú (1988)