

LA ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Alicia Casique Guerrero
Instituto Tecnológico de Celaya

acasique@itc.mx

Francisco Javier López Chanez

Instituto Tecnológico de Celaya

chanez@itc.mx

PALABRAS CLAVE: Desarrollo Organizacional, Administración de Empresas

CLASIFICACIÓN JEL:

1. El Desarrollo Organizacional

Toda empresa como organismo social es también un sistema abierto, cambiante y dinámico, que cuestiona constantemente su misión, que anhela proyectarse hacia el futuro, que desea superar sus propias limitantes y rebasar el horizonte del presente para trascender siendo ejemplo de vanguardia; por ello sus líderes se esfuerzan por aplicar en sus áreas de influencia todas las propuestas, técnicas, principios, modelos y modas gestadas en la administración para convertir sus propias debilidades en oportunidades, y sus amenazas en fortalezas y así, mantenerse operando exitosamente produciendo, comercializando y creciendo; enfrentando las barreras e impedimentos que surgen de su propia dinámica como la resistencia al cambio; y entre todo ese instrumental técnico – administrativo, surgen los programas de desarrollo organizacional, como una nueva esperanza de darle dirección y rumbo a todos los esfuerzos de la empresa para guiarla a mejores estadios de consolidación y proyección, con mayor consistencia y solidez.

2. Conceptualización del Desarrollo Organizacional

Difícilmente podemos encontrar una concepción de Desarrollo Organizacional sin hacer referencia al cambio, puesto que todo programa de desarrollo organizacional implica un proceso de cambios sistemáticamente organizados, planeados, paulatinos y orientados al logro de ciertos objetivos. No obstante, no todo cambio necesariamente conlleva una mejora marginal para la organización.

El desarrollo organizacional, es un proceso difícil de conceptualizar debido a su carácter integrador en varios sentidos: a) Cobertura.- la cual hace referencia a la amplitud de su aplicación, puesto que no cualquier acción administrativa puede ser considerada programa de desarrollo organizacional, pues para ello se requiere que éste, abarque una parte importante de la empresa y que sus resultados se reflejen en un mejoramiento de los indicadores de la misma, b) Enfoque.- el desarrollo organizacional ha sido conceptualizado y puesto en práctica por diversos especialistas que lo advierten desde el punto de vista de diferentes propuestas teóricas y metodológicas, entre las cuales podemos mencionar los que priorizan el enfoque de sistemas, las tecnologías de la comunicación e información, la planeación estratégica, la elaboración y desarrollo de proyectos, el comportamiento organizacional, la investigación acción, y c) Interdisciplinarietàad. – Un programa de desarrollo organizacional, integral, continuo sólo puede llevarse a cabo por un equipo de especialistas experimentados de diferentes áreas académicas, a fin de que puedan sumar esfuerzos, experiencias y criterios para abordar exitosamente el proceso de evolución de la organización. (Stephen P., Robbins 2004, Guízar M., Rafael 2004, Gairín Sallán, 1997, W. Bennis 1969, W. French y C. Bell 2005, Bennis 1969, Cummings y Worley 2007, Ferrer Pérez 2005, De Faria Mello 2002 y Audirac Camarena y otros 2006).

3. Evolución del Desarrollo Organizacional

Beckhard Richard citado por Mello de Faria (2002) y Guízar (2004), se refiere al desarrollo organizacional como un programa administrativo que guarda las siguientes características: un esfuerzo planeado, que abarca a la organización, que es administrado desde la alta dirección y cuyo propósito es incrementar la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando conocimientos provenientes de las ciencias de la conducta.

W. Bennis (1969) lo definió como una estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, estructura, actitudes y valores de las organizaciones empresariales, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías, retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

Para los autores W. French y C. Bell (2005), los seis nuevos intereses en el desarrollo organizacional empresarial están en 1.- La transformación de la organización 2.- La cultura, 3.- El

aprendizaje, 4.- Los equipos, 5.- La calidad y 6.- Las visiones compartidas. Esta perspectiva involucra necesariamente la capacitación como parte de la estrategia y pone de manifiesto la necesidad de entrar de lleno en la formación de actitudes favorables al cambio y a la innovación.

Schmuck y Miles (1971), comentan que el desarrollo organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar las ciencias del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

De Faria Mello (2002) dice que el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Se puede decir que el desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, continuo, de cambios planeados donde se utilicen estrategias, métodos e instrumentos orientados a mejorar la organización caracterizado además por: la definición de una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con el entorno, responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades en personas, grupos y subsistemas internos y externos.

Así mismo, el desarrollo organizacional implica: 1) La formación de valores humanos, la capacidad de adaptación y desarrollo del personal, 2) La evolución y renovación de la organización y sus recursos (infraestructura productiva, recursos informáticos, técnicos y humanos y 3) La generación de cambios planeados en factores tecnológicos, económicos, administrativos, estructurales, culturales y de conceptualización.

El desarrollo organizacional al igual que muchas otras técnicas y herramientas administrativas, ha sido mal entendida e interpretada y subutilizada, confundiéndose con simples soluciones de emergencia, cursos de capacitación, estudios de opiniones, programas improvisados, diagnósticos de clima laboral y acciones reactivas entre otras.

El desarrollo organizacional es: una estrategia educativa planeada, una respuesta a las necesidades de la propia empresa, (visión, crecimiento, identidad y eficiencia); un

despliegue de valores (compromiso, responsabilidad, cooperación iniciativa e involucramiento), que va a impactar favorablemente a la organización.

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

4. Objetivos básicos del Desarrollo organizacional

Aunque cualquier esfuerzo de la organización puede dar origen a un programa de desarrollo organizacional con el propósito de atender sus necesidades de crecimiento y consolidación, como resultado de un estudio diagnóstico realizado por la misma empresa, existen seis objetivos específicos, propuestos que pueden orientar cualquier esfuerzo orientado a dinamizar la organización.

Tales objetivos básicos son:

- a. Obtener o generar informaciones objetivas¹ y subjetivas², validas y pertinentes, sobre la realidad organizacional de la empresa, y asegurar la retroalimentación con el propósito de que los resultados cualesquiera que sean se conviertan en acciones estratégicas que impacten el curso de los programas y los resultados de la organización.
- b. Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para dar inicio a las actividades de diagnóstico y búsqueda de alternativas viables para aprovechar las áreas de oportunidad identificadas.

¹ Basadas en indicadores clave que orienten la toma de decisiones, la elaboración de programas, aplicación de estrategias y puesta en marcha de acciones tendientes al aprovechamiento de las áreas de oportunidad.

² Con el propósito de identificar las percepciones de los trabajadores a cerca de los planes y programas de la organización y poder hacer inferencias sobre las actitudes favorables o de resistencia a los cambios que éstos representan y emprender las acciones estratégicas que resulten pertinentes. (como administrar la resistencia al cambio)

- c. Desarrollar competencias en todos los integrantes de la organización en las áreas: técnica, administrativa e interpersonal.
- d. Definir metas y objetivos, en términos cuantitativos y pertinentes con la realidad de la empresa y aspiraciones de la misma, y con base en ellos se programen las actividades y la evaluación del desempeño organizacional.
- e. Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- f. Identificar las áreas y factores a considerar con independencia de su naturaleza: recursos financieros, técnicos, materiales, informáticos o humanos; o bien, las áreas funcionales, abastecimiento de materiales, producción, control de calidad o gestión del capital humano.

5. Importancia del Desarrollo Organizacional

La importancia del desarrollo organizacional radica en facultar a la empresa para enfrentar exitosamente el cambio, realizar las actividades significativas para alcanzar sus metas eficientemente, mejorar las relaciones interpersonales eliminando fuentes de conflicto, establecer un marco con mayor criterio para la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones, facilitar el desarrollo de actitudes proactivas en el personal y preparar a la organización para sobrevivir en un mundo de cambios.

Para que una organización esté en condiciones de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional debe disponer de recursos financieros suficientes en consonancia con la inversión que éste requiera, contar con los medios de producción para alcanzar sus metas, disponer de recursos científicos y tecnológicos, contar con personal capacitado y experimentado (propio o externo), vencer la resistencia al cambio y contar con asesoría.

Otro aspecto relevante del desarrollo organizacional son las áreas de oportunidad en las cuales se puede aplicar: organizacional, tecnológica, mercadológica, en impacto ecológico, financiera, informática y en gestión del capital humano.

Actualmente existen nuevos modelos estratégicos a los cuales se puede recurrir para enriquecer un programa de desarrollo organizacional como teletrabajo, outsourcing, capacitación por

competencias, renovación de la planta productiva, empowerment, alianzas estratégicas, joint venture (riesgos compartidos), la venta de franquicias, manufactura de nuevos productos, venta de patentes, tecnología y consultoría, la compra de empresas: de la competencia, del ramo o mismo giro, proveedores y clientes, entre otras.

Los niveles de aceptación y aplicación de este tipo de programas han contribuido a configurar el perfil del grupo de especialistas en desarrollo organizacional, el cual debe contar con competencias en metodología de la investigación, administración, planeación estratégica, técnicas de ingeniería industrial, redacción, organización, psicología del trabajo, sociología de la organización, comportamiento organizacional, elaboración y evaluación de proyectos de inversión, liderazgo, trabajo en equipo, tendencias del mercado, tendencias tecnológicas, tecnologías de la información y comunicación, desarrollo sustentable, impacto ambiental y finanzas. Por otro lado el experto en desarrollo organizacional debe ser un agente y promotor del cambio y tener una actitud proactiva.

La gestión de la evolución de la empresa sólo se logra con un plan maestro de desarrollo organizacional permanente, constante y con propósitos integradores, cambiantes y flexibles.

6. Referencias Bibliográficas

- Audirac, Carlos A. y otros (2006) "ABC del Desarrollo Organizacional" Trillas.
- De Faria Mello, Achilles Fernando (2002) "Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones" Limusa.
- French, Wendell y Bell Cecil (2000) "Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones" Prentice – Hall 2000.
- French, Wendell, Bell Cecil y Zawacki Robert (2005) "Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio" Mc Graw Hill.
- Guízar, Rafael (2004) "Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones" 2ª. Ed. Mc Graw Hill.
- Lewicki, Roy J. (1993) "Desarrollo Organizacional" Limusa.
- Rodríguez M., Darío (2005) "Diagnóstico Organizacional" Alfaomega.
- Sthepen, P. Robbins, (2004) "Comportamiento Organizacional" Pearson.