

## Unidad 5

### Lecturas

# Desarrollo Organizacional

*José Luis Pariente F.*

Fuente: <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>

### **Definiciones**

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden –en términos generales– en su definición. Así, Bennis, lo define como:

*una repuesta al cambio, una 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 tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.<sup>1</sup>*

Huse lo cataloga como:

*una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.<sup>2</sup>*

Mientras que Beckhard lo considera:

*Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.<sup>3</sup>*

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

#### **1. Es una estrategia educacional compleja.**

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

#### **2. Dirigida a toda la Organización.**

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

#### **3. Administrada desde la alta gerencia.**

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

#### **4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.**

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

## 5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

### **Criterios de Intervención**

En el apartado anterior se hacía referencia a la discrepancia, existente entre los diferentes autores, sobre la conveniencia de iniciar las intervenciones de D.O. en los diferentes niveles de la organización. En términos generales, los criterios se dividen en las siguientes opciones:

- 1.- Empezar en la gerencia (nivel organizacional más alto).
- 2.- Empezar con las personas.
- 3.- Empezar donde haya problemas

Beckhard,<sup>4</sup> recomienda que se debe iniciar en la alta gerencia (enfoco de producción) mientras que Schein,<sup>5</sup> recomienda el nivel personal (enfoco humano). En la práctica, sin embargo, ha sido el último criterio mencionado (empezar por donde haya problemas), el que ha prevalecido, si bien contando siempre con el apoyo o la simpatía de la alta gerencia, por las razones ya apuntadas en el capítulo anterior.

### **Supuestos del D.O.**

Los modelos de D.O. parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer<sup>6</sup> de la siguiente manera.

#### **1. Acerca de los individuos**

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos

más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.

La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

#### **2. Acerca de los grupos**

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias

#### **3. Acerca de las personas en las organizaciones**

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los

sentimientos entre las personas y entre los que las mandan.

La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales.

Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral.

El esfuerzo por mejorar las bases del D. O. necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal en los departamentos.

### **Metas del D.O.**

Las metas del D.O. pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.

- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.

### **Modelo de aplicación**

En este punto, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de D.O. se dan en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica (modelo de planificación):

#### 1.-Disonancia.

Necesidad sentida de cambio

#### 2.-Posibles alternativas:

- a). No hacer nada.
- b). Resolver el problema internamente.
- c). Solicitar ayuda.

3.-En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de D.O con una fase de identificación preliminar del problema.

#### 4.- Recopilación de información.

5.- Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente, como lo denominan algunos consultores), con objeto de establecer un compromiso de trabajo

denominado, por la mayoría de los autores, "contrato psicológico".

6.- Diagnóstico conjunto.

7.- Diseño de planes de acción.

8.- Implementación de los planes.

9.- Seguimiento y evaluación.

10.- Documentación

Entre la etapa de implementación (8), y la de evaluación (9), se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto (6), hasta que el problema haya quedado solucionado. Será hasta entonces que se pueda terminar el ciclo con el paso final de

Para la aplicación de estos modelos se requiere, además, que se cumplan ciertas expectativas acerca, tanto de los participantes en el proceso (el sistema cliente), como del agente externo o facilitador,<sup>7</sup> como es común que se denominen a sí mismos. Estas expectativas son las siguientes:

a) Del participante:

Se espera que sea un miembro activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos o práctica de los mismos.

b) Del facilitador:

Lo mismo que el participante, pero con énfasis en el aspecto de clarificación de conceptos o coordinación de actividades.

### **Tipos de Intervención**

Las intervenciones de los programas de D.O. pueden darse a distintos niveles organizacionales y siguiendo técnicas muy específicas, como se muestra en la siguiente tabla resumen, traducida del texto de Huse.<sup>8</sup>

*Una tipología de cambios acorde a la profundidad de la intervención.*

1.- Sistema total

- Teorías contingentes de diseño organizacional
- "Survey feedback"
- Reuniones de confrontación organizacional
- Desarrollo de "grid" organizacional
- 2.- Contactos individuo - organización
- Diseño de trabajos
- Centros de decisión
- Análisis de roles
- Administración por objetivos

3.- Estilo personal de trabajo

- Consultoría de procesos
- Intervención de terceros
- "Team building"
- Intervención interdepartamental
- Diagnóstico de grupos familiares por reuniones

4.- Análisis intrapersonal y relaciones

- Planeación de vida y carrera
- Entrenamiento en laboratorio
- Grupos de encuentro
- Consultoría persona

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Si bien las técnicas del D.O. provocaron una especie de "boom" administrativo desde el inicio de la década de los setenta, sobre todo en los Estados Unidos de Norteamérica y en la parte norte de nuestro país, notoriamente influido por las prácticas norteamericanas, el hecho es que aún es muy pronto para asegurar cabalmente sus beneficios en la organización.

Quizás sean pocas las personas que, habiendo participado en sus programas, puedan dudar de sus bondades. De hecho, todo parece indicar que sus efectos son altamente positivos, tanto a nivel personal como de la organización. Sin embargo, tampoco se dudaba e los beneficios que las teorías de las relaciones humanas propugnaban en su época para el mejoramiento de las organizaciones, sin embargo, en la perspectiva actual no se

tiene una valoración tan positiva de sus efectos.

Desde el punto de vista académico, su aceptación ha llegado hasta a inclusión de los estudios de D.O. como materias comunes en las carreras y cursos de postgrado en Administración, así como en la creación de diversas maestrías en el área.<sup>9</sup>

No hay que pasar por alto el hecho de que la intensificación de sus aplicaciones en nuestro país, sobre todo a finales de los setenta y mediados de los ochenta, obedeció, en muchos de los casos, a una cierta "moda" en la alta gerencia. La ausencia de literatura seria y crítica sobre la aplicación de estos programas en México, no permite todavía evaluar adecuadamente sus resultados a largo plazo. Su utilización, por otro lado, parece haberse restringido a los niveles superiores de la organización, y existen pocos datos acerca de sus aplicaciones y beneficios en los niveles operativos y en estructuras de ti o mecánico o burocrático.

Creemos, sinceramente, que sin restar ningún mérito a sus evidentes bondades, aún es pronto para emitir un juicio certero sobre la eficacia de estas técnicas de intervención. Pero lo que sí es seguro recomendar es el no implementar ninguna acción de D.O. en las organizaciones si no se cuenta con personal capacitado para coordinar las intervenciones y que haya demostrado, en sus experiencias anteriores, haberlas concluido con éxito y satisfacción para sus clientes.

El D.O. es una estrategia educativa que descansa en valores personales y organizacionales de tal importancia y trascendencia, que sería criminal por ignorancia o negligencia dejarla en manos irresponsables que provocaran daños irreparables, por su mala utilización, en las personas o sistemas intervenidos.



## Referencias

- Beckhard, Richard (1969): *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos.* México: Fondo Educativo Interamericano, 1973
- Bennis, Warren G. (1969): *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.* Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Coffey, Athos y Reynolds (1975): *Behavior in Organizations.* Prentice-Hall.
- Dessler, Gary (1979): *Organización y Administración.* Prentice-Hall.
- Ferrer Pérez, Luis (1976): *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional.* México: Trillas.
- Fordyce, Jack K. y Weil, Raymond (1971): *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.* Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Galbraith, Jay (1973): *Planificación de Organizaciones.* Fondo Educativo Interamericano, 1977.
- Hampton, David R., Summer, Charles E. y Webber, Ross A. (1968): *Organizational Behavior and the Practice of Management.* Scott, Foresman and Co., 1978, 3a. ed.
- Herbert, Theodore T. (1976): *Dimensions of Organizational Behavior.* Collier Macmillan,
- Huse, Edgar F. (1975): *Organization Development and Change.* West Publishing Co.
- Katz y Kahn (1977): *Psicología Social de las Organizaciones.* México: Trillas.

- Lawrence, Paul R. y Lorsh, Jay, W. (1969): *Desarrollo de Organizaciones.- diagnóstico y acción*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Lippit, et. al. (1970): *La Dinámica del Cambio Planificado*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Luthans, Fred y Kreitner, Robert (1975): *Modificación de la Conducta Organizacional*. México: Trillas, 1979.
- Margulies, Newton y Raia, Anthony P. (1972): *Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología*. México: Diana, 1974.
- Mc Neil, Elton B. (1975): *La Naturaleza del Conflicto Humano*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Omstead, M. S. (1975): *El Pequeño Grupo*. Buenos Aires: Paidós, 6a. ed.
- Partin, J. Jennings. Editor (1973): *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1977.
- Rogers y Agarwala-Rogers (1980): *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Schein, Edgar H. (1969): *Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Psicología de la Organización* (1972): Prentice-Hall.
- Varios autores (1975): *Desarrollo Social y Organización*. México: Editorial IEE, S.A.
- Walton, Richard E.: *Conciliación de Conflictos Interpersonales.- confrontaciones y consultaría de mediadores*. Fondo Educativo Interamericano.



## Notas

- <sup>1</sup> Warren G. Bennis: *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, pag.2.
- <sup>2</sup> Traducido de: Huse, Edgar F. Huse, *Organization Development and Change*. West Publishing Co., 1975, pag. 7.
- <sup>3</sup> Richard Beckhard, *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 10.
- <sup>4</sup> Richard Beckhard, op. cit.
- <sup>5</sup> Edgar Schein: *Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- <sup>6</sup> Luis Ferrer Pérez: *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas, 1976, pags. 19-20
- <sup>7</sup> El papel de facilitador puede ubicarse en una escala que va desde el conferenciante (papel predominantemente directivo), hasta el de ayudador (helper), papel predominantemente no directivo, y que comprendería los de conferenciante, entrenador, reflector, instructor, facilitador y ayudador.
- <sup>8</sup> Edgar F. Huse: *Organization Development and Change*. West Publishing Co., 1975, pag. 79.
- <sup>9</sup> Por citar sólo un ejemplo, en el programa para la Maestría en Administración de la Facultad de Comercio y Administración de la U.A.T., en Cd. Victoria, se incluyeron, en el

---

plan de estudios original, (1976) dos materias de D.0.

**NOTA IMPORTANTE**

Si encuentras cualquier error u omisión en la presente lectura, te agradeceremos nos lo comuniques, enviando un correo electrónico a: [pariente@tamatan.uat.mx](mailto:pariente@tamatan.uat.mx).

Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Última revisión: septiembre de 1998.