

Desarrollo Organizacional

Introducción

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

Declaración de Propósito

El presente trabajo busca exponer al lector la importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como factor de éxito dentro de las organizaciones, a través de un entendimiento de su concepción, características y métodos, los cuales, deben adecuarse al tipo, objetivos y necesidades de cada organización en particular.

El Concepto de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones, se integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos.

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuánto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Características del Desarrollo Organizacional

El DO posee una serie de características entre las cuales destacan: (a) proceso dinámico y continuo; (b) utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de

optimizar la interacción entre personas y grupos; y (c) constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

Surgimiento del Desarrollo Organizacional

Los autores Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos. En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se considera que el movimiento como tal, surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El DO surge después de la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistemático.

El origen del DO se atribuye a una serie de factores entre los cuales destacan: (a) la relativa dificultad al intentar sistematizar los conceptos de diversas teorías administrativas debido a que tenían enfoques diferentes y en ocasiones, entraban en conflicto con las demás teorías; (b) una profundización en el estudio acerca de la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones; (c) la creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de

laboratorio sobre comportamiento de grupos; (d) la publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del N.T.L. en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones; (e) la magnitud y cantidad de cambios alrededor del mundo como el aumento del tamaño de las organizaciones, creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna; y (f) la fusión de dos tendencias: estudio de la estructura y estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Inicialmente, el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, después pasó a la administración pública y por último, a todos los diferentes tipos de organizaciones humanas aplicando diversos modelos y procedimientos de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales. Los modelos utilizados en el DO involucran principalmente, una serie de técnicas de diagnóstico y acción, habilidades interpersonales y gerenciales.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes: (a) desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados; (b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma; (c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación; (d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa; (e) desarrollar las potencialidades de los individuos en

las áreas técnicas, administrativas e interpersonales; (f) establecer un clima de confianza; y (g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

Cambio Planeado

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

Comportamiento Organizacional

El objetivo de implementar un cambio organizacional es el mejorar los resultados de la operación y de las condiciones de las personas que conforman la organización. Para

estructurar un plan de acción que conlleve un cambio significativo, primeramente se debe estudiar el comportamiento organizacional.

La filosofía del Comportamiento Organizacional (CO) tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. El CO investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Entre las variables que se toman en cuenta en el estudio del CO destacan: productividad, ausentismo, personalidad, valores, comportamiento en grupo y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el CO posee un lado negativo, ya que los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados tanto positivos como negativos. Cuando es utilizado con intenciones no éticas, se puede prestar para manipular a las personas en lugar de ayudarlas a desarrollar su potencial. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación. Por lo tanto, es de suma importancia que la organización en sus distintos niveles esté dirigida por personas con alta integridad ética y moral.

Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un factor que invariablemente se presenta en las distintas fases del DO. Se han desarrollado una serie de recomendaciones y técnicas encaminadas a la eliminación del estado de resistencia que afecta el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. Entre las principales recomendaciones para lidiar con el cambio destacan las siguientes: (a) anticipar el cambio; (b) adaptarse a la nueva situación en el menor tiempo posible; (c) disfrutar o al menos encontrar aspectos positivos; (d) vencer el miedo a lo desconocido; (e) eliminar hábitos y tendencias conservadoras; (f) ser flexible;

(g) mantener una actitud positiva; (h) prepararse ante la posibilidad de cambios periódicos o constantes; y por último, (i) el estar atento a los pequeños cambios lo cual permite una mayor adaptación ante cambios más radicales.

Estilo de Liderazgo

En una organización, la administración y el liderazgo van de la mano. El liderazgo se define como la habilidad de comunicar a otros su potencial tan claramente que comiencen a verlo en ellos mismos. Un líder es aquel que puede influir en las personas y tiene seguidores como la consecución de un objetivo común. El líder conoce la motivación de las personas, los inspira y desarrolla su potencial. Dentro de toda organización, un liderazgo eficiente puede llevar al éxito cuando un liderazgo equivocado o ineficiente, comúnmente lleva a la organización a la mediocridad o al fracaso. El éxito en el DO depende en gran medida, de las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quien se encuentra al frente de un proyecto; ya que el DO implica un alto grado de relaciones interpersonales.

Técnicas de Motivación

El proceso de DO dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman. Es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad.

Entre las principales técnicas de motivación encontramos las siguientes: (a) desarrollar la auto-disciplina para una mayor efectividad; (b) escuchar primero para ser escuchado; (c) actuar como la causa y no como el efecto para maximizar el potencial; (d)

evitar criticar a la alta administración ya que genera problemas de confianza; (e) mantener la calma y enfocarse en una tarea a la vez; (f) proporcionar retroalimentación constante; (g) solicitar sugerencias de los involucrados; (h) buscar acelerar el proceso del cambio y asegurarse de que los involucrados conozcan los beneficios que se obtendrán; (i) predicar con el ejemplo; (j) decir la verdad; (k) mantener la armonía con los superiores; (l) mantener el enfoque en los resultados; (m) tener seguridad en uno mismo; (n) enfocarse en prácticas y técnicas de comunicación que llevan a la persona a ser respetada; (o) perder el miedo a experimentar con distintos enfoques para revisar los resultados ya que se puede encontrar una mejor manera de realizar las tareas; (p) canalizar las fortalezas de los subordinados para maximizar su potencial; (q) fomentar la competitividad entre los subordinados; (r) mantener una actitud enfocada, positiva y entusiasta; (s) saber reconocer los errores; (t) fomentar la educación continua; (u) cumplir las promesas; (v) establecer fechas para el cumplimiento de los objetivos; (w) reforzar positivamente los logros ya sea mediante premios o reconocimiento verbal; y (x) evitar crear una atmósfera de estrés o tensión.

El desempeño de una persona es el reflejo de lo que se percibe de sí mismo en un determinado momento. Es importante otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones o facultación con el fin de desarrollar y fortalecer la confianza en ellos mismos y el desempeño de los equipos.

Críticas y Limitaciones del Desarrollo Organizacional

Una de las principales críticas al DO es el énfasis en la educación emocional. Cuando se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas. Por lo tanto, se corre el peligro de convertirse

en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.

Otra de las críticas es que en ocasiones, el DO es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio personal de unos cuantos. Es decir, cuando se le da prioridad a la imagen pública de la organización en lugar de mejorar las condiciones internas. Un punto importante de discusión resulta debido a que el DO no puede delimitarse. Ya que se enfoca en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas, resulta difícil cuantificar y medir sus resultados. En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.

Uno de los problemas más recurrentes en el DO cuando se enfoca en mejorar el comportamiento organizacional ocurre cuando la alta administración espera resultados inmediatos cuantitativos. Esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo al logro de este tipo de objetivos mientras en consecuencia, se descuidan otras áreas que pueden resultar más relevantes dentro de la organización. Toda implementación de cambio, implica un proceso al cual, se le debe respetar ya que por lo general, al final del mismo todavía se reevalúa y se aplican técnicas de fijación. Cabe mencionar que aunque el DO no es la solución para todos los conflictos organizacionales, sí puede reducirlos.

Conclusiones

El éxito del Desarrollo Organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus miembros. A mayor participación, mejores resultados. Generalmente, las tareas están divididas por proyectos y las prácticas burocráticas tienden a su reducción o simplificación. Lo cual, facilita la estructura y la toma de decisiones acertadas. Es importante notar que en el actual entorno cambiante y competitivo, la capacidad de rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado resultan imprescindibles para el desempeño favorable de la organización.

El DO no es un sustituto de una administración ineficiente o de la falta de planeación, simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor. Por lo tanto, se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y en consecuencia, para el logro de los objetivos organizacionales.

Referencias

- Chandler, S. (2004). *100 Ways to motivate others: How great leaders can produce insane results without driving people crazy*. Ohio: Career Press
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill
- Covey, S. (2001). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Utah: Free Press
- Free Management Library (2007). *Organizational Change and Development*. Revisado en Diciembre 4, 2007 en http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm
- Ghosh, G. (2006). *What is Organization Development (OD)?* Revisado en diciembre 4, 2007 en <http://gauteg.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-development-od.html>
- Johnson, S. (2000). *Who moved my cheese? An a-mazing way to deal with change in your work and in your life*. Vermilion UK: Random House Group Ltd.