

Desarrollo organizacional: qué significa

Roberto Rodríguez González
Facultad de Psicología
Universidad Central
Cuba



Luís M Peteiro Santaya
María T. Rodríguez Wong
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



[Ver Perfil del autor](#)

Artículo Publicado el 14 de mayo de 2007

Resumen

En la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentren ante sí nuevas demandas y retos que exigen ágil y dinámico desarrollo organizacional (DO), como fórmula para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que aparece en su entorno; no hacerlo significaría perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional.

Surge entonces la problemática de precisar qué es el DO y cómo llevarlo a cabo. Se precisa en este trabajo la necesidad de concebirlo desde la importancia estratégica que revisten los recursos humanos para la organización y lo que esto implica en cuanto a propiciar el desarrollo individual (DI) que permita contar con los recursos humanos necesarios, en el momento necesario, que faciliten el desarrollo organizacional.

Palabras claves: desarrollo organizacional, desarrollo individual, cultura organizacional, organizaciones.

"El ritmo, acelerado casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad, ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se enfrentan no solo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La convergencia ha sido traído ciertos cambios ingentes en el funcionamiento de las organizaciones". (Margulies y Raia, 1974)

Estas condiciones caracterizan el mundo de hoy, apareciendo diferentes dimensiones en el análisis de aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, psicológicos, etc. Se modifican sustancialmente el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios. Todo ello describe la sociedad a inicios del Siglo XXI, la cual se mantiene en constante reestructuración y diversificación.

Las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación, como condición básica a su supervivencia en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y vivo que debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste, que le permita afrontar estos cambios con éxito.

Margulies y Raia (1974) reconocen que: *"toda organización es un sistema de actividades humanas coordinadas, un*

"todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema, cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio".

Es preciso aclarar que no sólo debemos aceptar la dinámica interna del sistema, sino también, reconocer que el contexto en el cual se desarrolla el mismo es parte integrante del organismo. Reconocer, entonces, que organización y ambiente están en continua e íntima interacción, encontrándose en relación indisoluble y comprender que ambos se mantienen en constante cambio, evolución, movimiento y adaptación, conduce a pensar que puede y debe enfocarse la categoría desarrollo en el ámbito de las organizaciones.

Numerosos autores refieren sus concepciones acerca del problema del desarrollo en las organizaciones y gran parte de éstos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización a las nuevas realidades. A partir de estas reflexiones surgen determinadas interrogantes: ¿cuáles son las concepciones de desarrollo estudiadas en el mundo empresarial?; ¿es posible hablar de desarrollo en todas las organizaciones?; ¿todos los cambios en las organizaciones implican desarrollo?

Más que categoría de análisis en el mundo empresarial, el tema del desarrollo en las organizaciones ha sido trabajado como metodología de intervención, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia tanto nacional como internacional.

Para Chiavenatto: *"Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".*

El conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos encaminados a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad para enfrentarse a los cambios, se ha denominado Desarrollo Organizacional (DO). Según refieren Margulies y Raia (1974), el desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos, por lo que este desarrollo de la organización hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la antropología, la sociología, la psicología y la economía política.

Existen, no obstante, posiciones diversas en cuanto a la conceptualización del DO, encontrándose numerosas posiciones entre los autores que lo tratan. A continuación se destacan los siguientes aspectos al abordar DO:

1. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio.
2. Promueve modificaciones en los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.
3. Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continúa adaptación.
4. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.
5. Reconoce la interacción entre el individuo y la organización, plantea que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional. Promueve la reorientación del pensamiento y el óptimo uso de su potencial hacia el análisis de los problemas organizacionales, busca equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo en las organizaciones valores humanísticos y democráticos. Busca la correcta comprensión de la

verdadera esencia de la naturaleza humana.

6. Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización y el comportamiento de grupos e intergrupos.

7. Adquiere varias dimensiones de acción como son: diagnóstico, planificación, investigación, experimentación, intervención y la dimensión educativa que permite que la organización adquiera determinadas herramientas para el logro de la autogestión del cambio y el autodesarrollo de la misma.

Es así como el DO se constituye en técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con éxito los retos que se les presentan en el contexto socioeconómico actual; aunque Margulies y Raia (1974) alertan que instituciones sociales aprenden, quizás con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo "arrasador" de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología.

Es importante, entonces, reconocer que vivimos en tiempos en que el poderío organizacional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente, mientras avanza el basado en la colaboración y la razón, imponiendo la necesidad de ceder paso a una autoridad administrativa basada en derechos delegados, sobre la base de principios de organización asentados en ideales humanistas y democráticos que desplazan gradualmente y sustituyen los principios burocráticos de los sistemas organizativos.

Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de producir verdaderos cambios en las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", lo que significa modificar: los significados, las representaciones, e imaginarios, lo que consecuentemente conlleva a cambiar los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Para el DO, el meollo del desarrollo se halla, por lo común, en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales. Es indispensable buscar otros modos y usos que la adecuen a la situación actual, naturalmente distinta de la del pasado y le permitan responder a las exigencias crecientes de cambio, propias del actual contexto histórico-social.

En este proceso de transformación de las organizaciones, los actores fundamentales del mismo, o sea, los recursos humanos, " *además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso de cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos*". (Margulies y Raia, 1974)

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia) estén comprometidos en ella y logren, o al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones en las mismas. Confluye igualmente en esta problemática los estilos de conducción (liderazgo) de los directivos de la organización. En no pocas ocasiones este importante aspecto es dejado a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder). Obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia contar con los recursos humanos requeridos para afrontar los retos de la organización en cada momento. Concebir el DO desde este ángulo implica, por tanto, reenfoque la cultura de la organización desde sus presunciones básicas, sus valores y los elementos arquitectónicos, considerando que para que la organización triunfe y se desarrolle es imprescindible precisar los aspectos siguientes: misión, entendiendo por ella lo que debe cumplir en el momento actual; objetivos, lo que debe alcanzar para cumplir su misión, estableciendo de forma clara cuáles son los claves y cuáles resultan complementarios; tareas, a cumplir para lograr los objetivos; visión, proyección de los movimientos de la organización para actuar de forma proactiva con relación a los cambios esperables en su entorno y los retos que para ella significan.

Para lograr lo anterior, lo fundamental son los recursos humanos con que se cuenta y cómo éstos deben desarrollarse mediante una adecuada gestión de los mismos que propicie el desarrollo individual (DI) necesario para afrontar los cambios; además, el reclutamiento de aquellos recursos humanos que se requerirán de acuerdo con las necesidades

que presentará la organización en su proceso de desarrollo. Como se aprecia, es una "nueva filosofía" organizacional, que se centra en obtener alta eficiencia y competitividad con base en la adecuación a los requerimientos tanto del medio externo (demanda para con la organización) como del medio interno (demandas emanadas de la propia organización, en que los recursos humanos son clave) actuando de forma proactiva en cuanto a los cambios del entorno.

Queremos destacar, además, uno de los elementos de la cultura que en esta "nueva filosofía" organizacional tiene un papel esencial, hacemos referencia a los valores, para lo cual nos apoyaremos en algunas reflexiones que realizan Margulies y Raia (1974), quienes reconocen que los valores ejercen una influencia poderosa en la forma en que se encauce el DO (una vez que se admita esto) es posible hacer frente a los conflictos presentes en los organismos contemporáneos: entre el individualismo y la actuación en grupos; entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismos. Los autores citados con anterioridad ofrecen un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, los cuales compartimos y mostraremos a continuación, admitiendo la influencia que tienen los mismos en el proceso y en la tecnología para crear organizaciones más funcionales:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de la organización, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la misma y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Conclusiones

El desarrollo de la sociedad implica que las organizaciones que actúan en su seno deben alcanzar alto grado de eficiencia y competitividad para responder a las cambiantes y complejas demandas que aparecen ante ellas. Esto exige de un dinámico DO, para el cual el desarrollo de sus recursos humanos se convierte en piedra angular para el éxito.

Interpretar adecuadamente el momento actual y las demandas que implica para la organización, es la forma de cumplir la misión de la misma; lograr descifrar cuáles serán los movimientos de cambios y las demandas que aparecerán es imprescindible para proyectar el movimiento de la organización y concebir su visión. El papel estratégico que en ello juega el contar con los recursos humanos necesarios a cada momento, concebir el desarrollo de estos mediante programas de gestión y desarrollo individual, es básico para lograr el DO.

Los científicos sociales deben convertirse en la vanguardia de quienes potencien cambios en las personas, en los grupos, en los organismos y en las colectividades, estudiando los vínculos y las interacciones que estos establecen, construyen y desarrollan. Deben asumir su papel de gestores de esos cambios profundos que mediatizan el desarrollo de nuevas actitudes y modos de comportamiento.

Bibliografía

Margulies, N, Raia, A. P. (1974). *Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología*. México: Editorial Diana, S.A.

Chiavenatto, I., citado por Durán Acevedo, Paulo, *D.O. Desarrollo Organizacional*. En:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm> online, miércoles 28 de marzo de 2007.