



## Biblioteca Virtual

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Rocío Julio Q

Existen diferentes conceptualizaciones sobre "Desarrollo Organizacional", sin embargo la mayoría de autores concuerdan con que una de las principales funciones del DO (Desarrollo Organizacional) es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

El DO pretende: eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador - empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad. Todos estos aspectos se encuentran inter-relacionados.

### CONCEPTO DE DEARROLLO OORGANIZACIONAL

Muchinsky (1994) en su libro Psicología Laboral, manifiestan que el DO es una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia. La definición del autor es:

*El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta*

Esta definición muestra una tendencia psicológica del DO, pues cuando se habla de la ciencia de la conducta, se refiere específicamente a la Psicología. A través de la puesta en práctica de sus técnicas, puede llegar a mantener una organización óptima, en términos económicos y sociales, respondiendo a demandas y necesidades externas e internas del medio, dentro un ambiente de trabajo saludable para todos los integrantes de la organización.

Este mismo autor comenta que la definición anterior del DO, tiene cinco partes claves, que describen lo que es un DO y sus implicancias:

*El DO es una actividad **planificada** puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.*

*Los esfuerzos del **Do afectan a toda la** organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira.*

*Los **efectos del DO** deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre. El DO fracasa si no cuenta con el apoyo y el compromiso de los niveles altos de dirección.*

*Los **programas del DO** son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento alto; las organizaciones malsanas no.*

**Los objetivos** provienen de intervenciones deliberadas, los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización.

Estos elementos, muestran claramente la real magnitud e importancia, en los días actuales de implementar programas de DO, pues su practicidad y funcionalismo tiende de manera global a mejorar muchos aspectos en las empresas modernas.

Tomando otras definiciones vemos que estas incluyen otros elementos:

*Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional.*

Aquí se mencionan la Cultura Organizacional, es decir que un programa de DO maneja la cultura para abordar los problemas de la organización. Entonces encontramos un nuevo factor que interviene en el DO, la Cultura Organizacional.

Sin embargo existe otra definición un tanto más completa:

*El término "desarrollo de la organización" implica una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor a ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambio de las normas y de comportamiento.*

Si bien esta conceptualización no habla específicamente de la pertinencia y relación de cambio organizacional con cambio de cultura, es evidente que al modificar los valores, normas, reglas, comportamientos esperados, etc., se están refiriendo a un Cambio de Cultura, pues los aspectos anteriores son estructurales en una organización y son elementos que hacen parte de la Cultura de las Empresas.

Otra definición de DO:

*Es una técnica gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.*

Una de las claves para el éxito de un programa de DO como ya manifestemos antes, es el compromiso gerencial. Lo que plantea esta última definición atañe a los gerentes y el DO al ser una técnica gerencial, ayuda a los líderes de este nuevo milenio a prepararse, para ser ellos quienes asuman un real compromiso con el cambio y creen conciencia de necesidad del mismo. Luego a través de su conducta de compromiso y convencimiento, facilitarán y apoyarán los cambios que sean necesarios. Esto significa que los gerentes deben estar totalmente conscientes de su trascendental papel como gerentes del cambio, pues ninguna organización

que desea mantenerse vigente (Viva) podrá escapar a las mutaciones mundiales que implicar una constatación de reestructuración de aspectos administrativos y técnicos.

La siguiente definición fortalece todo lo anteriormente dicho:

*El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción*

Se habla del DO, como estrategia gerencial que debe ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos, es muy probable que el programa fracase. Asimismo apunta al cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues el DO representa un mejoramiento continuo dentro de la organización. El DO a su vez va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes pues es el fundamento de toda organización es la cultura y su gerenciamiento es muy delicado, puesto que representa la estructura misma de la empresa.

Se habla de los procesos, los cuales son la manera o formas que tienen las empresas de realizar u operativizar sus actividades para el logro de objetivos. Estos procesos pueden ser modificados en cualquier momento dependiendo del medio externo y las exigencias o necesidades internas.

Otro factor que nos parece de suma importancia en la definición anterior, es el rol del consultor – facilitador, quien tiene un papel trascendental, pues con su experiencia, neutralidad y objetividad llevará a cabo el desarrollo óptimo de un programa de DO.

Por último cuando se habla de la investigación acción como técnica, se refiere a la participación activa y colaboración de todos los miembros de la organización, durante el proceso que implica la investigación de los problemas o necesidades organizacionales (diagnóstico). Esta técnica es continua, pues se puede ir diagnosticando constantemente y desarrollando de la misma forma estrategias apropiadas para cada problema detectado.

Podemos hacer un resumen a partir de las definiciones anteriores de lo que es el DO:

- El DO como concepto es una estrategia gerencial
- El DO mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo.
- El DO trabaja puntualmente en situaciones de Cambio Organizacional.
- El DO, maneja y utiliza a la Cultura de la Empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales - fundamentales de la misma
- El DO, necesita de una persona especializada (agente interno o externo) para ser implementado.
- El DO, se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (Psicología).
- El DO, ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.

- El DO, maneja la técnica de la investigación acción.
- El DO, trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- El DO, trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.
- El DO, es un programa a largo plazo.

Para que un programa de DO, se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos, es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, estos son: averiguar las expectativas y motivaciones de las personas en relación a los cambios. No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las mismas expectativas de desarrollo, etc., por esto el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.

Dos principios son igualmente importantes en un proceso de implementación de DO, la retroalimentación y el refuerzo. Estas dos técnicas de modificación de conducta son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que estos se suceden con más frecuencia. La retroalimentación también contribuye en esta dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo esta desarrollando sus tareas o en que medida está colaborando a la organización, al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede con una adecuada retroalimentación mejorar sus debilidades ya sean en la parte técnica o de comportamiento.

El objetivo de un programa de DO, no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo – empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando la importancia de los Recursos Humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda. Ellos son las piezas principales, los motores insustituibles de cualquier organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **DONNELLY James H, GIBSON James L, IVANCEVICH John M.**– " Las organizaciones" (Addison –Wesley Iberoamericana S.A., SA. Wilmington, Delaware E.U.A. 1994)
- **MUCHINSKY, Paul** "Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional", (Editorial Descleé deBrouwer, S.A. Henao, 6 – 48009 BILBAO, 1994)
- **STONER, Janes, A F & FREMAN, R. Edward** "Administracaos" Prentice Hall Ltda. Brasil , 1995
- **WENDELL French, BELL Cecil Jr.** " Desarrollo Organizacional" (Prentice Hall, Inc – Hispanoamérica , S.A. Naucapppan de Juárez, México 1996).

[informacion@abacolombia.org.co](mailto:informacion@abacolombia.org.co)

Este artículo proviene de: [www.abacolombia.org.co](http://www.abacolombia.org.co)  
Todos los derechos reservados ©2003