



---

# El desarrollo organizacional

## Organizational Learning

---

Juan Segovia [segoviat@trance-formacion.com](mailto:segoviat@trance-formacion.com)

Karina Espinoza



### 1. EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El mundo en el que vivimos es el resultado de una serie de cambios en todos los niveles del pensamiento y quehacer humano entre los cuales las organizaciones también toman parte importante.

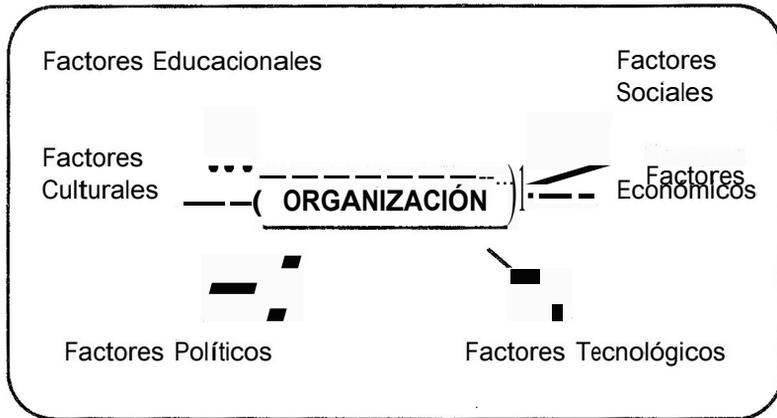
La experiencia nos enseña que todo sistema organizado, para lograr su permanencia eficiente en el tiempo ha tenido que lidiar con fuerzas o estímulos que influyen directamente en su entorno lo que les ha implicado realizar "cambios" dentro de la organización.

Se diferencian dos clases de fuerzas, y cabe anotar que estas tienen una característica muy especial el ser omnipresentes, *fuerzas internas y fuerzas externas*.

A continuación se presentan dos esquemas que las describe detalladamente:

Figura N°1

Fuerzas Externas del cambio



*Fuente: Desarrollo Organizacional. McGraw-Hill*

*Elaboración: Rafael Guízar M*

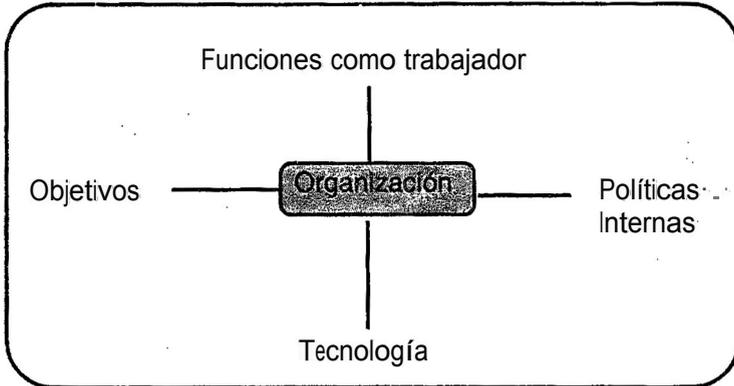
La figura N° 1 nos describe que factores tales como los educativos, culturales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos son los que delimitan las tendencias que tanto el hombre como las organizaciones deberán tomar en cuenta para no tener desfases en su interacción con el medio social y/o productivo al cual pertenece.

Las fuerzas externas no son controlables por la organización, esta razón obliga a que éstas estén en continua y atenta interacción con lo que sucede al exterior y poder establecer mecanismos o herramientas que le ayuden a manejar de manera óptima la presión ejercida de estas fuerzas.

En lo que se refiere a las fuerzas internas de cambio en una organización, el siguiente esquema describe la situación:

Figura N°2

Fuerzas internas del cambio



*Fuente: Desarrollo Organizacional. McGraw-Hill.  
Elaboración: Rafael Guízar M*

Este esquema describe las fuerzas internas que la organización tiene que afrontar para un desempeño eficaz de todos los recursos que la integran; éstas pueden ser los cambios en los objetivos, políticas internas o administrativas, tecnología, funciones y/o actitudes de los empleados, un nuevo producto, productos o servicios obsoletos, fuerza laboral creciente, diversa, etc.

Los cambios internos que se presenten son en gran medida por la presión ejercida por las fuerzas externas, que reiteramos dan las "reglas del juego" en donde el "mundo interno organizacional" debe construir y desarrollar su cultura organizacional que a su vez retroalimenta al exterior sus posiciones de adaptabilidad.

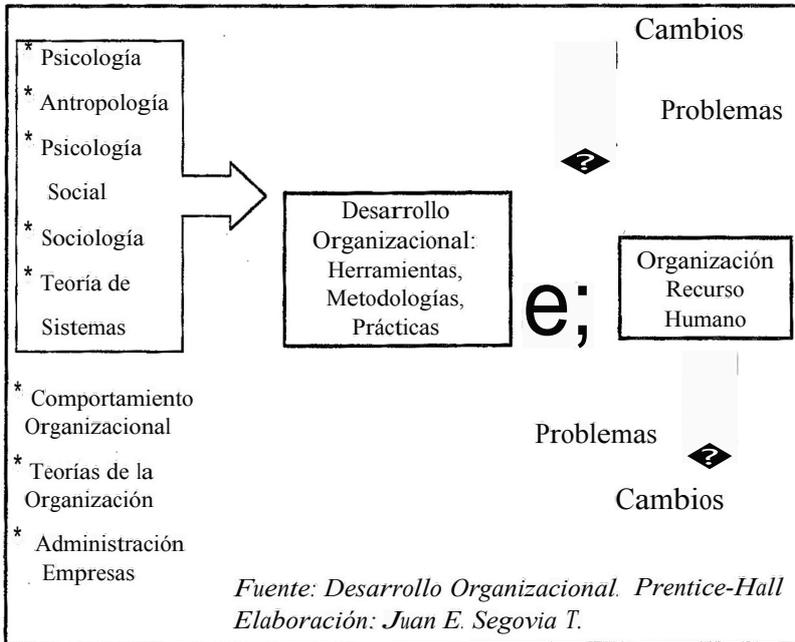
Por esto la organización es considerada un sistema abierto en continua retroalimentación con el entorno, por lo tanto la organización es un sistema influyente e influenciado.

## 2. EL PAPEL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) FRENTE AL CAMBIO

Las organizaciones ante la imposibilidad de controlar las fuerzas externas que la influyen tienen la responsabilidad de tener a sus elementos que la conforman (fuerzas internas: recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.) en constante atención, para de esta manera responder al cambio planteado.

Es precisamente en este contexto en el cual El Desarrollo Organizacional se presenta como una opción y una estrategia frente al cambio, dentro de la organización. Específicamente como un camino a seguir y no un punto de destino, "ya que es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, y no un procedimiento paso a paso".<sup>1</sup>

Figura N°3  
Papel del Desarrollo Organizacional



<sup>1</sup> FRENCH Wendell, BELL Cecil: Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México 1995.

Pero el DO no aparece como una moda a ser utilizada, sino es el resultado de aportes de diferentes ciencias tanto organizacionales, sociales y políticas.

La figura anterior describe como el DO surgió y cual es su aporte al cambio del entorno:

Interpretando la figura, se aprecia fácilmente como el DO es el resultado de conocimientos en:

Psicología (estudian y tratan de entender la conducta humana individual), Psicología Social (estudia la influencia que unas personas ejercen sobre otras), sociología (sistemas sociales donde los individuos desempeñan diferentes roles), antropología (estudia a las sociedades con objeto de conocer a los seres humanos y sus actividades fundamentales y características según al país y organización a la cual pertenecen). Las siguientes ciencias: teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teorías de la organización y prácticas de la administración, aportan al D.O. con técnicas y herramientas para llevar a dirigir y mejorar la dirección y administración de una organización.<sup>2</sup> Gracias a esto ha evolucionado de tal modo que se ha convertido en una ciencia integradora de teorías, herramientas, metodologías y prácticas capaces de resolver la mayor parte de los problemas y conflictos importantes a los que se enfrenta el recurso humano de cualquier organización.

Para un gran número de organizaciones el cambio constituye una amenaza, el DO lo considera una oportunidad para emprender un proceso de mejoramiento, donde los individuos y/o equipos y/o estructura no están realizando todo su potencial.

### **3. DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La definición de una ciencia, de un acontecimiento, o de un aspecto material, es identificarla claramente y con precisión, para que tenga un significado concreto acerca de lo que es e integra.

Es importante acotar que el DO tiene tantas definiciones como son sus investigadores.

---

<sup>2</sup> Aporte investigativo Karina Espinoza.

A continuación pongo a consideración las más representativas de este vasto campo de estudio:

"Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio". Bennis, 1969.<sup>3</sup>

"El Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos". Shmuck y Miles, 1971.<sup>4</sup>

"El Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo". Porras y Robertson, 1992.<sup>5</sup>

Al realizar detenidamente un análisis de las definiciones anteriores, se puede considerar algunos aspectos comunes tales, que el DO se presenta como una opción de cambio fundamentada en la conducta humana dentro de la organización, además de la posibilidad de cambio que se presenta.

Tomando como referencia la reflexión anterior, las definiciones más importantes y el contexto en que se presenta, sugiero una definición que aporte a la comprensión de este interesante y vasto tema:

*"El Desarrollo Organizacional es una disciplina de cambio planificado, fundamentada en el conocimiento sistemático del comportamiento del recurso humano de la organización, con el objetivo de introducir un conjunto*

---

<sup>3</sup> GUIZAR M. Rafael: Desarrollo Organizacional, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1999.

<sup>4</sup> FRENCH Wendell, BELL Cecil: Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México 1995.

<sup>5</sup> Idem. 3.

*de intervenciones estratégicas para renovar su cultura, procesos y estructura organizacional".*

La definición arroja un conjunto de elementos que merecen ser observados independientemente para su comprensión:

- El *cambio planificado* es la razón de ser del Desarrollo Organizacional debido a que se presenta como una opción eficaz para afrontar los problemas derivados de este, no lo podemos tomar como etimológicamente<sup>6</sup> sino en una coyuntura organizacional.
- El *conocimiento sistemático del comportamiento humano*, porque lo que tiene en común toda organización es la gente que colabora en las distintas actividades. Estas personas que son individualmente un mundo diferente pero que al comprender su comportamiento dentro de la organización se podrá mejorar el influjo individuo-proceso-estructura,
- *Un conjunto de intervenciones estratégicas*, se refiere a las herramientas, metodologías, prácticas que esta disciplina utiliza para lograr los objetivos de cambio planteados. En el siguiente subcapítulo se profundizará el estudio de las intervenciones.
- Cuando hablo de *renovar su cultura, procesos y estructura organizacional*, es trabajar e incidir, primero en el conjunto de creencias, valores y actitudes del empleado frente a su organización, segundo en como se hacen las cosas en la organización y tercero en el diseño general de la misma.

Una vez contemplado el campo de acción y papel del DO, es importante señalar las aportaciones de esta disciplina, estas son llamadas intervenciones que son analizadas en el siguiente subcapítulo.

---

<sup>6</sup> "Cambiar significa tomar o hacer tomar, en vez de lo que se tiene, algo que lo sustituya". *Lexus, Diccionario Enciclopédico*, Editorial Lexus, Perú, 1998.

## 4. INTERVENCIONES

Las propuestas teóricas de mejoramiento del DO se ven operativizadas a través de las *intervenciones*. Este término denota al conjunto de actividades, herramientas, metodologías que se aplicarán a un problema o situación específica dentro de una organización.

Claro está que las intervenciones a las cuales nos referimos son aplicadas de acuerdo a la situación en que se encuentra la empresa, entonces las intervenciones no pueden ser una "receta" común para todas estas. Por lo tanto las acciones a aplicar variarán en el diseño de la intervención, la estrategia e intensidad de aplicación, tiempo, recursos, etc.

Es de suma importancia que antes de comenzar a intervenir, los líderes y miembros de la organización junto con el agente de cambio se ocupen en un análisis sistemático del problema, las oportunidades y debilidades presentes, con el objetivo de obtener un sondeo de cómo es percibido y su posición frente al problema que se intenta resolver.

En esta etapa de trabajo el agente de cambio comparte con los líderes o directivos los atributos <sup>7</sup> que manejará mientras dure el trabajo de desarrollo organizacional, estos son:

- I. Una serie de valores.
- II. Una serie de hipótesis acerca de las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales.
- III. Una serie de metas y objetivos para el agente de cambio, la organización y sus miembros.
- IV. Una serie de actividades estructuradas que son el medio para realizar los valores, las suposiciones y las metas.

Con los atributos enumerados, el diagnóstico de la empresa y las metas establecidas por los clientes, se diseña el plan de intervención que constará de acciones y actividades que posibilitarán la oportunidad de cambio.

Existe una considerable cantidad de actividades para la construcción de una intervención, cabe recalcar que las actividades que a continuación catalogo

---

<sup>7</sup> FRENCH Wendell, BELL Cecil: Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México 1995.

pueden combinarse según las necesidades y objetivos de los directivos de la empresa.

- L. *Actividades de diagnóstico:* son las que ayudan a conocer la situación por la que atraviesa el problema específico, el grupo, los individuos, la organización.
- II. *Actividades de formación de equipo y de relaciones intergrupo:* son las que se diseñan para mejorar la efectividad de los equipos y sus relaciones dentro del sistema.
- III. *Actividades de educación y capacitación:* son aquellas que sirven para ampliar los conocimientos, fortalecer y mejorar habilidades y capacidades de los individuos o grupos de la organización.
- IV. *Actividades tecnoestructurales:* están destinadas a mejorar la tecnología y la estructura de las organizaciones para ligarlas con el personal.<sup>8</sup>
- V. *Actividades de planificación de vida y desarrollo de carrera:* están orientadas a que los individuos se centren en objetivos de vida y de carrera profesional y la manera de alcanzarlos.
- VI. *Actividades de administración estratégica:* estas ayudan a que se construya políticas administrativas que integren una visión y misión estratégica a largo plazo para la organización, además de tomar consideraciones respecto al entorno externo y su posición frente a ellas, etc. Dentro de estas actividades se incluye las actividades de planificación y establecimiento de metas organizacionales, construcción de herramientas para enfrentar los problemas de la organización.

Algunos autores exponen en sus investigaciones a estas actividades por grupos de intervención, como por ejemplo: intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en administración de recursos humanos, intervenciones estratégicas y del medio ambiente.

---

<sup>8</sup> GUIZAR M. Rafael: *Desarrollo Organizacional*, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1999.

A lo largo de este capítulo me he centrado en detallar lo que el Desarrollo Organizacional es, y el aporte que brinda a los requerimientos de una empresa. La comprensión de la disciplina nos anima a considerarla para aplicarla no solamente en el ámbito de las empresas industriales o transnacionales sino a cualquier organización sea cual sea su actividad productiva o de servicio.