

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

por el Dr. Sergio Olivera Díaz (6)

DEFINICION

Antes de entrar en materia, quisiera referirme aunque sea brevemente, a la naturaleza misma del desarrollo organizacional.

Sabemos en términos generales que el desarrollo organizacional nació como una respuesta al cambio; como una búsqueda permanente para lograr adaptar las estructuras de organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

No es de extrañar entonces, que en una época tan agitada como la nuestra, se haya pensado en la necesidad de

revisar y de actualizar lo establecido en materia de organización.

El cambio existe por doquiera, forma parte de nuestras vidas; ocurre en las relaciones entre los países, entre los grupos humanos, en las familias y en las comunidades.

Las costumbres y tradiciones que inspiran a nuestros mayores, se ven seriamente afectadas en la actualidad.

De hecho, las grandes instituciones y organismos sociales se han visto ante el dilema de modificar sus estructuras o hacer frente a la inminencia del fracaso.

(6) Ibidem., págs. 29 y sigs.

Las mismas empresas que, por su naturaleza dinámica, requieren de una adaptación constante a los progresos tecnológicos, a las fluctuaciones del mercado, a los embates de la competencia, se han visto ante la urgencia de una renovación.

Así, los principios administrativos que durante muchos años regularon la existencia de las industrias y demás asociaciones empresariales, confrontan en la actualidad la necesidad de una nueva orientación.

El sistema piramidal de organización que basaba su eficiencia en la división del trabajo, en la especialización y en la impersonalidad de las relaciones, ya no responde a las motivaciones del hombre. No es posible hablar de desarrollo y auto-realización dentro de un sistema rígido e inflexible.

Los problemas de autoridad, de comunicación y de productividad se multiplican diariamente, a tal grado que la formulación de un cambio se hace inevitable.

Y en ello creo que todos estamos de acuerdo, la diferencia más bien estriba en la forma como deben realizarse dichos cambios:

Para algunos el camino a seguir es el de la evolución; es decir: el realizar, poco a poco, aquellos ajustes que necesite la organización, pero sin modificar el status quo.

Para otros no hay más remedio que la violencia de la revolución, lo cual implica cambiar profundamente el orden establecido y el status quo.

Ambas soluciones lo son a medias y

suscitan diferentes reacciones encontradas. La pasividad y conformismo de la primera, pueden poner en riesgo el futuro de la organización, al refugiarse en la comodidad de los logros presentes.

Asimismo, el romper en forma brutal con lo establecido, puede generar las más enconadas resistencias y arrastrar las más profundas frustraciones, al echar por la borda las experiencias adquiridas.

De tal manera que quizás la solución esté en una tercera alternativa: el desarrollo organizacional.

Pero, para ello, es necesario contemplar al desarrollo organizacional como un proceso sistemático, donde los cambios han sido previamente diseñados, planeados, implementados y controlados.

Cualquier otra cosa que se le parezca, no es, propiamente dicho, lo que entendemos por desarrollo organizacional.

De ahí que resulte interesante mencionar algunas de las características básicas de esta nueva disciplina.

Posteriormente, me referiré a algunos de los problemas que pretende resolver el desarrollo organizacional y concretamente a algunas de las técnicas que se suelen utilizar.

CARACTERISTICAS

a) El desarrollo organizacional, en primer término, se realiza bajo una perspectiva de cambio, internacional y deliberada

Partimos de la base que la organización es perfectible y de que no existe una forma única de organización, de aplicaciones universales.

No se trata tampoco de modificaciones anárquicas y caprichosas, que de por sí no tendrían sentido, sino más bien de encontrar fórmulas adecuadas para promover la organización, de su situación actual hacia un mejor estado, más desarrollado.

Cada empresa deberá ajustar su organización de acuerdo con sus necesidades, como si se tratara de un traje hecho a la medida. Deberá examinar



todas aquellas variables ambientales e internas que puedan inducir cambios en su estructura, pero siempre orientándose hacia una finalidad particular y concreta, que en sí constituya una superación de los logros ya alcanzados.

Habría, sin embargo, algunos casos en que no se pretenda mayor cosa que la simple sobrevivencia o, en su defecto, conservar su posición dentro del mercado. En tal situación, desarrollo organizacional deberá identificar claramente la orientación de aquellos cambios, que se revelan como más importantes y estratégicos para lograr los resultados deseados.

b) El desarrollo organizacional es un proceso de desarrollo integral.

Nos basamos en el principio de que existe una interdependencia esencial entre los elementos de la organización entre las estructuras y las personas.

No es posible disociar un sistema, cuya eficiencia estriba en la misma unidad de sus partes.

Una organización no es un sistema mecánico, en el cual una parte pueda ser cambiada, sin que se produzca un efecto concomitante para alguna de las otras partes.

La interacción es constante y a todos los niveles. Esto es muy importante tomarlo en consideración, cuando se está diseñando una estrategia de cambio.

Generalmente se comete el error de pensar exclusivamente o en las estructuras o en las personas, y así encontramos empresas que han diseñado verdaderos cambios estructurales, sin tomar en cuenta a las personas que en último término son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la organización.

Asimismo, se da el caso contrario, de empresas que han diseñado su organización de acuerdo a las personas, a su experiencia y a sus cualidades, y no de acuerdo a sus necesidades funcionales de operación.

De ahí la importancia de visualizar en forma integral y global, cualquier cambio que se realice dentro de la empresa.

c) El desarrollo organizacional básicamente una estrategia educativa

Cualquier modificación que se emprende dentro de una organización humana, implica cambiar las creencias, las actitudes y los valores de la comunidad de trabajo.

Esto no es un proceso que se realiza en forma automática, sino, por lo contrario, exige de una estrategia educativa sumamente complicada; ya que lo que se pretende es modificar el comportamiento y la forma de vida de los seres humanos, implicados en el desarrollo.

El nivel de intervención puede ser más o menos profundo, y va desde un simple cambio superficial en la conducta, a raíz de un nuevo método o sistema de trabajo, hasta una penetración más profunda en las motivaciones y en la estructura emotiva del personal.

Esto explica el por qué muchos de los métodos clínicos y técnicos, de ascendente psico-social, hayan proliferado su uso dentro del campo del desarrollo organizacional. Este es el caso de la dinámica de grupos que, bajo su forma de "sensitive training", se ha venido practicando como una herramienta para promover el cambio.

Su aplicación se ha revelado de gran utilidad, pero, a la vez, implica ciertos riesgos. Por su interés, me referiré especialmente a ella, más adelante, dentro de mi exposición.

d) Finalmente el desarrollo organizacional constituye una nueva filosofía gerencial

Esta filosofía se inspira en el ideal de contar con organizaciones más humanas y más democráticas, pero no bajo un enfoque demagógico o sentimental, sino porque en verdad las gerencias están convencidas de que la democracia es y puede ser un sistema social más eficiente, que el que hemos venido acostumbrando.

El espíritu racional de la organización científica, cuya característica

principal consistía en organizar y mular la energía de las personas convirtiéndola en trabajo útil, ha pasado a la historia.

El concepto del "hombre económico", al que había que estimular con incentivos para obtener su colaboración, ha sido desplazado por el concepto del hombre psico-social. Cargado de necesidades individuales y sociales, virtudes y defectos, pero pidiendo gritos que se le reconozca su auténtica dimensión humana.

Cuando hablamos entonces de democracia, no nos estamos refiriendo a un término político y estereotipado que ampara las garantías constitucionales de los derechos individuales; sino, más bien, a un nuevo sistema de valores industriales, a saber:

- La conscientización por una participación más responsable.
- La libre y total posibilidad de comunicación dentro de la empresa, independientemente de rangos y jerarquía.
- La colaboración a través del consenso de voluntades, en vez de imposición autoritaria.
- La evaluación de personas, en función de los resultados, sus conocimientos y su competencia técnica.
- Y, por último, la creación de un clima de trabajo que estimule la libre expresión y el manejo de conflictos inevitables.

Problemática del desarrollo organizacional

Para analizar los diferentes problemas que confronta el desarrollo organizacional, es necesario distinguir varios niveles de actuación, aunque solo con fines de exposición, ya que la práctica se presentan simultáneamente y en completa interacción.

Este planteamiento nos permite deducir el tipo de estrategias y técnicas a utilizar.

Concretamente, debemos partir de la relación que existe entre el individuo, la organización y el medio ambiente, lo que nos delimita los siguientes campos:

mental de ciencia ficción, pero no como un esfuerzo por sistematizar y profundizar realmente en el porvenir.

Hasta donde yo sé, sólo el Hudson Institute de E.U.A., está aplicando una verdadera metodología para detectar las tendencias y proyecciones del futuro, y les aseguro que en muchos campos el panorama no es muy halagador. Se prevé el desarrollo de una tecnología intrínsecamente peligrosa; la contaminación gradual del medio ambiente; crisis en la política interna de muchos países, con consecuencias internacionales; cambios fundamentales en la economía y en los valores humanos, etc., etc.

A corto plazo, debemos tener en cuenta: las realidades del mercado, de los consumidores, de la competencia, los recursos financieros, los cambios tecnológicos, las presiones legales, gubernamentales, etc.

Como vemos, desarrollo organizacional, deberá constar con un cúmulo de información, lo suficientemente oportuna, para establecer sus estrategias de cambio. De ahí que la formulación de planes a corto y a largo plazo en la empresa, se relacione íntimamente con desarrollo organizacional.

No podemos divorciar los planes de operación, de los planes de recursos, de estructuras y de personas. Por lo mismo, en la implantación de un "MIS" (Management Information System), deberá destinarse un capítulo especial a la información necesaria para tomar decisiones en esta área.

2) El individuo frente a la organización

Aquí el problema se nos presenta bajo una doble dimensión: por una parte, se trata de integrar las necesidades individuales con las necesidades de la organización, y, por otra, se busca una mayor identidad funcional. Ambos aspectos están intensamente ligados.

Las estructuras de organización, como las personas, adolecen de ciertas crisis de confusión y vaguedad. La falta de claridad en la fijación de propósitos y finalidades, genera, la ma-

yoría de las veces, gran desorientación e intensa ansiedad.

La gente no sabe a qué atenerse o hacia dónde deberá dirigir sus esfuerzos. Este fenómeno se presenta con mayor frecuencia en aquellas empresas que, por su naturaleza, están cambiando constantemente. Aquí la estrategia consistirá en clasificar al máximo los objetivos de la empresa, así como la contribución que se espera de cada miembro de la organización.

En este sentido, hemos encontrado que la administración por objetivos ayuda bastante a la integración de las personas y a clasificar la identidad de la presa.

No obstante, debemos aceptar la idea de que muchas veces los intereses de la empresa son diferentes a los de los individuos.

En estos casos hemos de procurar al menos que no exista una verdadera incompatibilidad. Por lo demás, siempre será posible una integración de necesidades, a través de la búsqueda del bien común de la empresa.

3) Los grupos humanos dentro de la organización

Aquí se plantea una situación muy curiosa: A medida que progresa nuestra tarea de organización, vamos logrando una mayor diferenciación y definición de las áreas y unidades de trabajo.

En cierta forma, lo que se pretende es la especificación y la delimitación de funciones y responsabilidades para cada grupo de trabajo.

Sin embargo, al mismo tiempo se va complicando la posibilidad de integración y coordinación de actividades.

Cada división o departamento percibe su contribución a la empresa en tal forma, que se aísla rápidamente de las demás áreas, convirtiéndose así en pequeños reinos o islas, inspirados en objetivos divergentes.

Generalmente, esta situación da por resultado, que surjan graves conflictos entre los grupos.

Verdaderas rivalidades que, so pretexto de una competencia sana, suelen poner en peligro el éxito de la negocia-



ción. Trabajar en equipo resulta más difícil de lo que uno se imagina.

No basta tener buena voluntad, es necesario contar con una atinada dirección, y manejar una serie de conocimientos técnicos que nos permitan regular los conflictos grupales que nacen en toda organización.

Lograr la confianza mutua, la reciprocidad de las relaciones y, sobre todo, conjugar los esfuerzos hacia las metas de la empresa, constituye quizás uno de los campos más interesantes del desarrollo organizacional.

#### 4) Finalmente, la relación persona a persona, dentro de la organización

Estamos, con esto, situados en el terreno mismo de las relaciones humanas. La forma como se relacionan las personas dentro de una organización puede contribuir en mucho al éxito o al fracaso de la institución.

Mucho se ha escrito al respecto; de la organización informal; simplemente recordemos que la lógica de los sentimientos predomina en la actuación de las gentes: la simpatía y la antipatía son los dos polos que determinan la agrupación y la identificación de las personas. Así como también las redes de la comunicación informal.

### Técnicas y estrategias

Pasemos ahora a enunciar algunas de las técnicas que han sido utilizadas en el terreno, objeto de nuestra plática:

A) En primer término, todas aquellas técnicas tradicionales que han demostrado su utilidad para analizar y evaluar las estructuras de organización, a saber:

- Análisis de funciones
- Departamentización básica
- Cuadro de distribución de actividades
- Diagramas de flujo
- Análisis de puestos
- Auditorías de organización
- Estudios de tramo de control
- Diseño de organogramas
- Manuales de organización
- Estudios de costo de la organización

En realidad, este podría ser el renglón clásico de cualquier departamento de organización, pero vale la pena resaltar la diferencia, respecto al enfoque dinámico del desarrollo organizacional.

#### B) Las técnicas de planeación y desarrollo de recursos humanos

De nuestra exposición, podemos derivar la estrecha relación que existe entre las estructuras de organización y los recursos humanos necesarios para lograr alcanzar los objetivos deseados.

Si hemos aceptado que las estructuras deben renovarse, con mayor razón el elemento humano deberá irse desarrollando armónicamente, en función de las exigencias que nos plantean los cambios ambientales.

Las necesidades de personal deberán expresarse no sólo en forma cuantitativa sino, lo que es más difícil, dichas necesidades deberán ir acompañadas de la calificación y de la especialidad del caso.

Las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección, entrenamiento y capacitación, vienen a complementarse entonces con aquellas que están más directamente ligadas a la planeación y

al desarrollo de recursos humanos como por ejemplo:

- Los inventarios de habilidades
- La composición de la mano de obra
- Los inventarios de personal
- Los diccionarios ocupacionales
- La evaluación de eficiencia
- Sistemas integrados de información de personal
- Auditorías de recursos humanos
- Ratios de personal y cifra de negocios
- Tablas de reemplazo
- Rotación, planes de retiro, etc.
- Perfiles psicológicos de los empleados
- Extrapolación de las estructuras de empleo, etc.

#### C) Las técnicas psicopedagógicas educativas

Generalmente, estas técnicas buscan la participación de los empleados en el cambio, externos a la empresa, que básicamente se realizan en ciencias sociales y en la intervención radical en su capacidad, en sus hábitos, en su prestigio, en su colaboración que se establece de un principio, entre el empleado y el personal directivo de la empresa.

Este enfoque se ha generalizado, que con frecuencia se aplica al desarrollo organizacional y a las técnicas que suelen utilizar los psicólogos en ciencias sociales.

Tan sólo al nivel educativo, varios programas de cambio basados en conocimientos sociales, tales como:

- La exposición didáctica
- La consultoría universitaria
- Los laboratorios de relaciones humanas
- El método de casos
- La investigación aplicada al cambio, etc.

#### Al nivel psico-social, podemos mencionar:

- Las reuniones de confrontación
- La retroalimentación de los empleados (feedback)

- La solución de problemas (problem solving)
- La dinámica de grupos, y, en especial, el entrenamiento sensitivo (sensitive training)

A este respecto quisiera referirme en las últimas líneas de mi exposición.

La dinámica de grupos, si mal no recuerdo, fue introducida en México hará algunos diez o doce años, a través del tiempo se ha incrementado su aplicación en el medio empresarial. Nuestra cercanía con Estados Unidos ha facilitado el enfoque de "sensitive training", de tal manera que en la actualidad contamos con algunas experiencias sumamente interesantes y, sobre todo, muy controvertidas.

Como ustedes saben, el "sensitive training" o entrenamiento de laboratorio, es una experiencia de grupo, que tiene como finalidad hacer a sus miembros más conscientes de sí mismos y de los procesos del grupo.

Las sesiones de trabajo se desarrollan bajo la supervisión de un profesional en ciencias sociales, que utiliza una técnica no dirigida, para manejar al grupo. Se trata de una situación no estructurada que, por lo mismo, acelera los procesos grupales a partir de la interacción y de la angustia y frustración que se establecen en algunos de los miembros participantes.

En un enfoque educativo, a diferencia de los métodos clásicos de enseñanza, que insisten sobre todo en el aspecto racional y conocible de los seres humanos, va dirigido al lado emocional del sujeto y busca, sobre todo, determinar cómo sus emociones afectan sus relaciones con otras personas y su capacidad para adaptarse a situaciones sociales.

En general, esta técnica se revela muy prometedora y ha demostrado, en la práctica, magníficos resultados para sensibilizar a las personas a la necesidad de un cambio.

Pero, también ha tenido graves fracasos para introducirse en el medio empresarial. Quizás las razones básicas para que este técnica sea tan controvertida, sean:

En primer lugar, que se trata de una

técnica novedosa y, como todo lo que es nuevo, genera resistencias en su aplicación.

En segundo lugar, al existir diferencias individuales y diferentes estilos de aprendizaje, hay personas que no se adaptan a estas situaciones de laboratorio no estructuradas y por lo mismo caóticas. A estas gentes les parece una pérdida de tiempo.

Otras personas quizás tengan más mecanismos de defensa y su "receptividad" no se presta a estas experiencias, que les provocan mayor ansiedad de la que pueden soportar.

Sin embargo, lo que considero más importante en el éxito o fracaso de esta técnica, es el que exista una mayor o menor congruencia entre los valores que existen en la empresa y el sistema de valores nuevos, que maneja el "sensitive training".

Cuando la discrepancia es muy grande surgen los fracasos.

Si los valores, las normas y costumbres de una institución son aún muy rígidas, no es posible cambiarlos de la noche a la mañana. El sistema de autoridad autocrática, se resiste al im-

pacto del ambiente liberal y democrático de las sesiones de grupo.

Así, posiblemente se logre modificar la actitud de las personas, pero si las estructuras siguen siendo las mismas, el desajuste no se hace esperar.

Es necesario que el "sensitive training" se integre y sea concordante con todo un proceso de cambio social; cambio que debe contar con el apoyo decidido de la dirección y que, por supuesto, no ponga en peligro, al menos en su fase inicial, la seguridad y el empleo de las personas.

En fin, señores, creo que en términos generales he presentado a ustedes el panorama de desarrollo organizacional. Su importancia es indiscutible y su relación con nuestra profesión cae por su propio peso, en el momento mismo en que sus técnicas y estrategias implican la administración de personas.

No debemos seguir evadiendo, como regla, las dos áreas que según Peter F. Drucker, son las más importantes en el manejo de personal:

La organización del trabajo y la organización de la gente para realizar el trabajo.



CAPILLA ALONSO DE ERILL  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
UANL

El sistema de cogestión permite la participación activa de los miembros que integran el sistema en la toma de decisiones. Todos participan en el desarrollo de las actividades, según su ubicación y función. Este sistema es muy ilustrativo de este sistema, el cual se describe en el siguiente cuadro.

1.5. CIENCIA GERENCIAL Y SISTEMA DE COGESTION

El sistema de cogestión permite la participación activa de los miembros que integran el sistema en la toma de decisiones. Todos participan en el desarrollo de las actividades, según su ubicación y función. Este sistema es muy ilustrativo de este sistema, el cual se describe en el siguiente cuadro.

El sistema de cogestión permite la participación activa de los miembros que integran el sistema en la toma de decisiones. Todos participan en el desarrollo de las actividades, según su ubicación y función. Este sistema es muy ilustrativo de este sistema, el cual se describe en el siguiente cuadro.

1.5. CIENCIA GERENCIAL Y SISTEMA DE COGESTION

El sistema de cogestión permite la participación activa de los miembros que integran el sistema en la toma de decisiones. Todos participan en el desarrollo de las actividades, según su ubicación y función. Este sistema es muy ilustrativo de este sistema, el cual se describe en el siguiente cuadro.