

A photograph of a wooden workbench. In the center is a square, light-brown leather-bound notebook with a subtle embossed logo. To its right is a black L-shaped ruler with white markings. A white pen with a black tip lies horizontally below the ruler. In the background, there's a piece of white paper with cursive handwriting and a black leather strap with a gold-colored buckle. The workbench is made of light-colored wood with a visible grain.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: EN UN AMBIENTE MÁS COMPETITIVO

FECHA DE RECIBIDO: 6 DE NOVIEMBRE DE 2014

FECHA DE APROBADO: 14 DE NOVIEMBRE DE 2014

JORGE LUIS DEL RÍO CORTINA

NAOMI DEL CARMEN LÓPEZ ESPITIA

CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ ARIAS

RESUMEN

Existen diferentes formas hoy en día de generar procesos que lleven a las organizaciones a aumentar la eficacia y competitividad. Es así como el desarrollo organizacional, el cual sus principios se basan en las premisas del libro "el arte de la guerra" escrito por Sun Tzu, se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en las organizaciones, ya que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional teniendo como eje principal los recursos humanos de la organización, condición indispensable en el mundo actual. Este artículo hace una aproximación teórica sobre las diferentes etapas que tiene que atravesar una organización para que se dé el proceso de desarrollo organizacional, además realiza un contraste entre los principios del desarrollo organizacional con los fundamentos del libro el arte de la guerra, que en esencia guardan una cercana relación.

PALABRAS CLAVES: DESARROLLO ORGANIZACIONAL; APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL; ORGANIZACIÓN TRADICIONAL

ABSTRACT

There are different ways today to generate processes that lead organizations to increase efficiency and competitiveness. This, organizational development, which its principles are based on the premise of the book "The Art of War" by Sun Tzu, has become the instrument par excellence for change in organizations as it seeks to achieve greater organizational efficiency with the main axis of human resources of the organization, a prerequisite in today's world. This article makes a theoretical approach about the different stages that have to go through an organization for the organizational development process is given, also it makes a contrast between the principles of organizational development with the foundation of the book The Art of War, which essentially keep a close relationship.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT; ORGANIZATIONAL LEARNING; TRADITIONAL ORGANIZATIONAL

INTRODUCCIÓN

La necesidad de aumentar la competitividad y mejorar el desarrollo en las organizaciones ha llevado a que se reevalúen los procesos tanto internos como externos de estas. Existen diferentes formas hoy en día de generar procesos que lleven a las organizaciones a aumentar la eficacia y competitividad. En los últimos años, el desarrollo organizacional se ha utilizado para referirse a la amplia gama de estrategias orientadas conductualmente utilizados para este propósito. (Altaman, Valenzi, & Hodgetts, 1985). Alon (1977) define el desarrollo organizacional como "Proceso de planeación cambio orientado a incrementar la efectividad organizacional".

El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en las organizaciones, busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional (Garzon, 2005).

Desarrollo

El desarrollo organizacional es un concepto relativamente nuevo, surge de acuerdo a la necesidad de generar un cambio en las organizaciones con el propósito de que estas tengan capacidad de adaptabilidad y competitividad a los cambios

constantes en cuanto a nuevas tecnologías y principalmente a los retos del mercado día a día. Los principios que rodean la construcción de un desarrollo organizacional están estrechamente ligados con las premisas del libro "el arte de la guerra" el cual en sus inicios fue un libro de estrategia militar pero que muchos de sus fundamentos han sido aplicados en otros campos, entre esos las organizaciones.

Cabe resaltar algunas aproximaciones al concepto de desarrollo organizacional:

- French (1969) resalta que "El desarrollo organizacional designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta"
- Por otra parte Beckhard (1969). Define al desarrollo organizacional como un "Un esfuerzo planificado, de toda la empresa y administrado desde los altos niveles para aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante intervenciones planificadas en "procesos", aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta".
- Burke, (1982) sostiene que "El desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando

la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta”.

- Por último Beer & Walton (1987). Afirman que “El desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura”.
- Para Bennis (1973): “El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización”, este desarrollo organizacional se centra sobre los valores actitudes relaciones y clima organizacional como punto de partida, es decir, centra su atención en las personas o conjuntos de personas para generar un cambio dentro de las organizaciones.
- Así mismo Cummings & Worley (2007) plantean que “El desarrollo organizacional es una transferencia de conocimiento desde la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias y procesos de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”.

El proceso de desarrollo organizacional en las empresas no se presenta inmediatamente, es a través de varias etapas en las cuales se va aumentando la competitividad y eficiencia de estas. Cada

organización posee la capacidad de evolucionar más allá de la esfera tradicional a la de aprendizaje o de desarrollo. Es importante que el recurso humano esté en pro del logro de metas y objetivos estratégicos, teniendo en cuenta el tipo de liderazgo adecuado que guiará a la empresa, el tipo y la orientación de las actividades de desarrollo adoptados por una organización, la capacidad de renovación de la organización, y el deseo de mejorar competitividad.



FUENTE: TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL REALIZADA POR LOS AUTORES BASADO EN (GILLEY & MAYCUNICH, 2000)

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL

La organización tradicional tiene como objetivo principal el logro de resultados de metas de ingresos y rentabilidad. Su eficacia se podría incrementar en gran medida al hacer el cambio a un plano más eficiente si se tienen en cuenta la capacidad de la organización para renovarse teniendo como base el recurso humano para generar el cambio. Este cambio, lo define Molina (2000)

como de primer orden el cual es incremental y convergente y tiene como fin la alineación estratégica de los niveles organizacionales de la empresa.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para Robledo, Del Río, & Lastre, (2014) “El aprendizaje no es solo un proceso epistemológico basado en la cognición individual, el aprendizaje debe también ser visto como una situación social”. Las organizaciones que emplean el aprendizaje organizacional mantienen una capacidad significativamente mayor para la renovación de la organización y la preparación competitiva que las empresas tradicionales, ya que hacen hincapié en la importancia de los recursos humanos para el logro de resultados deseados en cuanto a metas y estrategias. De esta manera es considerada la organización de carácter antropomórfico, ya que se la concibe como un sujeto que aprende, que procesa información, que reflexiona sobre experiencias y que está dotada de un stock de conocimientos, habilidades y experticias (Robledo-Fernandez, Del Río-Cortina, Martínez Moreno, & Ruiz Andrade, 2015). Se aplica tanto el liderazgo transaccional

y el liderazgo transformacional, se centran en la aplicación y la reflexión diseñado para mejorar el dominio personal y auto-conciencia respectivamente, en este, los empleados son responsables de generar los procesos de aprendizaje, aplicación y reflexión. Estos entienden la importancia de aprender a sí mismos y la empresa. Este cambio, lo denomina Molina (2000) de segundo orden, este es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro, pero es necesario para generar el proceso de cambio de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional pretende generar un cambio planeado de la organización a necesidades y exigencias de esta. El cambio en la organización tiene que venir dado de aspectos internos cómo; el mejoramiento de las relaciones humanas; factores económicos y de costos, en las relaciones entre los equipos humanos entre otros. (Garzón, 2005)

Las organizaciones que aplican el desarrollo se extienden a lo largo del plano del proceso organizacional, estas tienen como factor de cambio, a los recursos humanos y

promueven la participación en actividades que premian a estos a largo plazo y además que genera un crecimiento de la organización. En consecuencia las organizaciones de desarrollo gozan de una capacidad mayor para la renovación de la organización y la mejora de la preparación competitiva (Trist, Higgin, Murray, & Pollock, 1963).

Para que se dé el desarrollo organizacional en las empresas, es necesario que estas posean características que facilite el proceso, De acuerdo a (Gilley & Maycunich, 2000), existen 10 principios que representan la infraestructura del desarrollo organizacional, sin estos principios la organización que quiera generar un proceso de cambio tendría una alta tasa de fracaso en esta transición. Estos principios están estrechamente ligados con las premisas del libro “el arte de la guerra”, cabe resaltar que muchas teorías de las organizaciones se basan en el libro escrito por Sun Tzu.

El Liderazgo de servicio es uno de estos principios, en este las organizaciones que emplean el DO requieren un tipo diferente de liderazgo, el cual es el liderazgo de

servicio, ésta es la dirección más adecuada para las organizaciones de desarrollo y refuerza la filosofía de la sinergia entre los líderes y los empleados. Este liderazgo en servicio lo genera el líder de la organización, pero este debe tener cualidades, según las características que plantea Sun Tzu éste debe ser tranquilo, reservado, justo, metódico y tener acertabilidad.

El segundo principio es el de dominio del rendimiento este sostiene que las organizaciones orquestan las mejores prácticas mediante la aplicación de un sistema de gestión del rendimiento eficaz, eficiente. Dominio rendimiento se produce cuando las personas confían en sus fortalezas, esto guarda relación con la premisa de Sun Tzu de que es necesario conocerse a sí mismo para determinar las fortalezas de los individuos y así mejorar el rendimiento que en últimas se traduce en mejores niveles de eficiencia y competitividad en la organización.

El tercer principio es el de posibilidad de cambiar, en el desarrollo organizacional el cambio es constante; por lo tanto, ejecutivos, gerentes, empleados y profesionales de Recursos Humanos deben adoptar nuevos

roles y aceptar nuevas responsabilidades con el fin de mejorar la preparación de la organización para el crecimiento y el desarrollo. Tzu (2001) hace referencia al estar preparados para los cambios cuando menciona que “Los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno sabe cómo manejar las fuerzas armadas”. Dado los constantes procesos de cambio que se dan a diario, es importante que las organizaciones estén preparadas para ello. Esto se refiere a conocer el ámbito externo e interno en el que se desenvuelve con el fin de generar procesos que logren una anticipación a estos cambios que al final se refleja en eficiencia y eficacia organizacional.

El cuarto principio es que se generen procesos de construcción del conocimiento y aprendizaje permanente al interior de las organizaciones, esta característica es la columna vertebral del desarrollo organizacional. Cómo lo afirma Del Río-Cortina & Rojas-Santisteban (2011) “Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para

adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros”. Se explica en el hecho de que los integrantes de la organización son responsables de la adquisición, uso, transferencia e integración de conocimiento. El principio de construcción de conocimiento y aprendizaje Tzu (2001) menciona que “Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario están en posición descansada”, además “Cada asunto requiere un conocimiento previo”. En este caso el conocimiento lo genera el recurso humano el cual es el responsable de la obtención de estos y además es responsable del crecimiento y el desarrollo continuo.

El quinto principio es tener un recurso humano con la cualidad de “Coachability” Organizaciones de desarrollo seleccionan los empleados en función de su aptitud y deseo de crecimiento y desarrollo. Estos individuos mantienen un alto índice de coachability en que son receptivos a las sugerencias de la crítica constructiva, y los esfuerzos honestos para ayudar a mejorar su rendimiento. El sexto principio es producto del quinto,

este se refiere a la renovación continua y la capacidad de rendimiento al interior de la organización. Cuando los empleados están autorizados a aplicar el principio de la renovación continua y la capacidad de rendimiento, que están dispuestos a adquirir información nueva y diferente que amplía su reserva de capacidad de rendimiento. Como resultado, las organizaciones de desarrollo disfrutan de la preparación competitiva mejorada y capacidad de crecer y desarrollar constantemente. En el contexto del libro el arte de la guerra, Sun Tzu menciona que cuando existe “entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tienes la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso”. Además resaltan que “Cuando se cumplen las instrucciones, las personas son sinceramente leales y comprometidas”. Estas cualidades generan que los empleados estén comprometidos y alineados con los lineamientos estratégicos de la organización además, son altamente receptivos en pro de mejoras en el desempeño individual que al final traduce mejoras en mejoramiento en la competitividad organizacional.

El séptimo principio es tener en la organización sistemas internos trabajando en armonía. Las funciones críticas de una organización de desarrollo (Liderazgo, estructura, cultura, misión y estrategia, prácticas de manejo, clima laboral y las políticas y procedimientos) trabajan juntos en armonía garantía de éxito. Es imprescindible tener una alineación con estas funciones, además cada una de estas funciones es un componente independiente que, o bien directa o indirectamente produce impacto en cada uno de los otros. ¿Cómo se genera estos sistemas internos trabajando en armonía?, lo clave es comprender que en cada empresa existe una filosofía más allá del concepto propio, es la manera funcional de cada organización, Sun Tzu hace referencia a la filosofía como una doctrina, la cual hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro.

El octavo principio es persona adecuada-lugar adecuado: Teoría del momento adecuado, el desarrollo organizacional se adhiere al principio de la persona correcta en el lugar correcto en el momento adecuado. Esto es

lo que la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección y están diseñados para llevar a cabo. Cuando tiene éxito, estas actividades permiten a una organización para tener el tipo, la cantidad y calidad de los recursos humanos necesarios para fomentar la renovación de la organización y mejorar la competitividad. La teoría del momento adecuado debe estar soportado por la premisa de “Cada asunto requiere un conocimiento previo”. Y es la organización la que debe generar aquel conocimiento que permita dar lugar y se aplique la teoría del momento adecuado. A partir de esta premisa, el noveno principio está relacionado ya que se trata de mantener en las organizaciones el concepto de filosofía de posibilidades infinitas en las organizaciones de desarrollo, una sociedad se forja entre los empleados y la empresa con el propósito de mejorar el conocimiento de los empleados, las habilidades y capacidades. El desarrollo profesional es una actividad de desarrollo de la organización por excelencia, proporcionando la vinculación entre el desarrollo individual y organizacional, lo que permite mejorar las competencias individuales, la mejora de la

renovación de la organización y la mejora de la capacidad de rendimiento.

El décimo principio se basa en la teoría de la motivación continúa organizaciones de desarrollo abrazan motivación continua, utilizando estrategias, filosofías y metas para inspirar a los empleados a mejorar su desempeño y productividad. Este principio se resume en lo que denomino Sun Tzu “de donde hay grandes recompensas hay hombres valientes”., esto se traduce en el hecho de motivación de los empleados para mantener y aumentar su productividad. Así, los programas de recompensa compensación y deben responder a las necesidades de los empleados y al mismo tiempo ayudar a la organización a cumplir sus objetivos de negocio. Estos sistemas de recompensa están vinculadas a los planes de crecimiento y desarrollo de los empleados.

CONCLUSIONES

El desarrollo organizacional surge como respuesta ante La necesidad de aumentar la competitividad y mejorar el desarrollo en las organizaciones ha llevado a que se reevalúen los procesos tanto internos como

externos de estas. Este se ha convertido en pieza fundamental para el cambio en las organizaciones, el cual busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, a partir de todo lo que rodea al recurso más importante que tienen las organizaciones, y es el recurso humano.

El proceso de desarrollo organizacional en las empresas no se presenta inmediatamente, es a través de varias etapas en las cuales se va aumentando la competitividad y eficiencia de estas. Cada organización posee la capacidad de evolucionar más allá de la esfera tradicional a la de aprendizaje o de desarrollo. Es importante que el recurso humano esté en pro del logro de metas y objetivos estratégicos, teniendo en cuenta el tipo de liderazgo adecuado que guiará a la empresa, el tipo y la orientación de las actividades de desarrollo adoptados por una organización, la capacidad de renovación de la organización, y el deseo de mejorar competitividad.

Los principios para que se dé un desarrollo organizacional en las organizaciones, están estrechamente ligados con las premisas del

libro “el arte de la guerra”, escrito por Sun Tzu sin estos principios la organización que quiera generar un proceso de cambio tendría una alta tasa de fracaso en esta transición.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, A. (1977). Assessment And Organizational Development. In *Applying the Assessment Center Method* (pp. 225–240). Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-019581-0.50017-7>
- Altaman, S., Valenzi, E., & Hodgetts, R. M. (1985). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior* (pp. 639–709). Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-054750-0.50026-2>
- Argyris, C., & Schön, D. a. (1997). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reiss.
- Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas* (Primera ed). Estados Unidos.
- Burke, W. W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Boston: Scott, Foresman and Company.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (Octava ed). Ciudad de México, Mexico.

Del Río-Cortina, J., & Rojas-Santisteban, D. (2011). Perspectivas Del Aprendizaje Organizacional Como Catalizador De Escenarios Competitivos, 19(26), 247–266.

French, W. (1969). Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. California Management Review, 12(2), 23–34. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/12/2/23.abstract>

Garzon Castrillon, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado (Primera). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gilley, J. M., & Maycunich, A. (2000). Organizational, Learning, Performance and change (First Edit). New York, United States: Perseus Publishing.

Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales, 13–26. Retrieved from http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/229/html

Robledo, J. C., Del Río, J., & Lastre, H. (2014). La Organización : Innovación Para La Competitividad. In Global Conference on Business and Finance Proceedings (Vol. 9, pp. 2024–2029).

Robledo-Fernandez, J., Del Río-Cortina, J., MartínezMoreno, O., & RuizAndrade, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: fundamentos teóricos (Primera). Mexicali, Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.

Trist, E. L., Higgin, G. ., Murray, H., & Pollock, A. . (1963). Organizational Choice (First). London, England. <http://doi.org/10.1017/CB09781107415324.004>

Tzu, S. (2001). El Arte de la Guerra. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qbfjn5VtQqgC&oi=fnd&pg=PA15&dq=El+Arte+de+la+Guerra&ots=s2U4pthu0g&sig=K1v5e06Y-LXigd-XLFFIAT_19Tk