

RESEÑA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA LECTURA JOSSEY-BASS¹

Ángel Wilhelm Vázquez García

Profesor-investigador del Departamento de Economía, Licenciatura en Administración, DCSH, UAM-I

Éste es el tercer texto de la serie a *Jossey-Bass Reader*, dirigida a la dirección de empresas y negocios, con una orientación multidimensional y crítica. Lo atractivo de esta colección es la presentación de una variedad de miradas o lecturas de temáticas que giran alrededor de la educación, los negocios, la planeación estratégica y las organizaciones no gubernamentales, con especialistas académicos y consultores con años de experiencia en el campo. Dos puntos de vista que normalmente son divergentes. En este caso, el Desarrollo Organizacional (DO) es el tema central, y se presentan las contribuciones de Chris Argyris, Warner Burke, Jay Galbraith, Rosabeth Moss, y Edgar Schein, entre otros. El libro es coordinado por Joan Gallos, profesora de la Escuela de Negocios y Administración Pública de la Universidad de Missouri-Kansas City, quien se encarga de ubicar al lector a partir de

la importancia del cambio planeado, contextualizado en lo individual, lo grupal, lo intergrupal y lo organizacional, como el punto de partida para comprender el alcance del DO. Ya que el Desarrollo Organizacional, como lo sugiere el prólogo de Edgar Schein, se debe ver como parte de un programa que integre un diagnóstico real de la organización, sólo así será posible la implementación de planes estratégicos de mejora para movilizar gradualmente a todos los niveles jerárquicos, sin importar el tipo de organización de que se trate.

Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass es un compendio de 47 capítulos donde, a partir de dos grandes perspectivas, una académica y otra empresarial, se intercalan las discusiones que van desde la simplificación del cambio con un modelo de consultoría, hasta su complejidad para entenderse en un escenario de

incertidumbre y conflicto permanente. Con esto se muestran los matices que alcanza esta herramienta del comportamiento organizacional. Es decir, este libro de texto puede ser visto como una guía para implantar ciertas estrategias de cambio planeado, ya que se conjuntan las dos caras de la misma moneda: una donde se perfila al DO como herramienta con posibilidades de ofrecer resultados efectivos. “Líderes y directores encontrarán las herramientas que necesitan para comprender la dirección que debe tomar una organización efectiva a partir de las experiencias de los expertos”, se lee en uno de los capítulos escrito por un consultor, o, por el otro, como producto de una seria reflexión teórica desde el poder, las relaciones grupales y la contingencia, al ofrecer al interesado en el tema los elementos necesarios para visualizar las perspectivas teórico-prácticas que se integran a una línea argumentativa capaz de reformular la concepción, alcances y restricciones de este concepto muy utilizado en la administración.

Específicamente, las discusiones teóricas quedan centradas en el contexto y los objetivos organizacionales, la dimensión de la complejidad y la naturaleza del cambio estratégico, sin escapar del histórico que ilustra cómo entender al DO desde sus orígenes, para posteriormente adoptarlo como una forma de promover e incorporar cambios en los valores organizacionales —participación, aprendizaje, equidad, comunicación y compromiso mutuo—, en el que se establezcan puentes para relacionarlo con los procesos donde se involucran los individuos como parte estratégica de los cambios estratégicos de toda la organización.

El libro se encuentra dividido en ocho partes, cada una introducida por Gallos, quien liga cada artículo desde una lógica argumentativa: contexto, procesos, contenido, propósito y posibilidades del desarrollo organizacional. La primera parte, *El campo del DO, configuración del contexto, comprensión histórica*, explora los orígenes de las distintas definiciones del DO, la evolución y cambios interpretativos, y trata de responder hasta dónde es posible relacionarlo

con otras disciplinas como la psicología industrial y los estudios del trabajo. El estado del arte del DO queda claramente ligado a los artículos que lo componen: Richard Beckhard, “¿Qué es el desarrollo organizacional?”; Warner Burke, “De dónde provino el DO?; Philip Mirvis, “Revoluciones en el DO: lo nuevo y la novedad, nuevas orientaciones”; y John Austin y Jean Bartunek, “Teoría y práctica del DO”.

La esencia del DO: comprendiendo y manejando el cambio planeado es el título de la segunda parte, donde se examina la congruencia de los modelos de diagnóstico, el concepto de cambio planeado, la intervención y dos modelos de consultoría. Aquí se resaltan los trabajos de Bernard Burnes, “Kurt Lewin y el cambio planeado: una revaloración”; Chris Argyris, “Actividad de la intervención efectiva”; David Cooperrider y Leslie Sekerka, “Hacia una teoría positiva del cambio organizacional”. El tercer apartado es *Proceso del DO: diagnóstico, intervención y niveles de compromiso*, se posiciona en el plano de la organización para comprender las implicaciones de implementar un DO bajo lentes analíticos distintos, individuos, grupos y organización. Para lograrlo se proponen algunos modelos para diagnosticar e interpretar los resultados de una intervención-consultoría. Entre los artículos destacados se encuentra el de Chris Argyris, “Enseñando a personas inteligentes cómo aprender”, quien discute la necesidad de reconocer las limitaciones de aprendizaje de cada individuo que le son impuestos por el sistema de creencias corporativas; mientras Edgar Schein, en “Favoreciendo procesos de intervención: tareas procesadas en grupos”, analiza el papel de la relaciones intergrupales. En un nivel organizacional se subrayan las aportaciones de Michael Sales, “Comprendiendo la posición de poder: un modelo de diagnóstico”, y Joan Gallos, “Reformulando la complejidad: una aproximación multidimensional del diagnóstico organizacional, desarrollo y cambio”.

Una de las cuestiones que hace interesante este libro es la participación de consultores dedicados a promover el DO como herramienta

para implantar cambios. Con esta tónica, tanto el capítulo cuarto, denominado *Consultoría de DO: protagonizando el cambio desde el exterior*; como el quinto, *Liderazgo del DO: fomentando el cambio desde dentro*, compilan artículos orientados al proceso de la consultoría. Por ejemplo, Keith Merron, en su texto "Consultoría magistral", asume el binomio intervención-planeación como vehículo para lograr una consultoría efectiva.

A la par de estas ideas pragmáticas, la cultura corporativa y el diseño organizacional son temáticas abordadas en la sexta parte de la obra. Finalmente, en los capítulos siete, *Propósitos y posibilidades*, y ocho, *DO y nuevas direcciones*, se efectúa una discusión alrededor del papel del desarrollo organizacional desde el aprendizaje organizacional, sobre cómo el ambiente donde se inserta la organización influye en la predisposición a conformar equipos de trabajo y, de esta forma, integrar la diversidad de puntos de vista de todos los miembros encaminados a un plan de cambio planeado. De ahí la necesidad de subrayar el papel del tomador de decisiones, en cualquier iniciativa de cambio, ya que es el responsable de orientar y promover un sistema donde el personal requiere sensibilización efectiva, acompañada de un programa estratégico de cambio. Estos últimos capítulos toman cierta distancia respecto a la idea de creación de compromisos de los integrantes de la organización, cualquiera que sea tu tamaño, en automático. Más bien, el acento se coloca en la definición y claridad de los objetivos de los programas de desarrollo organizacional, los cuales tienen que apoyarse desde "dentro", es decir, en relación con las metas y objetivos que cada uno de los miembros expongan desde las primeras fases del diagnóstico. El DO requiere de motivaciones del personal, canales de comunicación con cierta claridad, identificación de valores compartidos y la detección oportuna de problemas en el ámbito grupal interpersonal.

Numerosos escritos sobre el desarrollo organizacional lo centran como una herramienta para implementar cambios de actitud, conduc-

ta e integración a tareas específicas con casos prácticos, lejos de las realidades locales donde se instauren. Si bien éste es un texto dirigido a las escuelas de negocios, las respuestas a cómo lograrlo encuentran salida en la construcción del concepto "efectividad organizacional", que ofrece un primer significado cuando cada uno de sus niveles jerárquicos se involucra en el diseño de metas y objetivos. Así, los modelos de resolución de problemas de conflicto, grupos T y organización del personal adquieren sentido con una designación más certera de las tareas y recompensas. Por lo tanto, definir el desarrollo organizacional desde esta obra permite orientarlo hacia un esfuerzo planeado que se debe presentar en todos los ámbitos de la organización, con la supervisión y consentimiento de la cúpula, para incrementar la efectividad organizacional y *salud* mediante intervenciones planeadas dentro de los procesos cotidianos de la organización.

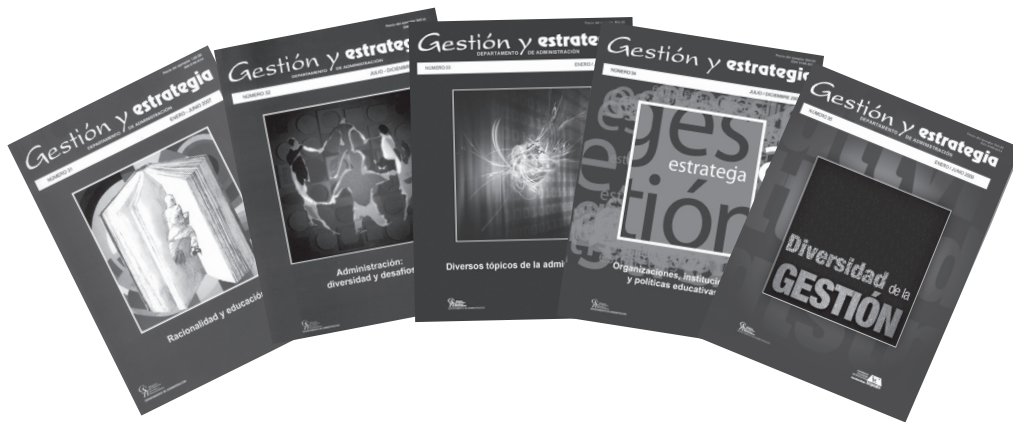
En suma, cada uno de los artículos de *Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass* subraya el papel de los individuos y las organizaciones modernas desde su propia complejidad. El libro en su conjunto reconoce la importancia de utilizar alguna de las herramientas del desarrollo organizacional para facilitar los cambios, pero ello requerirá de la colaboración y esfuerzo sincronizados de todos los participantes de la organización. Se reconoce que los modelos de motivación, liderazgo y cambio, pueden alcanzar un efecto de seducción para los directivos o el consultor. De igual forma, los cambios organizacionales no pueden negar la dimensión histórica para equiparar hasta dónde es posible hablar de un desarrollo organizacional y no de una simulación. A diferencia de otras obras sobre el DO, donde abundan técnicas o casos prácticos, ésta privilegia la perspectiva multidimensional Desarrollo Organizacional, y elude la promesa de conducir al lector hacia un camino amarillo que lo lleve al cambio organizacional mediante algunos pasos. Mas bien, refleja una aproximación de las definiciones subyacentes del concepto de cambio organizacional, donde el DO aparece como herramienta para expandir

los horizontes de la administración tradicional, así como para convertirse en un lente analítico capaz de promover la diversidad de enfoques interpretativos para conocer desde *dentro* al elemento humano de toda organización y su relación con el cambio.

Notas

¹ Gallos, Joan (coord.) (2007), *Organizational Development: a Jossey-Bass Reader*, San Francisco, EUA, John Wiley & Sons.

Aún tenemos números anteriores



Librería EON

Méx. D.F. Tel. 5604-1204
7263
Col. Xoco, CP 03330

FES Acatlán

Av. Alcántares y San Juan Totaltepec s/n
Sta Cruz Acatlan Naucalpan
CP 53150

UAM-Azacapotzalco

Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Iztapalapa

Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

Casa de la primera imprenta

Lic. Primo Verdad #10
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635
Col. Centro

ENAH

Periférico Sur y Zapote s/n
Col. Isidro Fabela CP 14030
Tel. 5606-0487/0197/0758

Librería EON

Carretera Ajusco

UAM-Xochimilco

Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería del Pórtico

Eje Central núm. 24, Col. Centro

Casa del tiempo

Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec