

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PASADO, PRESENTE Y FUTURO PARA LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: PAST, PRESENT AND FUTURE FOR PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

Recibido: 10-09-2024

Aceptado: 15-10-2024

Francisco J. Alarcón García¹

 <https://orcid.org/0009-0008-2905-1895>

Resumen

La arquitectura evolutiva y conceptual del Desarrollo Organizacional (DO) se constituye en escenario de posibilidades fácticas y lugar para la reflexión en la toma de decisiones en el ámbito corporativo, por cuanto permite el análisis de los elementos que fundamentan la acción administrativa y gerencial, así como los mecanismos estratégicos consustanciados con el progreso de las organizaciones. En tal sentido, el presente ensayo se propone como objetivo explorar el concepto de desarrollo organizacional, a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, para lo cual se ha planteado asumir su abordaje a través de un recorrido secuencial que analiza y describe las teorías del desarrollo organizacional partiendo de las propuestas clásicas (1950), neoclásicas (1950-1990), organizaciones caórdicas, las organizaciones azules y las organizaciones disruptivas, considerando también el entramado deontológico circunscrito a la cultura organizacional y los influjos de la Inteligencia Artificial en los contextos globales. Las conclusiones permiten señalar que el DO de la postmodernidad ha combinado tecnología, talento humano y estrategias para dar respuestas cónsonas con las realidades y problemáticas del contexto convulso de la era digital, teniendo que construir una cultura ética que articule la responsabilidad empresarial con las demandas del momento histórico del presente y del futuro.

Descriptor: arquitectura evolutiva y conceptual; cultura ética; desarrollo organizacional; recorrido histórico.

Abstract

The evolutionary and conceptual architecture of Organizational Development (OD) constitutes a scenario of factual possibilities and a place for reflection in decision-making in the corporate sphere, as it allows the analysis of the elements that underpin administrative and managerial action, as well as the strategic mechanisms consistent with the progress of organizations. In this sense, the objective of this essay is to explore the concept of organizational development, through a historical tour of the stages and theories that have marked its evolution and impacted organizations over time, for which has proposed taking its approach through a sequential journey that analyzes and describes the theories of organizational development based on the classical (1950), neoclassical (1950-1990) proposals, chaordic organizations, blue organizations and disruptive organizations, also considering the deontological framework limited to organizational culture and the influences of Artificial Intelligence in global contexts. The conclusions allow us to point out that the OD of postmodernity has combined technology, human talent and strategies to provide responses consistent with the realities and problems of the turbulent context of the digital age, having to build

¹ Doctor en educación. Universidad Yacambú. alarcongjf0503@gmail.com

an ethical culture that articulates business responsibility with the demands of the historical moment of the present and the future.

Descriptors: evolutionary and conceptual architecture; ethical culture; organizational development; historical journey.

A manera de introducción

Un sistema organizacional históricamente se ha asumido como un producto corporativo que bebe de la fuente de lo estratégico para su asunción como constructo que permite la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de un estamento institucional o empresarial. Sin dicho sistema, la ejecución de las ideas y proyectos para atender las realidades y problemáticas sería un completo caos, pues su no consideración llevaría a la improvisación y con ello al manejo irresponsable de los bienes, insumos y recursos de la administración. De allí, su valor como mecanismo de gestión en la gobernanza de una organización, ya sea a nivel de gerencia de un Estado, instancias públicas o corporaciones.

En ese sentido, el escenario que ofrece su edificación como entramado complejo de relaciones operacionales que se emprenden desde y para la organización, requiere de una sustentación que permita visibilizarla como matriz para la gestión de todo cuanto alberga su sistema de gerencia. En razón de ello, por medio de estas líneas se procura el acercamiento al concepto de desarrollo organizacional (DO), a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, así como de los elementos que fundamentan la acción administrativa y gerencial de esta instancia y los mecanismos estratégicos acordes con los intereses naturales de la corporación.

Entonces, es preciso advertir que en el mundo empresarial actual, en la búsqueda de la excelencia y del crecimiento corporativo, el desarrollo organizacional surge como una disciplina clave para potenciar el funcionamiento, la efectividad y el éxito sostenible de las organizaciones, siendo éste un proceso planificado y sistemático que busca optimizar el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones a través de estrategias y prácticas concebidas con sentido de orden, enfocándose en el progreso del talento humano, la mejora de los procesos y la transformación del clima laboral, alineando los objetivos organizacionales con las aspiraciones de sus colaboradores.

Este ensayo tiene como objetivo general explorar el concepto de desarrollo organizacional, a través de un recorrido histórico de las etapas y las teorías que han marcado su evolución e impactado en las organizaciones en el devenir del tiempo, y con base en ello, proyectar al futuro

para las organizaciones públicas y privadas. En atención a tal iniciativa, se toman como base dos lecturas relevantes:

- Evolución histórica del desarrollo organizacional (D.R. © Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey | México, 2012)
- Las organizaciones como pilar fundamental para el desarrollo organizacional desde las eras: clásica, neoclásica y de la información (Metrópolis, revista de estudios globales universitarios, Vol. 01, N° 2, 2020)

El desarrollo del ensayo se presenta a través de apartados que permiten hacer el recorrido secuencial, en el cual se abordan las teorías clásicas (1950), neoclásicas (1950-1990), organizaciones caóricas, las organizaciones azules y las organizaciones disruptivas, haciendo una descripción con sustento en las voces de los autores de las teorías en las que se conceptualiza y analiza el desarrollo organizacional, precisando su impacto para las organizaciones en la actualidad, luego, se hace un abordaje de la deontología y sus incidencias en la cultura organizacional y finalmente, se cierra el recorrido con una visión proyectiva del desarrollo organizacional en los contextos globales, considerando a la inteligencia artificial (IA) como la base de este nuevo paradigma que revoluciona el desarrollo de las organizaciones.

Desarrollo

Las raíces del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional se define como un campo de estudio y una disciplina que busca optimizar el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones, a través de la gestión del cambio y el desarrollo del talento humano, mediante procesos planificados y continuos que involucran todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de base. Se caracteriza por tener un enfoque holístico, considerando la organización como un sistema complejo en el que interactúan diversos elementos, como la estructura, la cultura, la tecnología, los procedimientos y, por supuesto, las personas. En este sentido, el DO busca crear un ambiente laboral favorable que potencie el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores, por un lado y, por otro, la eficacia de la corporación en términos de alcance de sus propósitos fundacionales y contextuales.

El progreso del DO ha estado marcado por la evolución de las teorías administrativas y organizacionales, teniendo sus raíces en el movimiento de relaciones humanas de la década de 1930, el cual enfatizó la importancia de comprender y gestionar el comportamiento humano dentro

de las organizaciones. A partir de allí, el DO ha evolucionado a través de diferentes etapas, cada una marcada por enfoques y teorías específicas, entre las que resaltan:

Etapas Clásica (1950): Estuvo enfocada en la eficiencia y la estructura formal de las organizaciones, centrándose en la estructura formal, la división del trabajo y en la optimización de los procesos productivos para reducir al mínimo los tiempos improductivos y maximizar la utilización de los recursos. Representada por autores como Taylor y Fayol, en cuyo contexto de surgimiento y ejecución, el DO se limitaba a la aplicación de técnicas de ingeniería industrial y psicología industrial para mejorar la productividad individual y grupal.

Etapas Neoclásica (1950-1990): En este período, el enfoque amplió la perspectiva hacia las relaciones humanas y la motivación, surgiendo teorías como la de las relaciones humanas de Mayo, la teoría X e Y de McGregor y la teoría de la motivación de Herzberg. El DO comenzó a dirigir su atención a mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el clima laboral, reconociendo la importancia de la motivación y el liderazgo para el desempeño organizacional.

Etapas de las Organizaciones Caólicas (Década de 1990): Surge en un contexto marcado por la globalización, la aceleración del cambio tecnológico y la creciente incertidumbre. Propuestas por autores como Hock y Wheatley, desafían la visión tradicional de las organizaciones como estructuras rígidas y jerárquicas, reconociendo la complejidad y el dinamismo del entorno, enfatizando la adaptación y el aprendizaje continuo. También, esta perspectiva organizacional fomentó la innovación, la creatividad y la cooperación entre los colaboradores. Se destacan la teoría del caos y la teoría de la complejidad. En sus predios conceptuales y operativos, las organizaciones tradicionales -con sus estructuras jerárquicas y procesos burocráticos- se veían cada vez más complicadas para adaptarse y responder a las demandas del mercado.

Etapas de las Organizaciones Azules (Siglo XXI): Nace en un panorama signado por la globalización, la revolución tecnológica y la creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad. En su marco accionario, las organizaciones tradicionales que se miden en "océanos rojos" de alta competencia y con bajos márgenes de ganancia, necesitaban encontrar nuevas formas de navegar hacia "océanos azules" de oportunidades sin competencia.

Esta perspectiva teórica promueve la creación, la inventiva, la colaboración y la sostenibilidad, enarbolando conceptos como la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Descritas por Chan Kim y Mauborgne en su libro "Blue Ocean Strategy", se caracterizan por crear valor único para sus clientes y diferenciarse de la

competencia. Es por ello que el DO juega un papel crucial en este proceso, ya que impulsa la innovación, la creatividad y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Etapas de las Organizaciones Disruptivas: Han emergido como agentes de cambio tecnológico, desafiando los modelos tradicionales de negocio y redefiniendo el éxito empresarial. Representan un nuevo paradigma en el DO en el que las organizaciones presentan características únicas que las distinguen y las convierten en referentes de innovación y transformación. Por lo que, están en la búsqueda de una constante evolución, proponiendo un modelo de organización centrado en la disrupción, la consideración de los contextos convulsos y la inmediatez de su producción. En la actualidad, con el apoyo del DO, están liderando el camino hacia un futuro más adaptable, sostenible y exitoso.

Teorías que sustentan el desarrollo organizacional

El DO se nutre de diversas teorías que aportan diferentes perspectivas sobre el funcionamiento y la gestión de las organizaciones. Entre las más relevantes se pueden mencionar:

1. Teoría de sistemas: respaldada por Bertalanffy (1968), considerado el padre de la teoría general de sistemas y Simon (1969), quien desarrolló el concepto de organizaciones como sistemas complejos.

- Concepto central: Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno.
- Implicaciones para el DO: Enfoque holístico que considera las interdependencias entre las partes de la organización y su entorno.

2. Teoría de la contingencia: respaldada por Henderson (1963), pionero en la aplicación de la teoría de la contingencia a las organizaciones y Fiedler (1967), quien desarrolló el modelo de liderazgo situacional.

- Concepto central: Las estrategias y estructuras organizacionales deben adaptarse a las condiciones del entorno.
- Implicaciones para el DO: Importancia del diagnóstico y la evaluación para determinar las estrategias y enfoques de DO más adecuados.

3. Teoría del desarrollo humano: Representada por Lewin (1947), considerado el padre de la psicología social moderna y pionero en el desarrollo organizacional y Rogers (1964), quien desarrolló el enfoque centrado en la persona para el desarrollo personal.

- Concepto central: Los individuos tienen un potencial de crecimiento y aprendizaje que puede ser aprovechado por las organizaciones.

- Implicaciones para el DO: Enfoque en el desarrollo de las capacidades y habilidades del talento humano.

4. Teoría del cambio organizacional: Lewin (1951), también destacado por sus contribuciones a la teoría del cambio organizacional reconocido por su modelo de las ocho etapas del cambio.

- Concepto central: El cambio es un proceso complejo que requiere herramientas y modelos para su gestión efectiva.
- Implicaciones para el DO: Provisión de herramientas y metodologías para gestionar el cambio de manera planeada y participativa.

Tal como puede apreciarse, el conjunto de estas teorías ofrece un marco conceptual y arquitectónico sólido para el DO, permitiendo a las organizaciones comprender su funcionamiento interno y su interacción con el entorno, adaptarse a los cambios dinámicos de los contextos y las demandas del mercado, aprovechar el potencial de su talento humano para impulsar la innovación y el crecimiento, así como gestionar el cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando el compromiso de los colaboradores. De allí que, el éxito del DO radica en la integración de estas perspectivas, creando una sinergia que permite a las organizaciones navegar por un entorno complejo y alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

El desarrollo organizacional en el contexto empresarial actual

El desarrollo organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades y dinámicas del mundo empresarial, tanto público como privado, siendo sus contribuciones significativas, impulsando cambios sustanciales en los negocios y servicios. En la actualidad, la competitividad exige más que tecnología o cambios estructurales. Se requieren entidades flexibles con individuos que aprendan rápido y de forma permanente, colaboren de manera activa en todos los niveles y basen sus decisiones en la confianza del equipo, con una información fluida y transparente para superar a la competencia, dejando atrás el secretismo y valorando el conocimiento y los datos como motores del cambio organizacional.

Al respecto, Ulrich *et al* (2009), señalan que “el desarrollo organizacional debe enfocarse en crear una propuesta de valor para la gestión de recursos humanos que impulse la competitividad organizacional a través del desarrollo de las capacidades y el talento humano”. (p. 23). Ante este panorama, el DO debe centrarse en el recurso intelectual como agente de cambio, utilizando valores como la delegación, la comunicación abierta, la participación, la colaboración y el

aprendizaje continuo, combinado con mecanismos de diagnóstico y pronóstico, para iniciar un camino hacia la transformación. Para ello, es fundamental comprender cuáles conocimientos promueven la participación en los cambios y si son útiles para el DO, lo que implica apropiarse de las innovaciones de la postmodernidad, identificar enfoques paradigmáticos positivos para el DO y evaluarlos para definir sus beneficios para cada organización. De esta manera, se estará asistiendo a una transformación en la forma de pensar, percibir, valorar y accionar para la construcción de un nuevo paradigma para la evolución del DO.

En este mismo orden de ideas, Wheeler y Wilson (2013), plantean que “el desarrollo organizacional debe contar con un enfoque sistemático y planificado para gestionar el cambio organizacional, minimizando la resistencia y maximizando la aceptación por parte de los colaboradores.” (p. 142). Por esta razón, en el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, el DO se posiciona como una herramienta fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones, en lo que las empresas que lo adopten, como un enfoque estratégico, pueden obtener diversos beneficios, tales como:

- Mayor productividad y eficiencia: un ambiente laboral favorable y colaboradores comprometidos impulsan el rendimiento individual y organizacional.
- Mejoramiento del clima laboral: la gestión efectiva del cambio, la comunicación abierta y la resolución de conflictos contribuyen a un clima laboral positivo y motivador.
- Mayor capacidad de adaptación al cambio: las organizaciones que fomentan la innovación y la creatividad son más capaces de enfrentar los desafíos.

Se puede decir entonces, que el desarrollo organizacional en el contexto empresarial actual se caracteriza por su enfoque estratégico, su énfasis en el desarrollo del talento humano, la gestión del cambio organizacional y el liderazgo del CHRO. Estas características permiten a las organizaciones adaptarse a las demandas del entorno, impulsar la innovación y alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

Hacia un análisis comparativo entre teorías y enfoques del desarrollo organizacional

La riqueza del DO reside en la diversidad de teorías y enfoques que lo componen. Pero, además, en su constitución entran en juego la gestión organizacional en términos de dirección de políticas administrativas y operativas, el diseño de su estructura constitutiva y la formulación de la imagen corporativa; todo lo cual se convierte en punto de inflexión con el que las corporaciones asumen posturas que les permiten el alcance de sus propósitos organizacionales de manera óptima,

eficiente y efectiva, por cuanto son pilares fundamentales en los debates que se tienen pendientes en aras de contribuir a la verdadera transformación de la esencia de las instituciones y configuran las respuestas a las que están llamadas todas las organizaciones, en correspondencia con su misión primaria, que es la proposición de soluciones a las necesidades de un mercado en particular y de la sociedad en general. Por ello, en procura de compendiar los diversos enfoques del DO, a continuación, se presenta un análisis comparativo entre algunas de sus principales perspectivas:

Tabla 1. Enfoques del desarrollo organizacional: Perspectivas.

Teoría/Enfoque	Énfasis	Características principales	Impacto en las organizaciones
Administración científica	Eficiencia	División del trabajo Estandarización Supervisión	Aumento de la productividad. Reducción de costos.
Administración por principios	Estructura formal	Principios universales Unidad de mando Autoridad Responsabilidad	Mayor orden y control en las organizaciones.
Relaciones humanas	Relaciones humanas, motivación	Comunicación, Trabajo en equipo Factores psicosociales	Mejora del clima laboral. Mayor satisfacción de los colaboradores
Teoría X e Y	Supuestos sobre la naturaleza humana	Estilo de liderazgo acorde a la visión de la naturaleza humana	Mayor motivación y compromiso de los colaboradores según el estilo de liderazgo
Motivación de Herzberg	Factores de motivación e higiene	Jerarquía de necesidades Factores higiénicos vs. Motivacionales	Satisfacción de las necesidades de los colaboradores para aumentar la motivación.
Caos	Adaptación, imprevisibilidad	Principios del caos Sistemas dinámicos	Mayor capacidad para adaptarse a cambios repentinos e inesperados.
Complejidad	Interconexiones, relaciones entre componentes	Enfoque holístico Sistemas complejos	Comprensión más profunda del funcionamiento de las organizaciones como sistemas complejos.
Organizaciones Azules	Innovación, colaboración, sostenibilidad	Inteligencia emocional Liderazgo transformacional Gestión del conocimiento	Mayor capacidad de innovación, colaboración y sostenibilidad.
Organizaciones Disruptivas	Desafío al status quo, innovación, cambio	Cultura de cambio Creatividad Tecnología	Transformación radical de los modelos de negocio y la industria.

Fuente: El autor (2024).

Tabla 2. Matriz comparativa de fortalezas y debilidades de las etapas o teorías del desarrollo organizacional.

Teoría/Etapas	Énfasis	Fortalezas	Debilidades
Administración científica	Eficiencia, productividad	Enfoque sistemático, resultados medibles	Visión limitada del factor humano, enfoque rígido
Relaciones humanas	Motivación, satisfacción laboral	Mejora del clima organizacional, compromiso del talento humano	Enfoque poco estructurado, potencial para la manipulación
Teoría del caos	Adaptación, aprendizaje continuo	Enfoque flexible y dinámico, capacidad para responder a la incertidumbre	Dificultad para predecir y controlar el cambio
Organizaciones Azules	Innovación, colaboración, sostenibilidad	Enfoque humano y centrado en el valor, creación de un ambiente positivo	Requiere un cambio cultural profundo, puede ser difícil de implementar
Organizaciones Disruptivas	Desafío al status quo, innovación, cuestionamiento de ideas.	Cultura de cambio, adaptabilidad, aprovechamiento de la tecnología	Riesgo de fracaso, alta incertidumbre, logros a corto plazo, resistencia al cambio

Fuente: El autor (2024).

Impacto del desarrollo organizacional en las organizaciones

El desarrollo organizacional tiene un impacto significativo y multifacético en las organizaciones, actuando como un catalizador para el éxito en diversos aspectos, entre los cuales pueden mencionarse:

- Mejora del desempeño organizacional: Burke y Bray (2005), señalan que "el desarrollo organizacional ha demostrado ser efectivo para mejorar el desempeño organizacional a través de diversas métricas, como la productividad, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la retención de empleados" (p. 78). De lo anterior, puede señalarse que a través del desarrollo del talento humano, la optimización de procesos y la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo, las organizaciones pueden incrementar su eficiencia y productividad.
- El DO también promueve la implementación de sistemas de gestión de la calidad, la capacitación del personal y la cultura de mejora continua, lo que conduce a productos y servicios de mayor calidad; así como la reducción de costos, al optimizar procesos, eliminar cuellos de botella y mejorar la comunicación, aumentando sus márgenes de ganancia.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: Cameron y Schein, (2011) reportan que "el desarrollo organizacional puede ser una herramienta poderosa para crear una cultura

organizacional positiva, la cual se asocia con una mayor motivación, compromiso e innovación por parte de los colaboradores" (p. 123). Puede deducirse que el DO fomenta una cultura de respeto, colaboración, confianza y comunicación abierta, lo que genera un ambiente de trabajo más agradable y motivador para los colaboradores.

- Con respecto al clima laboral, el DO permite identificar y abordar los factores que afectan negativamente el clima laboral, promoviendo un ambiente más positivo y productivo, también promueve un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional y un sentido de propósito compartido contribuyen a aumentar el compromiso de los colaboradores con la organización, lo que se traduce en mayor lealtad, productividad y mejores resultados.
- Aumento de la de la capacidad de adaptación, por cuanto el DO ayuda a las organizaciones a desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, tanto internos como externos, lo que les permite ser más competitivas en un mercado dinámico. "El desarrollo organizacional juega un papel crucial en el desarrollo de la capacidad de adaptación de las organizaciones, permitiéndoles responder de manera efectiva a los cambios del entorno y las nuevas demandas del mercado" (Kotter, 2012, p. 156).
- El DO promueve la creatividad, la colaboración y el intercambio de ideas, fomentando una cultura de innovación que permite a las organizaciones desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, así como mejorar la capacidad de respuesta, ya que al ser más flexibles y adaptables, las organizaciones pueden responder de manera más rápida y efectiva a las necesidades del mercado y a las demandas de sus clientes.
- Promoción del bienestar laboral, en el sentido de que "el desarrollo organizacional puede contribuir a la promoción del bienestar laboral, creando un ambiente de trabajo más saludable, seguro y satisfactorio para los colaboradores, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y compromiso" (Wright y Nyce, 2012, p. 147). En función a lo anterior, a través del DO se puede fomentar un ambiente creativo y colaborativo, donde las ideas nuevas sean valoradas y se proporcione el apoyo necesario para su implementación. Puede potenciarse el talento humano al desarrollar las habilidades y competencias necesarias para navegar en un entorno en constante cambio, promoviendo el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

Se ha de decir entonces que el desarrollo organizacional se ha convertido en una disciplina fundamental para las organizaciones que buscan prosperar en un entorno empresarial desafiante, considerando que al implementar estrategias de DO efectivas, las organizaciones pueden mejorar su desempeño, fomentar una cultura positiva, aumentar su capacidad de adaptación, fortalecer el liderazgo y promover el bienestar laboral, sentando las bases para un futuro sostenible y exitoso.

entramado deontológico y cultura organizacional: Aportes al DO

La cultura organizacional, siendo una compleja red de procesos, actores, productos y servicios, se convierte en un espacio donde la asunción de un patrón certero de directrices que procuren la gestión transparente, sólida, confiable y sostenible, se hace una necesidad para adecuarse a la dinámica contextual en la que le corresponde intervenir. En ese sentido, la configuración de un conjunto articulado de políticas de acción, es decir, los lineamientos procedimentales y lógicos que justifican su misión y visión, se instaura como pieza medular del desarrollo organizacional, ya que de ello depende el funcionamiento exitoso de la corporación.

Por ello, es esencial que el entramado deontológico formulado y aplicado esté en consonancia no sólo con la organización, sino que también se visibilice en la esfera local, nacional, regional y global, considerando los progresos del momento histórico que se vive y que se proyecte al futuro, a fin de estar en sintonía con las demandas del momento histórico y que sus intervenciones se conviertan en la respuesta efectiva de dichas demandas.

El DO juega un papel crucial en el desarrollo e implementación de una cultura ética dentro de una organización, al igual que la gestión del talento humano juega un papel clave en la construcción de la ética organizacional, sumando acciones desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la evaluación del rendimiento y la formación; esta cultura ética debe integrarse en todas las áreas de recursos humanos, donde los profesionales del DO pueden trabajar con la gerencia y los empleados de todas las instancias de la organización, optimizando los procesos y sus resultados.

En atención a ello, hay que advertir que en la economía postmoderna, marcada por la globalización, la competitividad y los rápidos cambios tecnológicos, las empresas enfrentan nuevos desafíos éticos y oportunidades que exigen una mayor responsabilidad social y ambiental. Por lo tanto, la creación de una cultura ética vanguardista y actualizada se convierte hoy día en una ventaja competitiva para las organizaciones, impulsando prácticas socialmente responsables, que mejoren su reputación, promuevan el talento humano, reduzcan riesgos y costos y generen

nuevas oportunidades de negocio, lo que implica que el DO pueda ayudar a las empresas a integrar la responsabilidad social en su estrategia y operaciones de manera efectiva y sostenible.

La Inteligencia Artificial (IA): Un nuevo paradigma que revoluciona el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se encuentra en el umbral de una nueva era, marcada por la irrupción de la inteligencia artificial (IA). Esta tecnología disruptiva, lejos de ser una simple herramienta de automatización de tareas, que introduce un enfoque inteligente y adaptable, se convierte en un aliado estratégico para optimizar el funcionamiento y la transformación de las organizaciones en la actualidad. Davenport y Kim (2019) reseñan que "la IA puede automatizar tareas repetitivas y de bajo valor agregado, liberando tiempo para que los profesionales del DO se enfoquen en actividades más estratégicas y de mayor impacto". (p. 64).

Imaginen un escenario donde las tareas repetitivas y tediosas se automatizan, liberando tiempo valioso para que los colaboradores se enfoquen en actividades estratégicas y de mayor valor agregado, un panorama donde el análisis de datos se eleva a nuevas dimensiones, extrayendo información crucial para la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia. Un entorno donde la experiencia del empleado se personaliza, adaptándose a las necesidades e intereses individuales de cada persona, promoviendo su desarrollo y satisfacción.

La IA no sólo transformaría la forma en que se realizan las tareas, sino que también fomentaría la colaboración y el trabajo en equipo, facilitando la comunicación, el intercambio de conocimiento y la creación de sinergias entre los miembros de la organización, impulsando la innovación y el crecimiento colectivo. El desarrollo del talento humano y el aprendizaje continuo también se benefician de la IA, a través de programas personalizados de capacitación, adaptados a las necesidades específicas de cada colaborador, permitiendo potenciar sus habilidades y prepararlos para los desafíos del futuro. "La IA puede personalizar las experiencias de aprendizaje y desarrollo para cada colaborador, en función de sus necesidades, intereses y estilo de aprendizaje, lo que aumenta la efectividad del DO". (George y Joshi, 2018, p. 156).

Además, la gestión del cambio y la transformación organizacional encuentran en la IA un aliado invaluable, con herramientas inteligentes que facilitan la gestión efectiva del cambio, reduciendo la resistencia y fomentando la adopción de nuevas estrategias de manera eficiente. Al respecto, Kotter y LaKoudis (2014) señalan que "la IA puede ayudar a gestionar el cambio organizacional de manera más efectiva, identificando las posibles resistencias al cambio,

desarrollando estrategias para abordarlas y comunicando el cambio de manera eficiente a los colaboradores". (p. 58).

En un mundo empresarial en constante cambio, la IA se convierte en un motor de eficiencia y productividad, optimizando los procesos, reduciendo costos y aumentando la eficiencia en diversas áreas de la organización, impulsando su competitividad y éxito en el mercado. Pero, la IA no sólo optimiza el funcionamiento interno, sino que también abre las puertas a la innovación y la creatividad, estimula la generación de nuevas ideas, productos y servicios, posicionando las organizaciones a la vanguardia del mercado.

Sin embargo, la adopción de la IA en el DO no está exenta de desafíos, pues se requiere una infraestructura tecnológica adecuada, inversión en hardware, software y conectividad para soportar las aplicaciones de IA. Es fundamental desarrollar habilidades y competencias en IA, capacitando a los colaboradores para comprender, utilizar y aprovechar estas herramientas de manera efectiva, siendo la gestión de datos y la privacidad aspectos cruciales, implementando robustas políticas de seguridad y privacidad para proteger la información.

Por otro lado, consideraciones éticas y sociales deben ser tomadas en cuenta, asegurando un uso responsable de la IA, evitando sesgos, discriminación y posibles impactos negativos en la sociedad. La resistencia al cambio y la adaptación cultural también son retos a considerar, gestionando el cambio de manera efectiva para minimizar la resistencia y fomentar la adopción de la IA en toda la organización.

Por lo tanto, a pesar de sus notables influjos en el DO, la IA no es una solución mágica, sino una herramienta poderosa que debe ser utilizada de manera responsable y ética. Para ello, es vital abordar los desafíos que su implementación presenta, como la necesidad de contar con infraestructura tecnológica adecuada, el desarrollo de habilidades y competencias en su uso y aplicación, la gestión de datos y privacidad, las consideraciones éticas y sociales y la gestión del cambio y la adaptación cultural.

En definitiva, la IA se posiciona como un nuevo paradigma en el desarrollo organizacional, ofreciendo un conjunto de herramientas y posibilidades para optimizar el funcionamiento, impulsar la transformación y alcanzar el éxito en un entorno empresarial en constante cambio, debiendo abordar los desafíos mencionados y garantizar una adopción responsable, ética y efectiva para maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos, llevando a las organizaciones a un nuevo nivel de competitividad, innovación y éxito sostenible.

Consideraciones finales

El desarrollo organizacional se erige como una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan navegar con éxito en el complejo y cambiante entorno actual, a través de su enfoque sistemático y basado en la evidencia. En consecuencia, el DO permite a las organizaciones impulsar su potencial, optimizar su funcionamiento, alcanzar sus objetivos de manera sostenible y convertirse en agentes de cambio positivo en la sociedad.

Este ensayo ha explorado en profundidad el DO, desde su evolución histórica hasta su impacto en las organizaciones, analizado la evolución del pensamiento organizacional a través de diferentes etapas y teorías, destacando las contribuciones de cada una de ellas, presentando los alcances, entrecruzamientos y aportes de cada una. Además, se ha realizado un análisis comparativo de las teorías y enfoques del DO, identificando sus características principales y sus puntos en común. De igual manera, se ha profundizado en el impacto que tiene el DO en las organizaciones en la actualidad, resaltando su papel como catalizador del éxito abarcando desde la mejora desempeño organizacional, fortalecimiento de la cultura organizacional, aumento de la competitividad y promoción de la sostenibilidad.

El DO ha evolucionado a lo largo de las décadas, adaptándose a las necesidades y desafíos de las organizaciones en cada época, desde sus inicios en el movimiento de relaciones humanas hasta las modernas organizaciones azules y las disruptivas, el DO ha demostrado ser un campo de estudio y una práctica fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones con una visión de contribuir a un mundo más próspero, equitativo y sostenible.

En consecuencia, el contexto del mundo globalizado de hoy, enmarcado en la sociedad del conocimiento y, en específico, luego de los recorridos teóricos de los sistemas organizacionales, con sus entrecruzamientos, divergencias y convergencias, se han visto y experimentado grandes transformaciones a lo largo de la historia. De igual manera, el DO -como su escenario más concreto- ha mostrado la transformación de sus estructuras, pero también ha experimentado cómo las luces de esas transformaciones han aportado innumerables avances en lo que respecta a sus alcances. Por tanto, el DO ha sido uno de los más fructíferos espacios de progreso estratégico y operativo, donde se ha combinado tecnología, talento humano y estrategia para dar respuestas cónsonas con las realidades y problemáticas de la era actual.

Ahora bien, en lo que respecta a la deontología en la cultura organizacional y sus aportas al DO, es necesario precisar que en la construcción de las políticas procedimentales y ejecutivas

de las organizaciones, debe construir una cultura ética que articule la responsabilidad empresarial con las demandas del momento histórico del presente y del futuro, sin dejar de corresponderse con el arraigo corporativo, lo cual implica una adecuación permanente y una actitud corporativa de perspectivas abiertas.

Finalmente, a la luz de las demandas postmodernas, se advierte que el uso de la Inteligencia artificial representa un nuevo paradigma en el mundo empresarial, que desafía los modelos tradicionales y redefine el éxito, por lo que el DO adquiere preponderancia en el avance y crecimiento de las organizaciones, proporcionando las herramientas y estrategias necesarias para gestionar el cambio, fomentar la innovación, potenciar el talento humano y alinear la cultura organizacional con la estrategia tecnológica.

El futuro del desarrollo organizacional está siendo influenciado por la Inteligencia Artificial (IA), transformando la manera en que las organizaciones toman decisiones, gestionan sus procesos y se adaptan a los cambios; por esta razón es que deben integrar estratégicamente la IA, equilibrando su potencial con la necesidad de mantener una cultura ética y un enfoque en el talento humano como prioridad.

Dr. Francisco J. Alarcón G.

Referencias

- Bertalanffy, L. (1968). *General systems theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Burke, W. y Bray, D. (2005). *Leader development: A practical guide*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cameron, K. y Schein, E. (2011). *Creating a positive organizational culture: Evidence-based strategies to integrate and sustain change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davenport, T. y Kim, S. (2019). The future of management in the age of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 97(1), 58-72.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, G. y Joshi, A. (2018). *The future of work and learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Henderson, L. (1963). On the relation between industrial relations and economic conditions. *American Economic Review*, 53(2), 242-249.

- Hernández, A. (2020). Las Organizaciones como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional desde las Eras: Clásica, Neoclásica y de la Información. *Metrópolis, revista de estudios globales universitarios*, 01(2), 1-26.
- Kotter, J. (1969). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Kotter, J. (2012). *Leading change: Why transformational efforts fail or succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. y LaKoudis, S. (2014). Why change fails: How to make decisions that matter. *Harvard Business Review*, 92(11), 52-63.
- Lewin, K. (1951). *A social scientist looks at peace*. Washington, DC: The National Planning Association.
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Rogers, C. (1964). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Simon, H. (1969). *Models of man*. New York: John Wiley y Sons.
- Ulrich, D., Kaplan, R., LaBossiere, D. y Useem, M. (2009). *The HR Value Proposition: Transforming People for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). *Evolución histórica del desarrollo organizacional*. <https://tec.mx/es/negocios/licenciatura-en-desarrollo-de-talento-y-cultura-organizacional>
- Wheeler, K. y Wilson, T. (2013). *Strategic Change Management: Creating Successful Organizational Change Initiatives*. Burlington, MA: Elsevier.
- Wright, T. y Nyce, D. (2012). *Job satisfaction and organizational effectiveness*. New York: Routledge.