

DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La literatura contiene numerosas definiciones del desarrollo organizacional. Aquí examinaremos varias y presentaremos algunas propias. Una buena forma de adquirir una comprensión de lo que es el DO es ver la forma en la cual varios autores han descrito este campo a lo largo de los años. No existe una sola definición aceptada del DO, pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características.

A continuación ofrecemos algunas de las primeras definiciones del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar a efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1969).

El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis, 1969).

El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos. (Schuck y Miles, 1971).

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado, cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en, especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen. (Burke y Hornstein, 1972).

(Las metas del DO son: 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas creativas para la organización; y 3) desarrollar la capacidad de de organización de renovarse por sí misma. (Beer, 1980).

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Porras y Robertson, 1992)

(El DO es) una aplicación en todo el sistema de conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al esfuerzo planificados de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización. (Cummings y Worley, 1993).

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, 1994, pág. 12).

Como puede ver, estas definiciones contienen una gran cantidad de superposiciones (lo que es muy alentador), y varios discernimientos únicos (lo que resulta muy esclarecedor). Todos los autores convienen en que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De la misma manera, convienen en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Podemos decir en base a lo antes mencionado que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. Esta es una definición muy prolija, pero incluye un número de componentes que consideramos esenciales.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El DO se enfoca en la cultura y los procesos.

1. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
2. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
3. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
4. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
5. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
6. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
7. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
8. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
9. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones “en las que todos ganan” es una práctica común en los programas de DO.

Estas definiciones aclaran los aspectos característicos del campo del DO y sugieren la razón por la cual una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza del DO, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir a resultados exitosos. En el capítulo siguiente sobre la historia del DO hablaremos de dónde provienen estas ideas.

EL TERMINO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No está del todo claro quién creó el término desarrollo organizacional, pero es probable que haya surgido más o menos simultáneamente en dos o tres lugares a través de la conceptualización de Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mouton, Douglas McGregor y Richard Beckhard. Blake y Mouton habían empleado antes la frase de grupo de desarrollo en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956, que fue distribuido para su empleo en el experimento de Baton Rouge. (La misma frase apareció en un artículo de Mouton y Blake que se publicó por primera vez en, la revista, Group Psychotherapy en el año de 1957.) Los grupos T de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupo de desarrollo, y este programa de grupos-T se llamaba “desarrollo organizacional”, para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

Al referirse a su consultoría con McGregor en General Mills, Beckhard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí:

En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial porque era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos “Desarrollo organizacional”, refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema.

Por consiguiente, el término surgió como una forma de distinguir un modo diferente de trabajar con las organizaciones, y como una forma de subrayar su impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos del D.O. se centran en tres campos en armoniosa conjunción Hombre, Trabajo, Resultados; son:

1. **Mejorar la efectividad organizacional** mediante:

- a) La conformación de grupos como unidad clave en los esfuerzos de cambio. Que todos sepan cual es su grupo.
- b) La introducción de la Dirección por Objetivos.
- c) La consolidación de la organización con objetivos actualizados
- d) La visión estratégica de desarrollo de la organización.

2. **Potenciar las relaciones humanas** mediante:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para fortificar el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados, mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) ORGANIZAR la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de “conflictos” o “no conflictos”. Existe la creencia en los investigadores que las autoridades que sólo manejan las relaciones formales estarían careciendo de habilidades para manejar las informales.

3. **Mejorar la obtención de los resultados**

Introducir la evaluación de resultados parciales y totales.

Hasta aquí hemos dado una visión del D.O., nueva estrategia que está aplicándose con señalado éxito en Brasil, Argentina, Venezuela y México, en el nivel

latinoamericano. Una asesoría en D.O. está llamada a ser como un plan educativo integral que rompe con todo sistema tradicional de capacitación, entrenamiento y desarrollo parcial, acostumbrado en el pasado. Es un proceso a largo plazo que, aplicándose desde arriba, da frutos inmediatos en las áreas donde actúa.

POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES NO ALCANZAN UN PLENO DESARROLLO

Hay puntos claves que van aceptándose y que dan respuesta al por qué las organizaciones no se desarrollan. Estos puntos han sido extraídos de la observación, durante diez años en las empresas peruanas, y son los siguientes:

- a) **Falta de delegación de trabajo operativo** para poder tener visión de futuro y de tiempo para pensar en ello. La planeación funciona a dos años como máximo y en algunos casos, normalmente a un año. En la gran mayoría en menos tiempo.
- b) **No hay plena conciencia del cambio** ni un claro concepto del universo en dónde está inmersa la organización, se cree conocerse el contorno, pero no es así.
- c) **La organización no planea su crecimiento** y éste sorprende a cuadros no preparados, cuyas funciones han crecido, aunque las mentalidades y capacidades no se han desarrollado. Como consecuencia las gerencias trabajan duro y con pocos resultados, dada la falta de perspectiva y el desconocimiento de su propia realidad.
- d) **Hay eficiencia dentro de las áreas, pero éstas no se integran entre ellas debido a un equivocado sentido de la competencia**, por eso esta eficiencia en conjunto en lugar de crecer, decrece.
- e) **El problema de status en algunos directivos genera conflictos** que, sumándose a la falta de confianza, contribuyen a desgastar energías humanas irre recuperables. El ejecutivo peruano tiene una altísima motivación de poder y ansias de figuración, no interesa que le sea reproductivo, lo que le interesa es seguir figurando más, demostrando que él está seguro de lo que sabe.
- f) **Hay suficiente información pero no comunicaciones oportunas**. En el trabajo de grupo se escuchan pero a sí mismos, más desean hablar.
- g) **Las personas no trabajan en grupos**, pues su formación se ha orientado al aspecto técnico; en cuanto al aspecto humano, trabajo de grupo, sólo se orientan por sus experiencias; las pocas veces que éstas son intercambiadas, analizadas y reflexionadas, no les interesa valorar o interesarse por la experiencia ajena, esto no es valorado.

- h) **Existen tantos objetivos como departamentos hay en la organización, todos ellos diferentes** y en muchos casos con intereses opuestos; de manera que crean conflictos que no son afrontados, dada la ausencia de diálogo cooperador.
- i) **La motivación de logro está retenida por la ausencia de grupos dispuestos a ayudarse**, y estos son variables no diagnosticadas, que se constituyen en fuerzas restrictivas para la propia organización.
- j) **Ausencia de estímulos en las mentes de los trabajadores.** Existen manuales hechos con criterios personalistas de eficiencia burocrática e individual, más que con el criterio de efectividad. Métodos y sistemas, desconectados de la realidad de la empresa, haciendo trabajo que otros deberían hacer.
- k) **Supervisión deficiente y débil** por incomprensión de la alta dirección y de los niveles mismos, acerca de lo que ella implica. Se supervisa sin una clara percepción del factor humano. La supervisión se entiende como el rol de buscar fallas, más que desarrollar eficiencia.
- l) **Escaso conocimiento de los estilos de dirección**, lo cual genera problemas de actitud. Por ello, buenos profesionales, técnicos y expertos, contribuyen a la baja de productividad de las personas, con un trato inadecuado de las circunstancias.
- m) **Direcciones autocráticas que disminuyen la capacidad creativa** y la motivación de iniciativa en los colaboradores. Estos estilos de dirección son centrados en motivaciones de poder. Antes pensaba que no deseaban asumir el compromiso del logro. Hoy creo que no lo ven
- n) **Ausencia de sistemas de evaluación de resultados.** La gente trabaja pero no ve sus logros; los más capaces se retiran en busca de un mayor desarrollo profesional.
- o) **Sistemas de evaluación del personal enteramente subjetivo**, que producen resentimientos y afectan a la actuación en el trabajo personal de capacitación usa más su intuición que instrumentos profesionales.
- p) **Carencia de don de mando eficaz para dirigir grupos.** Interviene la jerarquía del puesto y no el ascendente otorgado por los colaboradores, en base al conocimiento, la capacidad y la experiencia profesional.
- q) **La capacitación es vista y sentida como gasto** y, en otros casos, se ha utilizado para contentar a la gente sin darle la debida importancia, creándose así frustraciones y desadaptaciones laborales. Se resalta la cantidad que se gastó y no los

resultados de las acciones.

- r) **La experiencia se confunde con la acción repetitiva** del ayer, dada la falta de participación no generada por los altos niveles directivos, el “cada uno” predomina sobre” un nosotros”.

El D.O. tiene una característica fundamental, más aún, un principio ético: “el HOMBRE es bueno por naturaleza”, el hombre contiene en sí un gran potencial de desarrollo. El GRUPO, por lo tanto, es mucho más rico y potencialmente fuerte para ser más que el hombre mismo.

Referencias bibliográficas:

Wendel French y Cecil Bell. Desarrollo Organizacional. 5ta edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México (1996)

Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. 10Ma edición. Edit. Pearson Educación. México (2004)

José Campoverde Ayres. Eficacia con D.O. 3ra edición. Edit. Técnico científica. Perú (1988)