

# ¿Qué es el D.O.? (Recopilación)



*Ing. Ma. Josefina Rivero Villar M.A.*

## Antecedentes

El D.O. es el fruto reciente de 2 vertientes importantes:

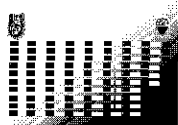
- Las innovaciones en la aplicación de percepciones internas de "adiestramiento de laboratorio" a las organizaciones.
- La metodología de investigación por medio de encuestas y por retroinformación.

La primera vertiente corresponde a pequeños grupos no estructurados en la que los participantes aprenden a través de sus propias actuaciones internas y de los factores dinámicos del grupo. Esto empezó a desarrollarse en 1946 en el estado de Connecticut donde se realizó un seminario patrocinado por la Comisión Interracial de Connecticut y por el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos que entonces funcionaba en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, el equipo que participó en este seminario estaba integrado por Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradfore y Ronald Lippitt. De este proyecto surgió una sesión en el verano de 1947 en la ciudad de Bethel del estado de Maine, los trabajos en aquel verano culminaron con la formación de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de grupos y en el adiestramiento de Grupos T. Sin embargo fue difícil acoplar las aptitudes personales adquiridas en el grupo T a organizaciones complejas.

A principios del año de 1957 Douglas Mc. Gregor empezó a resolver el problema de la transferencia al hablar de la forma de aplicar las aptitudes adquiridas en el adiestramiento de laboratorio a organizaciones complejas. John Paul Jones colaborando con Mc. Gregor fundó un pequeño grupo consultivo interno en Union Carbide que en gran parte aplicó los conocimientos de las ciencias de la conducta y este grupo recibió el nombre de "Grupo de Desarrollo Organizacional".

Ese mismo año Herbert Shepard llevó 3 experimentos de D.O. a cabo en las principales refinerías de Esso en las ciudades de Bayonne, Baton Rouge y Bayway.

- En Bayonne se realizó una encuesta con entrevistas y diagnósticos comentados con la gerencia a la cual siguió una serie de "Laboratorios" con participación de todos los miembros.
- En Baton Rouge, Robert Blake se unió a Shepard y ambos iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas con los miembros de la gerencia intermedia. Al principio se trató de conjuntar el método de casos con el de laboratorio que tomó el cariz de Conferencias de Administración del Trabajo. Una innovación de este plan fue el hincapié en las relaciones entre grupos así como entre personas. Aunque evidentemente el hecho de trabajar en problemas interpersonales que afectaban el desempeño de los trabajos era una labor de organi-



zación, la resolución de problemas entre grupos tuvo aún mayores repercusiones en el D.O. porque afectaba sectores más amplios y más complejos de la organización.

- En Bayway se realizaron dos innovaciones importantes:

En la primera, Shepard, Blake y Murray Horowitz utilizaron dos laboratorios preparados que Blake y Mouton habían venido desarrollando en la Universidad de Texas que más tarde se convirtió en el enfoque del tipo "grid" para el desarrollo de las organizaciones.

En segundo lugar en la ciudad de Bayway se asignaron más recursos al desarrollo de equipos humanos, a las consultas, a la solución de conflictos entre grupos que al adiestramiento en laboratorios de los llamados "primos" es decir, miembros de la organización procedentes de diferentes departamentos.

No es del todo claro quién fue el autor del término "desarrollo organizacional" aunque según todas las probabilidades lo fueron Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton.

Reviste gran importancia que en el nacimiento de los trabajos de D.O. realizados en las 2 primeras empresas que habían de intervenir, tomaron parte funcionarios de relaciones laborales y de relaciones industriales, que comprendían su función en los nuevos papeles, desertaban de sus funciones tradicionales y colaboraban en un enfoque totalmente nuevo, orientado hacia el perfeccionamiento organizacional.

En la segunda vertiente tiene particular importancia en la historia del D.O. una forma especializada de investigación de actuaciones a lo que llamaremos: investigación por medio de encuestas y retroinformación que se refiere al uso de encuestas acerca de actitudes y de retroinformación de datos en sesiones de seminarios con libre intercambio de ideas.

Los anales de esta vertiente en particular, giran en torno a la experiencia que adquirieron los miembros asesores en el Centro de Investigaciones de Dinámica de Grupos, institución fundada por Kurt Lewin y dedicada durante un periodo de años a la investigación de organizaciones.

## Condiciones básicas que crean la necesidad del desarrollo organizacional

### — Cambio

Las instituciones sociales no pueden resistir la devastadora rapidez del cambio, mucho menos avanzar a la par sin alteraciones fundamentales de la manera como manejan su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales de su organización. El D.O. es necesario siempre que nuestras instituciones luchen por sobrevivir en las condiciones de cambio crónico pues hace que la gerencia llegue a tomar más conciencia de la necesidad de renovación y revitalización de forma que las organizaciones que han de afrontar la turbulencia extraordinaria de la presente década puedan dar respuestas nuevas, más innovadoras.

### — Aumento de Tamaño

Aunque en teoría puede no haber límite natural a la altura de una pirámide burocrática, en la práctica se introduce casi siempre el elemento de la complejidad cuando tal pirámide alcanza gran tamaño.

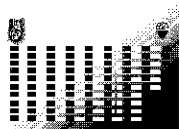
### — Creciente Diversificación

Las actividades actuales requieren personas con capacidades muy diversas y con alto grado de especialización.

### — Comportamiento de los Gerentes

Hay un cambio sutil pero perceptible en la filosofía que sirve de fundamento al comportamiento de los gerentes sobre todo en:

- 1) Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas.
- 2) Un nuevo concepto del poder en la colaboración y la razón que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.
- 3) Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos que reemplazan al sistema de valores de la despersonalización mecanicista.



## Problemas que afectan el desarrollo organizacional

Los problemas esenciales que se le plantea a toda organización pueden clasificarse en sus campos principales:

### — Integración

El problema es cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales. En otras palabras, es el ineludible conflicto entre las necesidades individuales y las demandas organizacionales.

En el siglo XX caracterizado por el constante cambio han surgido las ciencias del comportamiento humano y se ha llegado a comprender más profundamente la complejidad del hombre. En la actualidad, la integración abarca toda clase de problemas concernientes a los incentivos, recompensas y motivaciones del individuo y como la sociedad logra o no resolver estos problemas. En la sociedad actual se aprecia al individuo y hay genuina preocupación por su bienestar en cuanto es una personalidad moral integrada.

### — Influencia Social

Este es esencialmente un problema de poder y de cómo se distribuye ese poder. Es una cuestión compleja y que suscita viva controversia en parte porque los estudios sobre liderazgo y distribución del poder pueden ser interpretados de muchos modos y casi siempre de modos que coinciden con los prejuicios o la personalidad del que los interpreta.

### — Colaboración

Este es problema de cómo manejar y resolver conflictos. A medida que las organizaciones se hacen más complejas, se fragmentan y se dividen, estableciendo códigos simbólicos que con frecuencia sirven para excluir a otros (secretos, estilos de hablar) y según el caso para explotar diferencias en pro de la armonía siempre frágil. Es sorprendente ver en experimentos cuán fácil es provocar un conflicto y lo difícil que es detenerlo. En las organizaciones modernas abundan bandos de especialistas a los que mantienen juntos la ilusión de una misma identificación y que tienden a mirar a los otros con recelo y desconfianza.

### — Adaptación

Es el dar como organización una respuesta adecuada a los cambios rápidos y turbulentos por los que atraviesan las organizaciones.

En la actualidad a causa sobre todo del progreso de las ciencias, la tecnología y las actividades de investigación y desarrollo, el ambiente organizacional está cambiando rápidamente y las mismas tienen que adaptarse dando una respuesta adecuada y en tiempo a esos cambios por los que atraviesa.

### — Identificación

En las organizaciones el problema de identificación tiene características tales como la "difusión" donde la organización tiene una conciencia vaga, confusa e insegura de quien es o adonde va, o bien puede surgir la "restricción" donde le restringen sus posibilidades de elección. Lo frecuente no es identificar el problema, sino conocer hasta que punto la organización tiene metas claras y se compromete con ellas.

Las organizaciones modernas son extremadamente vulnerables a problemas de identificación sobre todo porque el crecimiento rápido y la turbulencia transforman y distorsionan las metas originales por muy simplificadas que sean.

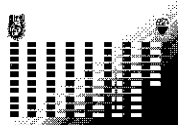
Lo que empeora las cosas es el hecho de que la complejidad y la diversidad organizacionales llevan a diferentes orientaciones dentro de los subsistemas, de forma que metas que pueden ser claras y bien identificadas dentro de una parte de la organización, resulten oscuras e inaplicables para otros subsistemas de la misma organización o en el mejor de los casos, sólo son vagamente comprendidas.

La constante vigilancia de las tareas principales es una necesidad en particular si la organización se halla sumergida en un ambiente dinámico y mutable.

### — Revitalización

Este problema es el de crecimiento y decadencia. Las organizaciones deben preocuparse por las estructuras sociales que engendran la capacidad de superación el entusiasmo y el no temer a la revisión. Los elementos de la revitalización son:

- 1) Capacidad para aprender de la experiencia y codificar, almacenar y restaurar los conocimientos pertinentes.



- 2) Capacidad para aprender cómo aprender, esto es, a crear métodos para el mejoramiento del proceso de aprendizaje.
- 3) Capacidad para adquirir y usar mecanismos de retroinformación en el desempeño de funciones, en suma, capacidad para el autoanálisis.
- 4) Capacidad para dirigir el propio destino.  
Estas capacidades tienen mucho en común con lo que John Gardner llama "autorenovación". Para la organización significa atención consciente a su propia evolución. Sin una metodología planificada y una dirección explícita la organización no desarrollará todo su potencial.

#### — Mejora Integral

Es un concepto moderno que involucra un cambio en toda la estructura organizacional, es la forma de hacer frente a un problema desde sus raíces y abarcando toda su dimensión, su impacto y sus consecuencias ya planeadas y estructuradas.

## El proceso del desarrollo organizacional

El proceso o trámite del desarrollo de las organizaciones consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar las organizaciones y en intervenir activamente.

#### — Recopilación de Datos

La recolección y análisis de datos son quizá las operaciones más incisivas del proceso de D.O. La primera fase implica determinar la índole, la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para recopilarlos.

También se da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principales.

#### — El Diagnóstico en las Organizaciones

El hincapié primordial de esta fase recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de estos en el desarrollo de los sistemas contiene procesos procedimientos técnicos relativos a la

identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

#### — Intervención Activa

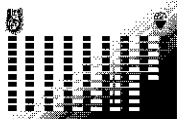
Existe un acervo creciente y razonablemente sólido de procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implementación de proceso de D.O. Es fruto de la reacción a las cuestiones debatibles que suelen suscitarse repetidamente en los organismos. El repertorio es amplio y variado. Las intervenciones en cualquier sistema de organización pueden cubrir la gama desde el adiestramiento en sensibilidad y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos.

La intervención activa como etapa del proceso de D.O. puede definirse como la actuación basada en planes formulados que siguen a una fase de diagnóstico. La acción de recopilar datos y/o de formular diagnósticos es, sobra decirlo, una manera de "intervenir" en el sistema y puede ejercer un impacto intenso en el aspecto "intelectual" de la organización. La distinción es importante porque hace resaltar la necesidad de escoger una intervención que sea indicada para el caso y que esté encauzada a un problema de organización particular.

## Alcances de las aplicaciones

Las aplicaciones provenientes de una o de ambas vertientes mencionadas son palpables en los trabajos de D.O. que empiezan a observarse en muchos países. Entre los trabajos realizados se cuentan adiestramientos de laboratorio, formación de equipos, laboratorios de funciones limítrofes entre departamentos y entre las compañías y los clientes así como planes para carreras profesionales. Ha habido éxitos pero también fracasos y ciertas condiciones que requiere el éxito pueden derivarse de la lista de características que describe Larry Greiner que son comunes a los programas de D.O. más acertados.

Estas pueden resumirse como sigue:



- La organización se halla por lo general sometida a fuertes presiones externas y/o internas para mejorar. En las gerencias generales se ha despertado el impulso para actuar y buscar soluciones.
- Se realiza una intervención en la cúspide del organismo por medio de un catalizador, que puede ser un miembro nuevo o un consultor al servicio del equipo directivo principal. En esta operación por lo común se incluye la reorientación y la revaloración de normas del pasado y de los problemas actuales.
- La gerencia general toma a su cargo una función directa y responsable en el proceso. Comúnmente participan varios niveles administrativos para recopilar datos y analizar problemas específicos.
- Se engendran nuevas ideas y métodos para encontrar soluciones en varios niveles de la organización. Esto hace que los miembros del organismo tomen parte, en cierto grado en la intervención por realizar.
- Se llevan a efecto experimentos hasta cierto punto, con las innovaciones. Las soluciones propuestas por lo general se desarrollan, se ponen a prueba y se aprueban antes de que se amplie el radio de acción de los cambios de manera que se ataquen los problemas de mayor envergadura al organismo en su totalidad.
- El programa de desarrollo de la organización generalmente se vigoriza en función de los resultados positivos. Las operaciones del cambio se ensanchan cada vez que algún experimento tiene éxito y cuando aumenta el apoyo de la gerencia, se acepta gradualmente como modo de vivir.

#### Algunas características de los fracasos:

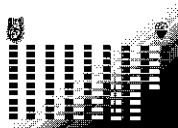
En el otro lado de la cuestión Richard Beckhard ha bosquejado ciertas circunstancias que parecen provocar fracasos en las gestiones del desarrollo para organizar. A continuación citamos algunas de las que son fruto de su experiencia:

- La existencia de un vacío en el aspecto de credibilidad, entre lo que la gerencia sostiene por concepto de principios y normas por un lado y su verdadera conducta por el otro.
- Ampliar sólo fracciones de programas de D.O. u operaciones *ad hoc* que no se basan en metas sistemáticas de los cambios.
- Tener una perspectiva poco apegada a la realidad, de lo que se espera lograr a corto plazo.
- Dependrer exageradamente de consultores externos e internos así como emplearlos en forma inadecuada.
- La falta de comunicación y la falta de engranaje de las gestiones de D.O. entre los diversos niveles en el seno del organismo.
- Conceptuar las "buenas relaciones" como meta final del desarrollo organizador en lugar de crear las circunstancias favorables al funcionamiento eficiente de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o "recetas de cocina" para la salud de la organización.
- Realizar la intervención en forma desacertada o sin la debida recopilación de datos y sin formular un diagnóstico.

## Futuro del D.O.

El D.O. es una ciencia relativamente nueva y ya en México ha dado sus primeros frutos, pero aún es un campo por profundizar y ahondar. El D.O. evolucionará adquiriendo nuevas formas, nuevas técnicas, nuevos conceptos y nuevos modelos en el futuro. Cambiará y progresará gracias a nuevos elementos que ingresen a él aportados por profesionales y clientes en múltiples circunstancias diferentes.

El D.O. probablemente ensanchará su radio de acción en el futuro abarcando especialistas de disciplinas tales como la Teoría Organizacional, la Investigación de Operaciones, las Relaciones del Personal de Trabajo y las Ramas Industriales. Seguirá creciendo y lo emplearán más ampliamente diferentes tipos de organismos y lo que es más importante, se irá adaptando a la cultura de la organización mexicana y será cuando alcance sus mayores éxitos, al pasar de una ciencia que adaptando modelos extranjeros los aplique a México a ser una ciencia con modelos propios para nuestra ideosincracia.



## Bibliografía

Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.: *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional*.

Newton Margulies y Anthony P. Raia: *Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso, Tecnología*.

Warren G. Bennis: *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*.

---

*La autora es Profesor-Investigador de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.*

---

