Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos

*Alejandro Serralde S.**

Richard Beckhard (M.I.T.)

Un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Robert Blake & Jane Mouton (Scientific Methods, Inc.)

El Desarrollo Organizacional enfatiza la "Organización" en todo el sentido de la palabra. Significa el desarrollo de la organización entera o de sus partes vitales desde arriba hacia abajo y a través.

El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo.

Es conducido desde arriba, manejado para la "línea" y apoyado en el "staff". Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus tradiciones, a sus precedentes y a prácticas pasadas que se han convertido en la cultura de la organización. Por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, equipos y otras unidades de la organización, más que concentrarse en un rol, excluyendo otros.

Desarrollo Organizacional es, por lo tanto, este enfoque comprensivo que integra las ciencias gerenciales, lógica de los negocios y sistemas de comportamiento de una organización en un todo orgánico interdependiente.

Leland Bradford (National Training Laboratories)

El trabajo y la estructura organizacional en la cual se trabaja usualmente tiene lugar, se pueden proveer un número de necesidades humanas muy importante: logro de metas, afirmación, pertenencia a un grupo de trabajo, organización o proyectos de cooperación – conduciendo todos a un sentido de utilidad, autoestima y potencial real para la creatividad, necesarios para el bienestar presente y futuro (post-retiro) de la persona. Generalmente cuando todas estas necesidades se satisfacen, la productividad de la organización se ve incrementada. Contrariamente, cuando las tareas del trabajo impiden los sentimientos de satisfacción personal, de logro y contribución, el acceso a la afirmación se cierra; cuando la suspensión inservible o la gerencia despreocupada deshumaniza al trabajador; o los

© Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V.
Prohibida su reproducción

propósitos y los valores de la alta gerencia de la organización son totalmente contrarios a los individuos, la producción tiende a disminuir tanto cualitativa como cuantitativamente.

Parecería, por lo tanto, que el propósito de los esfuerzos del D.O. debería ser efectivamente una correspondencia perfecta entre las metas de la organización y de sus propósitos y valores por un lado, y la satisfacción de tales necesidades humanas como son pertenencia, logro, afirmación y autoestima.

Pero tal correspondencia perfecta en nuestro imperfecto mundo, con estructuras jerárquicas que tienen conflictos inter construidos, con diferencias a menudo profundas entre los mitos de la organización y los deseos individuales, con resistencias muy poderosas hacia los cambios básicos, llega a ser imposible.

Warner Burke (Clark University)

Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría. Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización.

Wendell French (University of Washington)

Por el momento me gustaría permanecer con la definición del D.O. dada por French & Bell (Prentice Hall, 1978): “D.O. es un esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador –con énfasis en la cultura de equipos de trabajo formales– con la asistencia de un agente de cambio catalizador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo actividades de investigación”.

Me parece que una definición de D.O. debería incluir cuando menos las siguientes características:

1. Un manejo profundo y colaborador de la cultura de los equipos y de la organización
2. Uso extensivo de acciones de investigación por parte de los participantes
3. Un enfoque extensivo en los equipos de trabajo intactos
4. Un enfoque extensivo en los procesos de grupo y de organización
5. El uso de un punto de vista de “sistemas”
6. El uso del papel de facilitación.

Robert Golembiewski (University of Georgia)

En el terreno de la aplicación, el D.O. constituye un conjunto de intervenciones cargadas de valores y basadas en teoría que demandan una simultánea y múltiple retribución: alcanzar las necesidades individuales y de grupo, mientras se contribuye a la eficiencia y a la efectividad de largo alcance de grandes sistemas. Las bases de valores han sido expresadas en varias formas convergentes, como por Tannenbaum y Davis, las cuales implican en común, ya sea que la dirección del deseable desarrollo humano puede ser expresado en dos formas y que pueden ser mutuamente reforzadas: Partiendo de la observación sobre imputar un conjunto de necesidades giroscópicas en los individuos, que en efecto impliquen trayectorias preferidas de desarrollo humano saludable; y/o refinar los ideales de vida a partir de nuestras tradiciones éticas y normativas.

Específicamente, algunos diseños de D.O. con predictibilidad sustancial generan los efectos buscados, especialmente en lo que puede llamarse "contratos de propósitos limitados". Consideran consultores externos, diseños de confrontación, etc.

Específicamente, también, el conocimiento y la experiencia son menos completos en el caso del cambio amplio y básico de sistemas.

Larry Greiner (University of Southern California)

El D.O. es un proceso de intervención en una organización para influir en su desarrollo a largo plazo, a través de:

a) un enfoque en los procesos de comportamiento

b) un énfasis en el cambio externo de valores humanísticos

c) una preocupación por desarrollar habilidades en la solución de problemas y en la exploración de oportunidades para el crecimiento.

Gordon Lippit (George Washington University)

El D.O. es la aplicación de los procesos de planeación desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase, ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte.

Yo también uso el término Renovación Organizacional más que Desarrollo Organizacional. Mi definición de R.O. es: El proceso proactivo para revitalizar a la organización, a través de la síntesis de las metas de los individuos, de los grupos y organizaciones, de tal manera que se ofrezca un servicio efectivo al cliente y a la comunidad, mientras se optimiza la calidad del producto y de la vida en el trabajo.

Jay Lorsch (Harvard University)

Mi definición de Desarrollo Organizacional es cualesquiera pasos tomados por los gerentes para mejorar el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Al usar los términos efectivo y eficiente, estoy pensando en ellos como los usó Chester Barnard. Para mí, entonces, D.O. es sinónimo de mejoramiento organizacional fresco. Los medios usados para alcanzar estos objetivos van más allá de las técnicas tradicionales, interpersonales y de procesos de grupos, las cuales otros definen como el empeño del D.O.

Craig Lundberg (Oregon State University)

Al ponderar muchas definiciones de D.O. apareció la siguiente clasificación: en un eje encuentro "proceso" y "estructura"; en el otro eje encuentro "logro organizacional / efectividad", "calidad de la vida en el trabajo", "habilita a la organización para afectar positivamente su entorno".

Mi definición corriente de D.O. es: "El D.O. facilita proactivamente al diseño de la congruencia y la adaptabilidad inter e intra-organizacional a través del tiempo".

Ustedes inmediatamente verán que tengo que decir algo así para cubrir todos los poros en la clasificación antes mencionada. "Proactivo" significa simplemente conscientemente, activamente. "Facilitar" se refiere al estilo del agente de cambio e implica que los agentes de cambio no hacen el trabajo por el cliente. "Diseño" abarca toda clase de unidades de análisis, proceso y estructura y lleva una connotación esperanzadamente intencional.

Newton Margulies (University of California at Irvine)

D.O. es un proceso (y una tecnología asociada) dirigida hacia el mejoramiento organizacional. El proceso y la tecnología están basados en valores, por ejemplo, reflejan un punto de vista normativo particular acerca de las organizaciones específicas, sí implica un movimiento hacia una cultura organizacional la cual es tanto productiva como "saludable" para aquellos que viven y trabajan dentro de una organización.

William Reddin (International Publications Ltd. –Bermuda)

Mi definición de D.O. es "operar en las interfases para optimizar al sistema". Esta definición es útil porque distingue agudamente el D.O. del desarrollo gerencial, que tiene que ver con el individuo como meta del cambio. También es útil porque es no-ideológica. Acepta al sistema en sus propias condiciones y está interesado solamente en hacer al sistema más efectivo mediante el uso de sus recursos internos.

Edgar Schein (M.I.T.)

D.O. comprende todas las actividades en las cuales están embarcados los agentes, empleados y ayudantes, las cuales se dirigen hacia la construcción y al mantenimiento de la salud de la organización como un sistema total.

D.O. es para la organización total, lo que para grupos pequeños es formación de grupos y mantenimiento. Cómo es hecho, por quién y qué significa, varía según las circunstancias.

D.O. no debe estar asociado con lo que los consultores y los ayudantes hacen. Una organización sana se puede desarrollar por sí sola; sus gerentes son los primeros practicantes de D.O. Pero así como los individuos saludables o los grupos necesitan ayuda para mantener su salud, así las organizaciones necesitan ayuda para mantener la salud del sistema, y tal ayuda puede provenir de consultores ya sean internos o externos. Los expertos en D.O. deben, por lo tanto, ser expertos en ayudar. No deben ser atrapados por ninguna técnica particular tal como encuestas, desarrollo de equipos de trabajo, etc; en cambio deben permanecer enfocados hacia cómo ayudar.

Robert Tannenbaum (U.C.L.A.)

Sea lo que sea el D.O., yo personalmente sostengo que aparte de otros atributos, debe estar centralmente caracterizada por tres cosas:

1. Valores humanísticos
2. Procesos personales, interpersonales, organizacionales e inter organizacionales, profundamente arraigados en tales valores
3. La posibilidad de crecimiento (desarrollo desdoblamiento) de los individuos y todas las demás entidades sociales hacia fines ampliamente anheladas para sí por cada entidad.

* Alejandro Serralde es consultor en efectividad organizacional,
Presidente de la firma Reddin Consultants.