



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas.**

**El modelo de Desarrollo
Organizacional en España:
Origen y trayectoria.**

Presentado por:

Álvaro Tomillo Lázaro

Tutelado por:

David Carvajal de la Vega

Francisco Javier Gómez González

Valladolid, 20 de Julio de 2016

ÍNDICE

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	3
Que es el Desarrollo Organizacional (DO)	
3.1. Definición	4
3.2. Cuáles son los problemas que afronta	7
3.3. Desarrollo histórico	
3.3.1. Antecedentes históricos y evolución	8
4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA	12
4.1. Fomento del do desde las instituciones públicas	12
4.2. Otras instituciones: asociaciones y consultoras	15
4.3. Desde el punto de vista teórico	17
4.4. En la práctica. La experiencia en FASA-Renault	18
4.4.1. Análisis de la primera experiencia de cambio	22
5. EL DO EN LA ACTUALIDAD	26
6. CONCLUSIONES	28
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	30

1. RESUMEN

El Trabajo de Fin de Grado presentado a continuación trata de un proyecto de investigación mediante el cual se pretende localizar tanto el origen como la posterior evolución de las ideas del Desarrollo Organizacional en España, además de su influencia en la vida de la organización. Partiendo de su aspecto teórico, nos centraremos en conocer qué es el Desarrollo Organizacional, cuál fue su desarrollo histórico y los problemas que afronta este enfoque. Pasando al caso español podremos conocer cuáles fueron los organismos que desde los ámbitos público y privado potenciaron su aplicación. Finalmente, se aborda una experiencia de cambio llevada en el seno de FASA-Renault en el año 1978 por la cual se buscaba la implementación del Desarrollo Organizacional.

ABSTRACT

The present piece of work deals with a research project in which the aim is to find both the origin and the subsequent evolution of the ideas related to the Organizational Development in Spain, as well as its influence in the organization's life. After starting with its theoretical aspects, we will focus on knowing what the Organizational Development is, what its historical development was and which problems this approach faces with. Next, focusing on the Spanish particular case, we will be able to know which organizations, from both the public and the private sectors, promoted its implementation. Finally, the research will focus on a change experience carried out within FASA-Renault in 1978, whose aim was the implementation of the Organizational Development.

JEL Codes

N34, N84, M12, M54

2. INTRODUCCIÓN

El motivo de esta experiencia corresponde con una clara vocación de integración interdisciplinar por parte de los tutores y del autor del trabajo, al formar parte de una experiencia piloto –vinculada a la investigación en Desarrollo Organizacional (DO)- inserta en un proyecto de innovación docente (PID – 2015/16: “Impulso de la interdisciplinariedad a través de la elaboración de TFG cotutelados en el ámbito de las Ciencias Económicas y Empresariales”). Siendo el objetivo de este trabajo buscar de qué manera llegan a formar parte de la cultura de las empresas españolas las ideas del Desarrollo Organizacional, bajo un periodo de autarquía e intervencionismo que suponía el máximo control por parte del estado de la llegada de nuevas fuentes de inversión o ideas extranjeras.

En cuanto a la metodología llevada en este proyecto, por un lado ha consistido en una primera revisión bibliográfica sobre el tema, en la cual se ha tratado de clarificar y caracterizar los conceptos sobre los que se fundamenta este enfoque-teoría-movimiento, cuestión que trataremos de resolver en último término. Viendo la cantidad de definiciones dadas por diversos autores acerca de la materia se buscará dar una definición propia.

Por otro lado, para el estudio del origen y evolución del DO en España se hizo una búsqueda en publicaciones y documentación original, también se tuvo acceso a información primaria a través de una entrevista abierta, ya que consideramos enriquecedor acercarnos a profesionales en cuya organización se llevaron a cabo experiencias de implementación de las ideas del DO. Por ese motivo tuvimos la oportunidad realizar una entrevista abierta con Don José Herrador Alonso, Jefe de Formación de FASA-Renault, compañía en la cual entró a formar parte en el año 1965 y permaneció 38 años. El entrevistado nos presentó su experiencia y su amplio campo de conocimiento, exponente de su carrera laboral, ligada en gran parte al desempeño e implementación del Desarrollo Organizacional. En lo que se refiere a la estructura de la entrevista, en primer lugar nos acercamos al aspecto biográfico del entrevistado, continuando con preguntas sobre la etapa en la que formó parte de la empresa Renault y finalizando con una reflexión sobre el estado actual de la cuestión.

Esta información primaria nos permitió percatarnos acerca de la importancia y el apoyo de diversas instituciones en el desarrollo de este movimiento de cambio, así como en su implementación en diferentes organizaciones de una manera relevante.

Una vez incorporado al análisis evolutivo del DO durante las últimas cuatro décadas, seguimos con la idea de ver cómo se aplicaban estas ideas dentro de la organización. A través de la recogida de información de archivo, pudimos localizar la primera experiencia de cambio en el seno de FASA-Renault a comienzos de 1975, desde el Departamento de Formación siendo participe el mencionado José Herrador.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

A finales del siglo XIX aparecieron nuevas teorías acerca de la organización del trabajo basados en control de costes y tiempos de producción, es lo que se conoce como organización científica del trabajo siendo su mayor representante F.W. Taylor. Este modelo se extendió en la industria y economía norteamericanas a lo largo del periodo entre guerras y durante la Segunda Guerra Mundial.

Taylor consideraba el trabajo como algo dado, preocupándose de mejorar la eficiencia del trabajador. En base a este modelo, Henry Ford puso en marcha lo que se conoció como Fordismo, que tiene como características la división del trabajo, la estandarización de las tareas y un sistema de control de tiempos y movimientos. No cabe duda que gracias a estos modelos de trabajo se aumentó de forma drástica la producción de bienes por parte de las empresas, pero su éxito se debió en gran parte a los avances tecnológicos que los acompañan y no así a sus prácticas organizacionales (Valdaliso y López, 2011, pp. 310-320).

Estos modelos supusieron cambios en la organización del trabajo, pero no consiguieron solucionar la conflictividad entre empresarios y trabajadores. Frente a estas teorías, la “escuela de relaciones humanas” surgida en Estados

Unidos durante el periodo de entre guerras intentó remediar esta situación de conflictividad e insuficiencias de los modelos Tayloristas. Es dentro de esta corriente de cambio hacia modelos más humanistas basados en la cooperación donde surge el movimiento del Desarrollo Organizacional (Valdaliso y López, 2011, pp. 403-411).

3.1 DEFINICIÓN

Explicar lo que es el Desarrollo Organizacional así como su influencia en la vida de la organización es una cuestión que todavía resulta complicada de expresar. Sus aspectos comunes con otros enfoques, teorías o pensamientos nos darán la oportunidad de tener una visión más cercana acerca de esta cuestión

En la práctica el DO tiene más de proceso que de procedimiento paso a paso, es decir, se trata de una consideración general de la forma de trabajar dentro de la organización. Busca dar respuesta a una necesidad real de cambio en la que los propios empleados sean partícipes de la puesta en obra de dicho cambio, dando lugar a una transformación en la cultura organizacional. Con este procedimiento de cambio lo que se busca es la creación de estructuras menos jerarquizadas –en favor de estructuras más horizontales– para poder lograr una mejor comunicación interna.

El término Desarrollo Organizacional ha estado en uso desde la década de los 60, pero determinar el momento en el que surge el DO no es una cuestión sencilla, ya que por lo que respecta a sus comienzos se trata de un proceso evolutivo. La mayor parte de la literatura sobre esta cuestión es puramente descriptiva, o bien de naturaleza conceptual. Por ello, la mejor forma de comenzar este proyecto es aclarar el concepto del DO partiendo de las definiciones que diferentes autores han dado en esta área, siguiendo lo planteado por W. Burke (1988):

Uno de los primeros autores que trataron de conceptualizar el término fue R. Beckhard (1969). Según este autor, el DO involucra un cambio planeado a través de toda la organización y dirigido desde arriba. Para ello se requiere de diagnósticos sistemáticos y el desarrollo de un plan de mejora usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Por su parte W. Bennis (1969) entiende el DO como una respuesta al cambio dentro de la organización. El DO es una compleja estrategia educacional que tiene la finalidad de cambiar las creencias, valores, actitudes y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, así como a los nuevos desafíos de los mercados y al frenético ritmo de los propios cambios.

Si nos centramos en la organización podríamos quedarnos con las aportaciones de R. Blacke & J. Mouton, quienes enfatizan en el sentido de la palabra “organización”. Para ellos el verdadero DO está basado en teorías. Éstas se centran en el trabajo en equipo por medio de enfoques de autoayuda que permitan el impulso de la confianza máxima en las habilidades internas de los individuos y del liderazgo en el desarrollo de actividades. Estas propuestas de actuación se orientan hacia el sistema, a sus tradiciones y a sus prácticas basadas en la cultura de la organización.

Schmuck y Miles (1971) dan una definición del DO basada en el esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Por otro lado W. Burke y Hornstein (1972), al definir el DO, se centran en el “cambio” dentro de una organización. Éste debe de responder a una necesidad real de cambio donde se incluya al cliente en la planificación y puesta en marcha del cambio, además de potenciar una transformación en la cultura de la organización.

La definición dada por French y Bell (1978) resume el DO como “el 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” (Wendell L y Cecil B, 1978).

Por lo tanto no se trata de dar una respuesta universal acerca de lo que es el DO ya que, como acabamos de ver, éste se entiende como una conjunción de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí, donde predomina el objetivo de cambio planeado en sistemas socio-técnicos abiertos. Su fin es aumentar la eficacia y la salud dentro de la organización para asegurar el crecimiento tanto de la empresa como de sus empleados.

Es por eso por lo que desde el Desarrollo Organizacional se trata de lograr un cambio planeado de la cultura de la organización, teniendo en cuenta las necesidades o exigencias de la propia institución. En este sentido se aprecia su acción sobre el lado más humano de la empresa, por lo tanto, su principal área de acción será aquella que tenga que ver con los recursos humanos. Mediante este enfoque de intervención en la cultura de la propia organización se busca la forma de mejorar las relaciones entre las personas, traduciéndose en un sentimiento de pertenencia hacia la institución.

Para que los cambios en la organización afloren es necesario que éstos respondan a la misión y a la visión humanista que se ha establecido previamente. De esta manera se orienta a los individuos a alcanzar el objetivo de máxima calidad, para lo cual se hace necesario el trabajo en equipo o en pequeños grupos, unidos a la incorporación de nuevos métodos productivos. Todas estas experiencias se traducen en un cambio a favor de un aumento de la productividad, reduciéndose el tiempo requerido de trabajo o incrementando la cantidad producida.

De este modo podría darse una definición acerca del DO en la que éste se entiende como un proceso de cambio planeado dentro de la propia organización, motivando por un sentimiento humanista, con el objetivo de buscar un mecanismo de resolución de conflictos internos que se traduzca en una mayor participación y en el desarrollo de un sentido de pertenencia a la organización. Los elementos por los cuales se le caracteriza podrían ser los siguientes:

- Concibiendo a la organización como un **sistema abierto**.
- Liderado por una **necesidad de cambio**.
- Con un **enfoque más humanista** respecto a los modelos Tayloristas.
- En base a la **teoría del comportamiento**.
- Permite la **solución de problemas** internos.
- Finalizando con un proceso de **retroalimentación** de la información.

Finalmente, podría decirse que nos encontramos ante un movimiento, ya que una teoría parte de la base de una serie de principios comunes, de esta manera no existe una única teoría que unifique todos estos principios. Lo más razonable sería hablar de un enfoque de intervención, en el cual se integrarían los pensamientos organizativos de la Teoría del Comportamiento Humano.

3.2. CUÁLES SON LOS PROBLEMAS QUE AFRONTA

Las aportaciones del Desarrollo Organizacional enfatizan sus propuestas en una problemática fundamental: la necesidad de participación de los trabajadores. De este modo, los planteamientos del DO hacen necesaria la ruptura con la vieja división del trabajo, siendo el sistema Taylorista su principal exponente y “problema”. Esta ruptura conduce hacia una flexibilización del sistema de trabajo.

Si aplicamos a Taylor en su obra *Management Científico* (1911), podemos ver la influencia de su filosofía del trabajo en el último siglo, sobre todo en el modo en el que se busca aplicar técnicas matemáticas para conocer qué

movimientos economizan el esfuerzo y tiempo. Hallar este modelo es una cuestión científica para la cual no se encuentran capacitados los obreros, por eso es necesario contar con expertos que determinen la forma de ejecutar un trabajo, una tarea, etc. Por ello, Taylor constata que el trabajo puede hacerse mejor subdividiéndolo en diferentes partes, determinando el conjunto de movimientos que debe hacer un trabajador en un tiempo estipulado, para así definir una conducta de trabajo. Que las organizaciones lleguen a plantearse el problema de la participación de sus miembros quiere decir que no solo basta con que los individuos pertenezcan formalmente a la organización y cumplan sus normas, sino que es preciso que se identifiquen con ella. La pertenencia es el primer paso hacia la identidad e integración del individuo en la organización.

Es por eso por lo que este modelo sorprende con un sistema de toma de decisiones descentralizado, basándose en estructuras jerárquicas planas y una amplia delegación de poder y responsabilidades, en especial a nivel de taller. En efecto, esta ruptura con la anterior organización del trabajo, puede contar con diferentes situaciones de oposición por parte de algunos de los integrantes de la organización, los cuales pueden verlo como una forma de pérdida de poder.

3.3. DESARROLLO HISTÓRICO

3.3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN

Conocer con exactitud el momento en el que aparece el DO es una tarea de extraordinaria dificultad, ya que como el resto de corrientes acerca de los modelos organizacionales, los fundamentos del DO no se generan de una manera espontánea. Si seguimos lo planteado por Burke (1988) en su obra “Desarrollo Organizacional”, los orígenes son difusos ya que éste los encuadra en un proceso evolutivo. De este modo, el estudio de tres experiencias clave - precursoras del DO- nos ayudará a comprender sus comienzos.

1. Entrenamiento en sensibilización o grupo T

Una vez terminada la Segunda Guerra Mundial comenzaron los llamados entrenamientos en sensibilización, que más tarde formarían parte de los National Training Laboratories. Éstos eran una versión similar a los procesos de capacitación de las relaciones humanas, que tiene su origen en el Instituto Tavistock, institución fundada en Londres en 1947 dedicada tanto al estudio del comportamiento de los grupos humanos como al comportamiento de las organizaciones desde la perspectiva psicoanalítica.

En este momento, en el contexto norteamericano, destaca la figura de Kurt Lewin, psicólogo alemán que emigró a los Estados Unidos, que es considerado como uno de los fundadores de la dinámica de grupo. Sus aportaciones se basan en considerar al grupo como un todo, donde lo que afecta a cualquiera de los participantes del grupo trae consigo modificaciones en el conjunto.

Durante el año 1946 Kurt Lewin, por aquel entonces profesor del Massachusetts Institute of Technology, fue encargado por la Comisión Interracial del Estado de Connecticut de dirigir un taller de capacitación que permitiera mejorar la dirección de la comunidad y, en particular, gestionar los conflictos relacionados con los vínculos interraciales. Estos talleres consistían en una serie de conferencias, debates en grupo y en la representación de papeles –intercambiando roles-.

A lo largo de este proceso de aprendizaje constituido por debates entre pequeños grupos, la fuente de información para aprender era el propio comportamiento de los participantes. Todos ellos recibían retroinformación por parte de sus compañeros, teniendo la posibilidad de aprender más acerca del comportamiento del grupo y de las relaciones entre los grupos.

Este tipo de metodología comenzó a emplearse como una forma de intervención en el cambio organizacional durante de la década de 1950. Uno de los primeros casos de mejora mediante el entrenamiento en sensibilización tuvo lugar en las refinerías de Exxon del sureste de Tejas y Luisiana.

Por aquella época, era el científico de la conducta Douglas McGregor quien lideraba unas sesiones formativas similares en la Union Carbide. Estos sucesos similares de instrucción en la Union Carbide y en Exxon representan las formas más tempranas de desarrollo organizacional que vendrían a ser lo que hoy en día denominamos formación en equipo.

2. Sistemas sociotécnicos.

Al mismo tiempo que se daban los primeros pasos en el entrenamiento en sensibilización en Estados Unidos, en el Reino Unido, los psicólogos Kem Bamforth, Eric Trist y A.K Rice, del Instituto de Tavistock introdujeron una innovadora forma de proceder que reunía los elementos anteriores, que se recogían en los grupos T, pero al mismo tiempo se incorporaba la nueva tecnología. Esta tecnología era entendida como un subsistema de la propia organización. Tras una experiencia con los trabajadores de las minas de carbón, comprobaron que, a consecuencia de la aplicación de los sistemas sociotécnicos, la productividad creció y el absentismo laboral disminuyó de forma significativa. Este proceso se basaba en la premisa de que toda organización es tanto un sistema social como técnico. Dentro de los sistemas sociotécnicos se integraron tanto los sistemas técnicos como las personas que lo integran. El camino para que este sistema fuese óptimo era que los individuos pudiesen participar en la toma de decisiones de la organización.

3. Encuesta de retroalimentación.

Uno de los primeros estudios en el que se manifiesta el tercer precursor del DO fue llevado a cabo en la década de 1960 por Floyd Mann en la compañía Detroit Edison. Éste se dio cuenta de que cuando a un gerente se le entregaban los resultados de un estudio cualquier mejora dependía de lo que el gerente hiciera con la información, si éste discutía los resultados obtenidos con sus subordinados pero no se planteaban conjuntamente cambios para la mejora, esto solo conducía a una situación de frustración por parte de los subordinados.

Por ello este método se basaba en dos procedimientos, el primero es la encuesta donde se recogía la percepción de los trabajadores acerca de diferentes temas. El segundo sería dar a conocer los resultados y mediante una manera sistemática los resultados del estudio, es decir, comenzando por el equipo más alto y fluyendo de forma descendente; si bien, con el paso de los años no siempre se ha seguido un proceso en orden descendente.

Sobre estos tres precedentes se asentaría lo que conocemos hoy en día por Desarrollo Organizacional. De esta forma se comenzaría a implementar en las primeras organizaciones en la década de 1960 a través de la vía de la consultoría, siendo todavía relativamente desconocido tanto de manera teórica como práctica. Fue entonces cuando autores como Richard Beckhard, centraron su esfuerzo en tratar de dar una respuesta acerca de lo que se entiende por DO.

Basándose en las investigaciones de Eric Trist, Thomas G. Cummings, Worley Wigan y demás compañeros del Instituto de Tavistock, pronto se llevaron a cabo las primeras experiencias en Gran Bretaña, Irlanda, Noruega y Suecia acerca del diseño de trabajo, a través de la integración de la tecnología y las personas en la organización, con el fin de mejorar su eficacia y la calidad de vida de quienes las integran. Estas experiencias pasaron a denominarse Quality of Work Life (QWL). Sin embargo las dificultades económicas y la situación de inflación en los años 70 supusieron un impedimento al crecimiento de este tipo de programas (Meyer y Meyer, 2011).

Por causas del crecimiento de la competencia internacional, visible en la bajada de precios y en la mejora de la calidad de los productos, se retomaron medidas orientadas a poder mejorar la productividad y, al mismo tiempo, mantener la satisfacción de los empleados. A día de hoy por lo general se siguen usando este tipo de programas bajo el nombre de sistemas de calidad total.

En 1981 fue escrito el primer código ético acerca del Desarrollo Organizacional, siendo este publicado en el periódico informativo mensual del instituto de DO.

Este texto fue revisado y nuevamente publicado en 1983 en el Registro Internacional de Desarrollo Organizacional (The International Registry of OD).

Si a lo largo de las décadas de 1970 y 1980 el Desarrollo Organizacional terminó de asentarse a través de la oferta de cursos, lecciones formativas, conferencias -tanto a nivel a nivel de formación empresarial como a nivel educativo-, fue en la década de 1990 y 2000 cuando puede verse con mayor claridad su influencia en otras estrategias y teorías como en los sistemas de gestión de calidad total (TQM) o los sistemas de trabajo en equipo.

4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA.

A pesar de la instauración de un régimen dictatorial en el año 1939, España experimentó un importante desarrollo económico e industrial entre los años 60 y 70. A finales de los años 1950 finalizó su aislamiento internacional a través de la firma de acuerdos con los Estados Unidos que impulsaron la entrada de nuevas ideas que buscaban aumentar la eficiencia y mejorar la productividad de las organizaciones. Para analizar la llegada del Desarrollo Organizacional a España, así como su evolución posterior, nos centraremos en tres puntos de vista: institucional, teórico y práctico.

4.1 EL FOMENTO DEL DO DESDE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

El proceso de cambio en las organizaciones estuvo apoyado desde el ámbito de las administraciones públicas. Debido al carácter humanista y participativo del proceso de cambio propuesto por las teorías humanistas, estos enfoques eran percibidos como la base para una mejora del clima de trabajo en las empresas industriales y, consecuentemente, como factores de reducción del conflicto obrero.

Desde el Ministerio de Industria se decidió en el año 1952 la creación de la Comisión Nacional de la Productividad Industrial (CNPI) que estuvo vigente hasta 1964, año de su disolución. Este deseo por parte del Ministerio de

Industria por modernizar e impulsar las organizaciones privadas en España respondía a la oportunidad que le suponía el apoyo americano. Además de iniciativas que favorecían el crédito para exportaciones de los Estados Unidos (Eximbank), lo más relevante en nuestro estudio se refiere a los programas de ayuda técnica impulsados desde el año 1954.

Teniendo en cuenta las aportaciones de Lorenzo Delgado y María Dolores Elizalde (2005) en su trabajo *España y Estados Unidos en el siglo XX*, podemos afirmar que fue la Comisión Nacional de La Productividad Industrial quien hizo de interlocutora entre aquellas agencias de cooperación americanas, que buscaban aumentar la importancia de sector privado, y los proyectos impulsores del cambio organizacional en España. Cabe destacar que entre los objetivos de la CNPI no se encontraba en exclusiva el estímulo a la productividad, sino que también se buscaba permitir una mayor integración de los trabajadores en la organización, siendo su posición en la estructura organizacional la determinada por las funciones a desempeñar, y no por la capacidad de negociación en términos de relación laboral.

Entre las consecuencias de los acuerdos colaterales entre España y los Estados Unidos se integra el convenio de asistencia técnica puesto en marcha en 1954, por el cual se financiaba la formación de cuadros de mando españoles en instituciones americanas. A esta iniciativa hay que añadir otras basadas en los procesos de enseñanza impartidos en España por especialistas americanos en Desarrollo Organizacional.

El programa técnico de intercambio, por el cual los profesionales españoles se desplazaban a los Estados Unidos, fue una de las medidas a las que más atención se prestó. Durante los años 1954 y 1964 se pusieron en marcha un total de 148 proyectos, en los cuales se movilizaron total de 962 mandos superiores de empresas españolas.

Por otra parte, la formación impartida a través de especialistas americanos entre 1955 y 1962 fue a instancia de la realización de 53 cursos con una duración variable en los que participaron 66 especialistas. Además de estos cursos impartidos por medio de instructores americanos, tuvo lugar lo que se denomina el plan AME (Adiestramiento de Mandos de la Empresa) destinado

principalmente a mandos intermedios, por el cual se celebraron otros 2.700 cursos intensivos sobre lecciones acerca del arte de mandar.

Bajo el apoyo académico y financiero de las instituciones americanas y en el seno de la CNPI, se creó en 1955 la Escuela de Organización Industrial (EOI) fruto del acuerdo alcanzado entre los Ministerios de Industria y Educación, que sería la primera escuela de negocios a la americana en España y una de las primeras de Europa, estando orientada en un principio hacia el modelo de gran empresa. A pesar de la complicada situación en la que nació, con una España apenas desarrollada económicamente y aislada políticamente por un estado de autarquía, consiguió dar una respuesta que exigía una gestión empresarial moderna y con visión de futuro. Todo ello fue posible gracias a sus principales impulsores y promotores Fermín de la Sierra y Alejandro Suárez Fernández-Pello. (Muñoz P. 2006)

El intercambio de profesores y las visitas a universidades y escuelas de negocios, principalmente con Estados Unidos, eran frecuentes. Por ejemplo, en esta primera época, el profesor José Medem Sanjuán llevó a cabo estancias en San Francisco y Los Ángeles (California), visitando instituciones de primer orden como la UCLA y Berkeley, donde se entrevistó con el profesor Frank Moore, especialista en organización y política de la empresa. Además, completó su experiencia con la visita a empresas e instituciones como la Ford Foundation, la Standard Oil California, etc.

Partiendo de estas visitas es complicado poder hacer una demostración empírica a través de la cual se demuestre que esta fuese la vía exclusiva de entrada las ideas del Desarrollo Organizacional, si bien sirvió de apoyo a la llegada de este enfoque de intervención que implicaba un cambio en la situación productiva española. Además de estas organizaciones públicas hay que destacar el importante papel que ejercieron otras instituciones que favorecieron su crecimiento.

4.2 OTRAS INSTITUCIONES: ASOCIACIONES Y CONSULTORAS

Es a partir de los primeros años de la década de los 80 cuando este movimiento de cambio tiende a generar las primeras asociaciones y fundaciones que servirán para potenciar los valores del Desarrollo Organizacional, siendo uno de los principales medios de intercambio de experiencias y fomento de programas dentro de dicho ámbito.

Además de esto, hay que señalar que entre sus objetivos se encontraban potenciar la labor de los consultores, tanto internos como externos implicados en la realización de tareas aplicadas al cambio organizacional, y apoyar los intereses profesionales de estas figuras. Esto lo lograron a través de programas de formación dentro de las propias instituciones, además de conferencias y el fomento de contactos a nivel internacional con otras asociaciones.

Una de las primeras asociaciones fue la Asociación de Profesionales en Desarrollo de la Organización (APDO). Fundada en 1980, APDO es la primera entidad con la finalidad de apoyar y difundir las experiencias de DO en España (Apdo.org, 2016).

Desde sus comienzos, APDO siempre ha mantenido contactos con en el ámbito internacional gracias a una relación de colaboración con otras asociaciones de DO a nivel mundial. Fruto de estos contactos, la organización ha tenido y tiene acceso a proyectos de investigación, programas de cooperación, conferencias internacionales, etc.

En 1994 fue la entidad organizadora del Congreso Mundial de I.O.D.A. (International Organizational Development Association), de la cual es representante en España y algunos de sus socios han participado activamente en sus conferencias mundiales.

Una vez nos acercamos a la actualidad vemos como dentro del panorama nacional surge un mayor número de asociaciones vinculadas al Desarrollo Organizacional. Entre ellas podemos destacar, debido el enfoque hacia el tercer sector, a la Asociación para el Desarrollo Humano y Organizacional

(DHO) presidida por José Herrador Alonso. Esta organización, a través de diferentes programas de conferencias, ponencias, reuniones, etc., trata de dar el máximo reconocimiento al Desarrollo Organizacional en materia de inclusión y aprendizaje personal dentro de las actividades del tercer sector, donde se insiste principalmente en los procesos de tipo humano.

Por otra parte, a este movimiento de cambio le acompaña rápidamente una corriente de asesoramiento y apoyo a través del nacimiento de diversas consultoras que facilitaron e incorporaron los instrumentos necesarios para la aplicación del Desarrollo Organizacional. De este modo podemos citar a Tea Cegos, una de las más importantes consultoras encargadas de llevar a cabo las primeras experiencias de cambio en España (Web.teaediciones.com, 2016).

Fundada por Roberto Cuñat Cossonis en el año 1957, Tea Cegos comenzaría centrándose en la edición de libros de carácter técnico empresarial. Pronto los fundadores percibieron el hecho de que las primeras grandes empresas de carácter industrial (Standard Eléctrica, Telefónica, Renault, Marconi) carecían de servicios de asesoramiento y apoyo que facilitaran sus actividades. Ante ese vacío, y anticipándose al futuro, fundaron la empresa de consultoría (T.E.A.) y la empresa editorial (Ediciones TEA).

En 1965 se publicó *Funciones y tareas de dirección general*, una obra que constituyó un hito de extraordinaria importancia para todos aquellos que por aquel momento empezaban a trabajar en el campo de la gestión empresarial en España. Un buen ejemplo de ello es que este libro ha sido uno de los citados durante la entrevista con José Herrador, jefe de formación de FASA-Renault en aquellos años, quien reconoce la importancia de su contribución en la aplicación del DO en España.

El autor, Octave Gelinier -consultor del grupo CEGOS en Francia-, supo adaptar la cultura europea a los principios de la dirección por objetivos y el estilo de liderazgo moderno, haciéndolo bajo la clara influencia del Desarrollo Organizacional. En *Funciones y tareas*, con el nombre que es más conocido, se incluyen numerosos casos prácticos y ejemplos de gran valor pedagógico que

facilitaron la entrada en nuestro país de los principios de la gestión empresarial profesional.

4.3. DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO

Dentro de la labor de difusión del Desarrollo Organizacional, las personalidades del mundo de la empresa tuvieron un mayor protagonismo que los especialistas vinculados al ámbito puramente teórico o académico. Así lo refleja el sociólogo y profesor en la Universidad de Valladolid Francisco Javier Gómez González (2016).

Especialmente relevante fue la actividad desarrollada Josep M^a de Anzizu, descendiente de una de las familias relevantes de la burguesía catalana (Ignacio Girona y Targa), con vínculos con la formación europea y, sobre todo, con estancias en la Harvard University, Harvard Business School y Sloan School, y el MIT, dentro de las cuales estableció contactos con alguno de los autores fundamentales de este campo. Además, muestra de su preocupación e interés, este empresario también fue fundador del "Centre d'Estudis sobre les Organitzacions" (COS), entidad no lucrativa que promueve el intercambio de ideas entre consultores, directivos y académicos sobre temas organizativos a nivel internacional.

A pesar de su actividad, la producción científica de José María de Anzizu no fue especialmente abundante, siendo esta una constante tanto de los empresarios como de los consultores dedicados al DO.

A finales de la década de 1960 se produce un hito reseñable en cuanto a las aportaciones teóricas y académicas: la aparición de las primeras tesis doctorales sobre la temática del Desarrollo Organizacional. José Medina realizó su tesis doctoral sobre temática de DO en el año 1967, con una propuesta de intervención en una imprenta. El autor venía de recibir el primer curso de consultoría en Tavistock, poniendo de manifiesto la llegada de estos enfoques desde instituciones referentes a nivel internacional ya citadas.

Esteban Alonso Amo, psicólogo y futuro profesor titular de la UNED, también desarrolló sus primeras líneas de investigación doctoral con este enfoque con

la publicación en 1983 de su tesis *Análisis de un modelo teórico de intervención de Desarrollo Organizacional*, defendida en la Universidad Complutense.

Por último, aunque no sean los únicos, merece la pena destacar los trabajos desarrollados en ámbitos universitarios como el vallisoletano. En este núcleo se vinculó a la importancia de FASA-Renault en la ciudad castellana, participando de los procesos de cambio desarrollados desde los años 70. Fruto de esta confluencia de intereses, en el entorno vallisoletano se desarrollaron experiencias docentes con la presencia de consultores como el ya fallecido Ramón Adell.

Una segunda iniciativa en el ámbito docente en el seno de la Universidad de Valladolid ha sido la creación de un programa de máster con el título Máster en Consultoría y Gestión de Desarrollo Organizacional, que a día de hoy continúa y cuyo profesorado incluye a miembros de la academia y a profesionales procedentes de FASA-Renault –además de estar vinculados a la DHO-. Este máster creado en 1992 con una clara orientación a las empresas y fuertemente inspirado por el trabajo de Renault, a lo largo de 7 ediciones ha pasado de contar con un alumnado mayoritariamente vinculado a Renault y el mundo del cooperativismo, a estar dominado por profesionales de la administración pública y, finalmente, a partir de comienzos del XXI, a estar casi totalmente formado por alumnos y alumnas con perfil de gerentes del tercer sector. A la vista de estos datos parece que el enfoque humanista de las organizaciones ha acabado subsistiendo en este tipo de organizaciones que asumen estos valores como propios en su marco institucional, es decir, las organizaciones de carácter social

4.4 EN LA PRÁCTICA. LA EXPERIENCIA EN FASA-RENAULT.

Siguiendo lo expuesto por Elise Charon (1990) en su texto “FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística”, la factoría del grupo francés atravesó un período de dificultades. Por ello, hemos optado por enmarcar nuestro análisis de la práctica del DO en España en este marco

valiéndonos de la información disponible y de la información obtenida gracias a la colaboración de uno los partícipes de este proceso de cambio.

La sociedad de Fabricación de Automóviles S.A. (FASA) fue inscrita en el Registro Mercantil de Valladolid el 31 de diciembre de 1951, con un capital inicial de cinco millones de pesetas que fue aportado en gran parte por un centenar de pequeños y medianos capitalistas de la propia ciudad, perteneciendo el capital restante a la Sociedad Anónima Española de Automóviles Renault (SAEAR). Situándose durante estos primeros años al mando de la compañía el teniente coronel Jiménez Alfaro. En un contexto de mercados cerrados, junto con el creciente interés del consumidor en el automóvil hizo que se revelara como una actividad industrial de gran interés, incorporándose en su accionariado tanto en Banco Ibérico, como el Banco Santander en 1954 y 1955. Después de 14 años de su constitución FASA desaparecería como tal transformándose en FASA-Renault, ya bajo el control francés, pasando de ser una simple planta ensambladora de vehículos para convertirse en una verdadera fabricante de automóviles.

Durante este periodo se producen una serie de conmociones y de situaciones que darán lugar a incertidumbres tanto políticas como económicas y sociales. Hasta entonces un número reducido de constructores se repartían el mercado automovilístico. Dentro de un proceso de apertura, el 17 de Noviembre de 1972 el gobierno modificó la política automovilística reduciendo la obligación a los nuevos constructores de incorporar piezas de producción local del 90% a un 50% del valor de los vehículos. Como medida de proteger a los constructores ya establecidos en España, la parte reservada de matriculaciones nacionales para los nuevos constructores solo era del 10%, el resto de la producción debería ser exportada. El primer beneficiario de estas medidas de aperturas será el constructor americano Ford, que a finales de 1973 tras un acuerdo con el gobierno español decide la implantación de una fábrica de montaje en Valencia.

En ese mismo año FASA-Renault adopta su nuevo programa de desarrollo industrial, en el cual se acometería una inversión de 21.000 millones de pesetas en cinco años con el objetivo de alcanzar en 1980 una producción

diaria de 1.300 vehículos, siendo una producción efectiva en 1972 de 570 vehículos. Para este programa de desarrollo se acuerda la ampliación de las fábricas de montaje y mecánica de Valladolid, y el estudio de un proyecto de fábricas y carrocería de montaje en Palencia. Gracias al cual se aumentaría la producción en un 30%.

Pero el mercado automovilístico español se verá seriamente afectado por la crisis. En 1974 será la primera vez en la que las matriculaciones disminuyan para el conjunto de las marcas. Siendo en el año 1978 nuevas y fuertes bajadas.

En 1973, también se dará un hecho relevante que tiene que ver con la nueva política de contratación y gestión de la mano de obra. Estos criterios se verán modificados en favor de una contratación en la que no era necesaria demostrar una experiencia previa en fabrica o no sin poseer el nivel escolar. Estas nuevas contrataciones son generalmente de personas de origen rural, y con una media de edad de entre 25 y 30 años.

Conjuntamente con las modificaciones de la política de contratación, dentro del área de personal se impulsó una primera experiencia a nivel de organización de la producción y del trabajo creando los llamados "grupos de producción" y reuniones de reflexión acerca de la calidad. Estas experiencias permitían recoger las propuestas de los talleres, ya que estas a menudo se manifestaban de una manera conflictiva. En especial, la mayor parte de los conflictos se daban en las fábricas de carrocería y motores, siendo en estas fábricas donde la participación obrera contará con un mayor apoyo.

Al comienzo, una de las cuestiones a tratar dentro de estos grupos fue la remuneración del tiempo ganado por la iniciativa del propio grupo, llegando a un acuerdo con la dirección para remunerar este tiempo ganado a través de primas. Aunque no hay que olvidar que estos grupos nacen con la idea de amentar la calidad de los métodos productivos a través de un sistema de racionalización del trabajo, destinadas a una mejora de las herramientas y de forma de organización del trabajo. La fuerte conflictividad del periodo llevará a estos grupos a una progresiva desaparición, quedando nueve grupos de producción en el año 1976.

Durante este periodo de conflictividad habría que destacar la tensión social permanente en sus diferentes fábricas entre los años 1974-1976. Viéndose acentuada por las cuatro grandes huelgas que paralizaron por completo su capacidad industrial, considerándose cualquier tipo de huelga de trabajo como ilegal. Existe en ese momento dentro de la organización el llamado sindicato vertical, el único sindicato reconocido legalmente, siendo el encargado de mediar en los conflictos laborales. Pero a pesar de esto, a partir de la década de los 70 comienza a organizarse un movimiento asambleario de manera clandestina, dando origen así a los consejos de taller y asambleas que trataban de catalizar las exigencias de los propios talleres con exigencias propias (por ejemplo un ajuste de los tiempos de trabajo, un cambio en el sistema de relaciones jerárquicas capataz-obrero, un nuevo sistema de remuneración y un rechazo tajante del sistema de primas basado en la productividad).

La primera gran huelga en FASA tuvo lugar en enero de 1974 teniendo como principal desencadenante el rechazo por parte de los trabajadores de los acuerdos llevados a cabo entre el sindicato vertical y la dirección en materia de transporte desde el domicilio al trabajo. Este paro de trabajo fue declarado inmediatamente ilegal. A este paro le siguió otra nueva movilización en septiembre que desembocó en una huelga general en diciembre del mismo año. Entre las reivindicaciones presentadas por el propio sindicato vertical y apoyadas por las asambleas de talleres se encontraba una reducción de la jornada de trabajo, con la intención de la aplicación de las cuarenta y cuatro horas semanales, y otra en basada en la forma de retribución en las primas estuviesen incluidas en el salario base. Esta última reivindicación fue la única que se llevó a negociación con la empresa.

En abril de 1975 volvió a darse otra situación de huelga, la más dura conocida por FASA hasta la fecha, donde se exigía la aplicación de la jornada de cuarenta y cuatro horas semanales, llegando a un acuerdo entre empresa y trabajadores para su aplicación progresiva desde finales de 1975.

Pudiendo resumir estos problemas sociales en:

- Escasa profesionalidad en el grupo obrero.
- Mandos intermedios poco experimentados y desmoralizados.

- Rechazo por parte de los obreros de la política de la empresa acerca de actividades, saturaciones y tiempos.
- Situación laboral deteriorada y propicia al conflicto.

Estos conflictos trastocan la relación entre los diferentes miembros de la organización haciéndose evidente la necesidad de instaurar un método de resolución de conflictos que permitiera un diálogo entre los capataces de las asambleas de taller y la dirección o los representantes elegidos por esta, son bajo estas circunstancias cuando empiezan a aparecer los primeros procesos de cambio organizacional donde la influencia del Desarrollo Organizacional se muestra evidente.

4.4.1. ANÁLISIS DE LA PRIMERA EXPERIENCIA DE CAMBIO (AREA 350)

El tratamiento del conflicto en un grupo de trabajo.

Todo grupo de trabajo, más pronto o más tarde, se ve abocado a situaciones de conflicto. La forma de afrontar el conflicto es un autentico test para comprobar si una unidad de trabajo es o no verdaderamente un equipo conjuntado. Un autentico equipo se caracteriza por su voluntad decidida y abierta de afrontar el conflicto por parte de todos sus miembros.

Cuando el grupo de trabajo no es un verdadero equipo, automáticamente se establece en el equipo las evasiones o la hostilidad descarada de unos hacia otros.

Es aquí donde veremos si el enfoque del DO sirvió de modelo a la hora de reducir esta situación de conflictividad que pueden darse dentro de los grupos de trabajo, cumpliendo con las hipótesis para reducir la conflictividad obrera en una experiencia real de cambio en FASA Renault (1978)

Desde comienzos de 1976 se llevó a cabo una estrategia de implementación del Desarrollo Organizacional dentro del seno de FASA Renault. Desde el departamento de formación, en cuyo seno se encontraba José Herrador, se desempeñó el papel de agentes internos de formación y de manera ocasional, de agentes de intervención.

En base a lo expuesto anteriormente, el contexto laboral de aquella época provocó la desestabilización en la relación Empresa-Trabajadores, viéndose la autoridad de mando gravemente dañada. Siendo el mando intermedio quien pasaría a controlar y hacer cumplir las normas. Todo ello influyó en una baja rentabilidad, con mayor influencia en la factoría de Montaje-2, por lo que se hacía evidente una necesidad de cambio.

Este enfoque de intervención se inició a través de la petición de formación de los mandos superiores y directivos. En respuesta, la formación impartida se destinó a los mandos intermedios de la organización. Con motivo de esta demanda se llevan a cabo experiencias impartiendo algunos cursos con una muestra de directivos. A la vista de no responder a las necesidades, se solicitó a varias consultoras su intervención a través de un plan de formación implantándose dos seminarios de sensibilización para directivos relacionados con su tarea. En concreto, su primera acción fue la creación de un “Modulo de Coordinación” para futuras acciones.

Esta necesidad de cambio se hizo patente con la promoción de nuevas acciones como las denominadas reuniones “sabatinas”, que consistían en reuniones de abiertas, de tipo informal, en las cuales se vertían las inquietudes y sentimientos de los participantes (Jefes de Servicio Adjunto, hasta Directores)

Después de un sondeo entre las personas que integraban la experiencia se acordó iniciar la experiencia en la factoría de Montaje-2 y por los mandos superiores (Área 350).

La toma de decisiones seguía siendo centralizada y no se fomentaba la responsabilidad de las personas. Por ello se hizo necesario encontrar un nuevo sistema de autoridad que consiguiese el enriquecimiento de las tareas, la consecución de mayores objetivos sociales y el fomento del desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Para ello se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1º Fomento de la participación del mayor número de trabajadores en el diseño y ejecución de las acciones de cambio.

2º Trabajo en grupo, por su gran impacto en las situaciones de aprendizaje reales y de las nuevas necesidades.

3º Interacción durante las distintas fases del programa.

Este enfoque que pretende desarrollar la autoridad centrada en las personas ha caracterizado el DO, por cuanto el desarrollo de la organización será consecuencia del desarrollo de las personas. Esta relación subyace en las medidas adoptadas en FASA-Renault durante este período.

No obstante, las grandes expectativas despertadas en el colectivo implicado, principalmente el mando intermedio, se vieron frustradas. Se había dado excesiva publicidad al intento. Este sentimiento no llegó a profundizar del todo en el colectivo, ya que implicaba directamente a los mandos intermedios y estos oponían resistencias lo cual desestabilizaba el proceso. Si bien acciones más humildes y concretas sirvieron para analizar la problemática de pequeñas áreas de taller y buscar la forma de encontrar soluciones conjuntas.

En Septiembre de 1977 se puso en marcha una nueva experiencia en el módulo de Coordinación de Montaje-2 (Área 330). El interés despertado por esta nueva experiencia era obvio. En este caso se propuso la estructuración de los módulos y grupos entendiendo que ésta supondría un avance en la resolución de los problemas. El proceso implicó el acercamiento entre funciones diferentes y las personas implicadas en tales funciones, a veces enfrentadas por los conflictos que la tarea provoca. Este era el camino planteado para la resolución de conflicto, además de potenciar una toma de conciencia de muchos mandos de cara a una realidad no estática.

No se puede decir que esto suponga un cambio en las estructuras pero si supone un avance en la formación en comunicación, con el acercamiento de personas y funciones en conflicto y en la resolución de algunos problemas.

La diferencia principal con el Área 350 estuvo en la estrategia seguida. En el 330 se implicaron a todos los niveles de la estructura piramidal consiguiendo una buena red de comunicaciones y espíritu participativo.

Además de estas dos experiencias donde la aplicación del Desarrollo Organizacional se muestra evidente se llevará a cabo una nueva experiencia similar en la Factoría de Motores (Área 760) la cual tiene sus raíces en las anteriores.

Dentro de esta área se establece un Módulo de Gobierno. En su interior se crearon los Comités de Gestión Diaria a nivel de taller. Éstos últimos contemplaban la unificación de la información para hacerla llegar hasta la dirección, además de potenciar la resolución de problemas diarios los cuales fuesen de su competencia.

Desde sus inicios pudieron observarse los primeros resultados favorables como por ejemplo que las personas fuesen más receptivas entre sí, la resolución de problemas concretos de taller que antes se concebían inviables, se abrieron canales de comunicación entre los mandos superiores e intermedios las cuales antes se encontraban bloqueados. Se iniciaba así una forma de participación más próxima a la fuente de los problemas.

Por una parte se podría hablar de una mejora en la comunicación interna a través del desarrollo de nuevos mecanismos de intercambio de información, gracias a los cuales se pueden llegar a una cooperación entre nos diferentes niveles, dando así respuesta a la necesidad de instaurar un método de dialogo por el que se recojan la mayor información acerca de los problemas laborales de los empleados con independencia del puesto que ocupen.

También existe una posibilidad real de que el personal de formación tuviera una mayor influencia en aspectos de intervención. Es decir, que no se centrasen únicamente en la función clásica de formación a otros empleados, sino que pudieran ejercer labores de consultores internos y agentes de cambio. Esto implica un conocimiento real del área de trabajo, la necesidad del estudio de la cultura y de las redes informarles de influencia.

Todo esto permite comprobar que dentro de la propia organización existen amplios y atractivos campos de actuación para los profesionales de la Psicología del Trabajo.

A través de esta experiencia cambio dentro de FASA-Renault se comprueba que supuso un desarrollo a nivel organizativo, impulsado por el desarrollo de los propios empleados. Se hace visible la necesidad de implicación de todos los miembros de la organización, es por este motivo por el cual la experiencia desarrollada en el Área 350 se vino abajo, al contar con la oposición de los mandos intermedios. Sin embargo, cuando existe un sentimiento de implicación por parte de todos los niveles se demostró cambios concretos en la resolución de problemas de taller y se abrieron canales de comunicación entre los mandos superiores e intermedios las cuales antes se encontraban bloqueados.

5. DO EN LA ACTUALIDAD

En el momento presente son cada vez más frecuentes los procesos de reflexión estratégica en los que se abordan situaciones de desarrollo organizacional como mecanismo en la necesaria adecuación a los profundos cambios que se vienen produciendo desde el punto de vista organizacional.

Si nos centramos en la influencia que el Desarrollo Organizacional ha tenido sobre otras teorías acerca de la organización en las últimas décadas, vemos como tiene un papel esencial en la continuación del enfoque más humanista de en las relaciones laborales. Parte sus conceptos fundamentales serán clave en los sistema de trabajo en equipo, sistemas de calidad total (TQM), círculos de calidad, sistemas de sugerencias, etc. Siendo estas estrategias ampliamente adoptadas por las empresas como forma de mejora continua en la década de los 80 en el siglo XX.

Es en este tipo de sistemas de trabajo, donde se forman grupos de mejora continua, donde se empieza a incluir un componente variable en el salario del trabajador en función de los resultados globales de la compañía, de los resultados en una determinada área o del propio grupo de trabajo. De esta forma se aprovecha e impulsa el potencial de las personas a favor de la propia organización.

Durante esta etapa surgen en los países orientales otros procesos de mejora en la Calidad, es lo que se conoce por pensamiento Kaizen, que se caracteriza por dar participación a todos los empleados, exigiendo a las empresas una mayor calidad y variedad de sus productos, unido a un menor coste y tiempo de respuesta, esto implica apelar a diversas estrategias de controles de tiempos, puesto que el tiempo se trata de un activo estratégico para la empresa y por ello ha de ser controlado. No basta con conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para poder llegar a situaciones cada vez mejores.

Por otra parte, el Desarrollo Organizacional también estuvo presente y fue, en cierto sentido, inspirador del periodo que se conoce como la “época de los gurúes”, es decir, una etapa en la los consultores mediáticos se convirtieron en primeras figuras, con cachés de gran entidad, discursos basados en la revolución drástica de las organizaciones y con métodos de diagnóstico e intervención muy espectaculares. Destacan en este momento nombres como los de Peter Senge, Herve Serieyx, Tom Peters y Robert Waterman, autores de bestsellers que, además de tratar cuestiones relativas al pensamiento organizativo, también tuvieron un impacto en el ciudadano medio interesado por este tipo de literatura empresarial como respuesta a las inquietudes frente a las crisis.

El declive del Desarrollo Organizacional en España no fue causa de la superación por otros enfoques, sino que se confundió y se integró en las nuevas tendencias de gestión que llegaron en la década de los 90. A día de hoy, el Desarrollo Organizacional subsiste como enfoque diferenciado, orientado cada vez más hacia el tercer sector y a organizaciones de corte educativo o público, mientras que gran parte de sus aportaciones se integraron en la corriente general del pensamiento organizativo.

6. CONCLUSIONES

El estudio del modelo de Desarrollo Organizacional en España: Origen y trayecto supone un primer acercamiento al mundo de la investigación. Abordar un tema sobre el que apenas contaba con información y conocimientos previos implicaba una situación de incertidumbre que, tras un proceso de búsqueda de información, acompañada por las lecturas facilitadas por los tutores, me permitió comprobar la complejidad de este enfoque de intervención, que tiene más de práctica que de método paso a paso. En este, la implicación del agente de cambio resulta clave para la búsqueda de nuevas formas de trabajo participativo.

Como cualquier decisión en la vida empresarial implica cambios, el Desarrollo Organizacional promueve estos cambios dentro de la propia estructura jerárquica de la organización, a favor de una toma de decisiones más participativa; lo que puede ser visto como una pérdida de autoridad por parte de alguno de los niveles jerárquicos superiores. Este hecho puede contar con la oposición de estos niveles que impedirían llevar a cabo una estrategia de implementación que ponga en marcha un cambio efectivo dentro de la propia organización.

Al tratarse de un sistema abierto la clave reside en la forma de adaptar ese proceso de cambio a los factores provenientes tanto de dentro como de fuera de la institución, por lo tanto la organización deberá renovarse de forma constante. En este proceso de cambio tiene especial importancia la propia organización, entendida en sentido amplio es decir, teniendo en cuenta a todos los niveles y trabajadores implicados en dicho proceso.

Una vez analizados los primeros pasos del DO desde los años 40 en el mundo norteamericano y británico, donde instituciones como el Instituto de Tavistok o el MIT y empresas como Exxon tuvieron un papel fundamental, hemos podido comprobar cómo las ideas de este enfoque de intervención comenzaron a llegar a España. Debemos añadir que la trayectoria del Desarrollo Organizacional en España viene marcada por una situación de dictadura, que un primer momento y debido al marcado control ideológico dificultó el desarrollo de las ciencias sociales.

La creciente conflictividad obrera, sobre todo a partir del Plan de Estabilización (1959), hizo que la Administración Pública fomentase la llegada a España de las tradiciones de pensamiento organizativo que, debido a su carácter humanista y participativo, pudieran servir de base para una mejora del clima de trabajo en las empresas industriales y, consecuentemente, como factores de reducción del conflicto obrero.

Por este motivo, desde el ámbito de la Administración Pública se apoyó la creación de instituciones como la Comisión Nacional de la Productividad Industrial o la Escuela de Organización Industrial, que favorecieron la formación de los directivos industriales a favor de un pensamiento organizativo de carácter humanista, dando un cierto protagonismo al enfoque de DO. Es necesario destacar que muchas de estas acciones formativas consistían en acuerdos de colaboración con los Estados Unidos que favorecían un programa técnico de intercambio, y por otra parte en una formación impartida por especialistas americanos; siendo esta una de las vías de llegada de este enfoque de intervención a nuestro país.

Por otra parte, a este movimiento de cambio le acompañó rápidamente una corriente de asesoramiento y apoyo a través de diversas consultoras que facilitaron la incorporación de los instrumentos necesarios para la aplicación del Desarrollo Organizacional, siendo necesario destacar la labor de la consultora TEA Cegos, una de las principales participantes de este proceso. Esta fue otra de las vías de llegada.

Al calor del desarrollo del DO en España, en 1980 se fundó una de las asociaciones que sirvió para potenciar los valores del desarrollo organizacional, la Asociación de Profesionales en Desarrollo de la Organización (APDO). Esta asociación, que mantuvo importantes contactos con otras organizaciones internacionales de carácter similar como la IODA, supuso otro canal de entrada a España del DO.

Por último hemos podido comprobar cómo muchas de estas vías de acceso tuvieron una aplicación real en el mundo empresarial a través del caso FASA-Renault. Con mayor o menor éxito, la filosofía del DO estuvo presente en los

procesos de cambio promovidos por personajes como José Herrador, poniendo de manifiesto hasta qué punto fue asumido este enfoque.

Para finalizar, y aprovechando la coyuntura actual en la cual los principios del DO se mantienen integrados en otros modelos organizativos, me gustaría poder continuar en un futuro con un estudio más detallado de los documentos técnicos de la Comisión Nacional de la Productividad Industrial (CNPI) y de la Escuela de la Organización Industrial (EOI). Tras el presente estudio, se ha podido comprobar la existencia de documentación que acredita y profundiza en la llegada de las ideas del Desarrollo Organizacional a España a través de conferencias, programas de intercambio con los Estados Unidos, etc. contando con la posibilidad de obtener favorables resultados para nuevos proyectos de investigación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Argyris, C. (1976): *La dirección y el desarrollo organizacional*. Ed. Ateneo, Buenos Aires.

Bennis, W.G. (1973): *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo, Bogotá.

Burke, W. (1988): *Desarrollo organizacional punto de vista normativo*. Addison-Wesley, México.

Castillo, J. J. (1998): *A la búsqueda del trabajo perdido*. Tecnos, España

Charron E. (1990): "FASA-Renault. Un caso de internacionalización de la producción automovilística" ,pp. 50-53.

Delgado L. y Elizalde M. D (2005): *España y Estados Unidos en el siglo XX*. CSIC, Madrid.

Fordyce J. y Weil R. (1976): *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Fondo Educativo, Bogotá.

Garzón M. A. (2005): *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario, Argentina.

Gómez, F. J. (2016): "Trayectoria y situación actual del campo del Desarrollo Organizacional en España" – Ponencia XII Congreso Español de Sociología.

Hanna, D. P. (1990): *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison-Wesley, Iberoamérica.

Mello, F (1983): *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. Limusa, México.

Meyer, W. S. Y Meyer B. M. (2011): "Organizational Development: Yesterday, Today and Tomorrow", Working paper – Student Research Conference Submission – University of Minnesota.

Muñoz, P. (2006). "EOI, 50 años de vanguardia" Escuela de Organización Industrial, Madrid.

Taylor, F.W (1969): *Management científico*. Oikos-Tau, Barcelona.

Valdaliso, J. M. y López, S. (2011): *Historia Económica de la Empresa*. Crítica, Barcelona.

Wendell L, Cecil B. (1978): *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall, USA.

DIRECCIONES WEB:

www.web.teaediciones.com (Consulta 14/07/2016)

www.apdo.org (Consulta 28/06/2016)

FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Entrevista abierta a José Herrador (Valladolid, 15 de Marzo de 2016)

Documentos técnicos de FASA-Renault (Experiencia de cambio, Area 350-330) Año 1978.