

Unidad 15

- Desarrollo organizacional

“El campo del desarrollo es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se comprometen a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”.

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos.

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. Hay diferencias en los enfoques de los numerosos autores de DO, pues cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que se delinee¹.

Algunos trabajos de DO son realizados por consultores externos que no forman parte de la empresa, pero pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado. Otros trabajos pueden ser llevados a cabo por un consultor interno o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la administración de línea. En general, el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio.

PRESUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El concepto de desarrollo organizacional (DO) está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para

¹ *Edgard H. Schein, "Behavioral Sciences for Management", en Joseph W. McGuire (Org.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints, Englewood Cliff, PrenticeHall, 1974, pp. 24-25.*

entender el DO es necesario conocer sus presupuestos básicos²:

Concepto de organización

Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. Según Lawrence y Lorsch, "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente"³. Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Barnard⁴ cuando se refieren a que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a éstas. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado. Dado que su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO)⁵, conforme puede observarse en la figura 15.1.

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
<ul style="list-style-type: none">• El énfasis es exclusivamente individual• Relación del tipo autoridad-obediencia• Fuerte tendencia a delegar y a dividir la responsabilidad• División del trabajo y supervisión jerárquica rígidas• Toma de decisiones centralizada• Solución de conflictos por medio de represión, arbitramento u hostilidad	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en las relaciones inter e intra-grupales• Confianza en los otros miembros del grupo• Interdependencia y responsabilidad compartidas• Participación y responsabilidad multi-grupales• Responsabilidad y control ampliamente compartidos• Solución de conflictos mediante la negociación o la solución de problemas

Figura 15.1 Diferencias básicas entre sistemas mecánicos y orgánicos.

² Idalberto Chiavenato, *Introdução á teoria geral da administração*, São Paulo, McGrawHill de Brasil, 1977, pp. 382-391.

³ Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e acção*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 3.

⁴ Chester Barnard, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

⁵ Warren G. Bennis, *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 15.

Fuente: Warren G. Bennis, *Desenvolvimento organizacional.- sua natureza, origen e perspectivas*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 15.

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigir las mejor.

Concepto de cultura organizacional

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización⁶. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

Concepto de cambio organizacional

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El DO es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

⁶ Richard Beckhard, *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 19.

Necesidad de adaptación y cambio permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

a. Estructurales. Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.

b. Tecnológicos. Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.

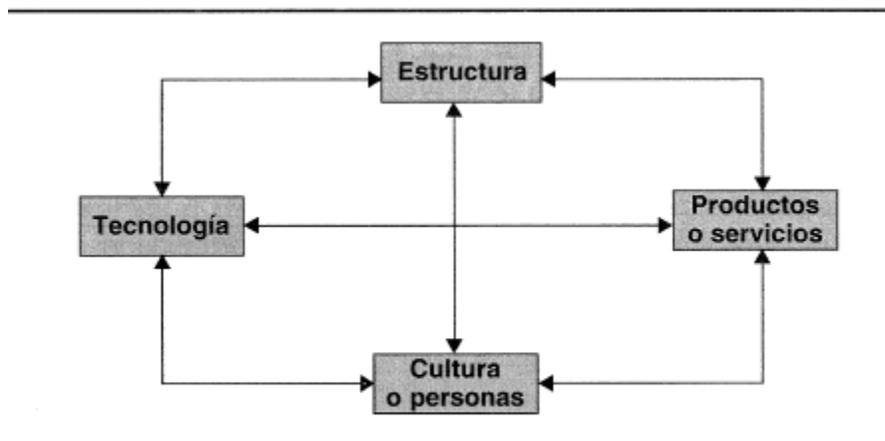


Figura 15.2 Cuatro tipos de cambio organizacional.

Figura 15.2 Cuatro tipos de cambio organizacional.

Fuente: Harold J. Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human approach", en W. W. Cooper, J. J. Leavitt y M. W. Shelly II (Orgs.), *New Perspectives in Organizational Research*, Nueva York, Wiley, 1964, pp. 55-74.

c. De productos o servicios. Afectan los resultados o las salidas de la organización.

d. Culturales. Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruados subjetivamente "desde adentro" y no en escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

La interacción organización-ambiente

Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos, de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. La organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.

Interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, en especial Maslow⁷ y Herzberg⁸, afirman que si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

⁷ Abraham H. Maslow, *Eupsychian Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.

⁸ Frederick Herzberg, *The Work and the Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing.

En resumen, el DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, y el empleo de la teoría y la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional⁹. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones¹⁰. Gardner¹¹, refiriéndose a la autorrenovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresariales, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, y estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son¹²:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis establece cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO¹³:

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre supersimplificado, inocente y del tipo 'operador de botones.

⁹ Wendell L. French, Cecil H. Bel) Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973, p. 15.

¹⁰ Chris Argyris, *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, p. ix.

¹¹ John W. Gardner, *Self-Renewal The Individual and the Innovate Society*, Nueva York, Harper & Row, 1965, pp. 1-7.

¹² Edgar H. Schein, *op. cit.*, p. 25.

¹³ Warren G. Bennis, *op. cit.*, pp. 23-27.

- Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
- Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

CARACTERÍSTICAS DEL DO

La propia definición de DO presupone características como¹⁴:

a. Focalización en toda la organización. El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

b. Orientación sistémica. El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

c. Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa. El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo -que también está en contacto con la administración-, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de RH, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de DO para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

d. Solución de problemas. El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental. El DO podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación-acción.

e. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta. Este enfoque produce más cambios de comportamiento que el tradicional de

¹⁴ Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York, McGrawHill, 1981, pp. 221-224.

lectura y análisis de casos, en que las personas hablan sobre situaciones abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final se halla en la práctica. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

f. Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

h. Orientación situacional. El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

i. Desarrollo de equipos. El objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

En el fondo, el DO es la aplicación de las técnicas de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

g. Retroalimentación. El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.

-
- | | |
|--|---------------------------|
| • Se dirige a toda la organización | • Procesos grupales |
| • Orientación sistémica | • Retroalimentación |
| • Utiliza agentes de cambio | • Orientación situacional |
| • Hace énfasis en la solución de problemas | • Desarrollo de equipos |
| • Aprendizaje experimental | • Enfoque interactivo |
-

Figura 15.3 Principales características del DO.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Os no vos paradigmas como as mudancas estão mexendo com as empresas, São Paulo, Atlas, 1996, p. 159.

EL PROCESO DEL DO

El proceso del DO consta de tres etapas¹⁵:

1. Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2. Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3. Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas, que veremos a continuación.

4. Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

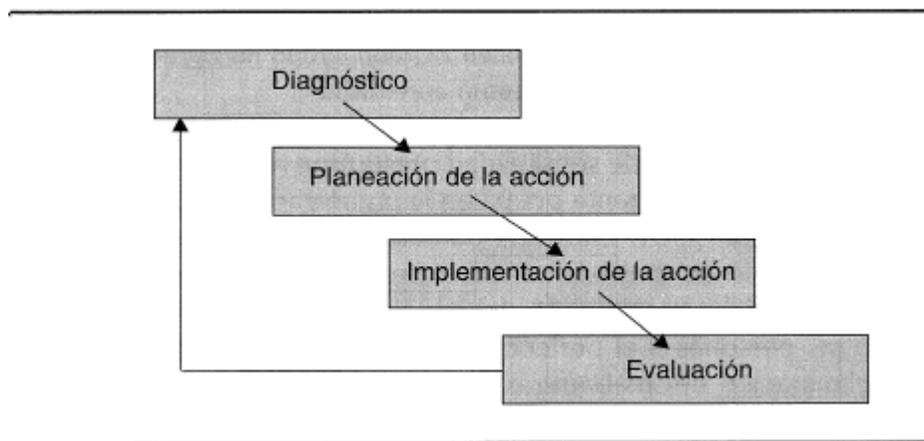


Figura 15.4 Las cuatro fases del modelo de diagnóstico y acción.

¹⁵ Newton Margulies, Anthony P. Raia, *Organizational Development: Values, Process and Technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 5.

Estas cuatro fases pueden superponerse, pues no existe una frontera nítida entre ellas.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO

Los agentes de cambio emplean una o varias técnicas y enfoques de DO para intervenir en la organización. Las técnicas de DO pueden clasificarse así¹⁶:

1 DO para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.

El laboratorio de sensibilidad es una comunidad residencial transitoria, estructurada de acuerdo con los requerimientos de aprendizaje de los participantes. El término laboratorio es intencional y significa que el entrenamiento se lleva a cabo en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Se inventan y prueban nuevos estándares de comportamiento en un clima que favorece el cambio y donde los participantes están protegidos de las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de esa especie de entrenamiento es una innovación educativa llamada T-Group, grupo no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices¹⁷.

El laboratorio de sensibilidad presupone retirar al individuo de la situación que normalmente ocupa en la organización, y la inexistencia de relaciones jerárquicas entre los participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras. Si se alcanzan los objetivos, el individuo se muestra menos a la defensiva, menos desconfiado de las intenciones de los demás, responde más frente a los demás y sus necesidades dejarán de ser interpretadas por los otros de manera negativa. El resultado será mayor creatividad (menor temor a los demás y menos posiciones defensivas), menor hostilidad frente a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo¹⁸. El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás. El laboratorio de sensibilidad generalmente se aplica de arriba hacia abajo, comenzando por la cúspide de la organización y descendiendo hasta los niveles inferiores de la administración. Uno de los problemas derivados de aplicar el laboratorio de sensibilidad es el retorno del individuo a la

¹⁶ *Idalberto Chiavenato, Os novos paradigmas: como as mudancas estao mexendo com as empresas, São Paulo, Atlas, 1996, pp. 159-165.*

¹⁷ Cândido Bueno de Azevedo, "Os laboratórios de sensibilidade e o desenvolvimento das organizações, en Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol. 9, No. 3, 1969, pp. 45-46.

¹⁸ *Abraham K. Korman, Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall Inc., 1971, p. 272.*

situación normal de trabajo, puesto que la autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los demás individuos que no han tenido el mismo entrenamiento. No obstante, es innegable la eficacia de esta técnica para mejorar la competencia individual e interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupalo.

2. DO para dos o más personas: análisis transaccional. El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales¹⁹. Las relaciones interpersonales implican transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos, no para grupos, pues se concentra en el estilo y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación -los denominados "juegos"- en que la intención o el total significado de las palabras permanece oculto. Se busca que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para que éstas se tornen más abiertas y honestas, y dirijan mejor sus mensajes. En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los demás: adulto, padre o hijo), las transacciones (formas de relación paralelas, cruzadas o bloqueadas), los estímulos y respuestas (palmaditas), así como las posiciones de vida (actitudes que las personas expresan en su visión del mundo: no estoy bien-usted está bien, no estoy bien-usted no está bien, estoy bien-usted no está bien, y estoy bien-usted está bien).

3. DO para equipos o grupos: consultoría de procesos. En esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

Desarrollo de equipos. Técnica de modificación del comportamiento en que varios grupos de empleados de diversos niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, y se critican mutuamente para buscar un consenso en que la colaboración sea más fructífera, y eliminar las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento utilizando determinadas variables, descritas en la figura 15.5. Se trata de transformar grupos de personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, lo cual proporciona una disposición saludable a la creatividad y la innovación.

¹⁹ Eric Berne, *logos da vida*, Rio de Janeiro, Artenova, 1973. Véase también Thomas A. Harris, *Eu estou OK, voté está OK*, Rio de Janeiro, Arte Nova, 1973.

El desarrollo de un equipo comprende las etapas indicadas en la figura 15.6²⁰, y permite diagnosticar las barreras que se interponen en el desempeño eficaz del grupo, lograr condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad entre los miembros, aumentar las relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo.

4. DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuvieran frente a un espejo. En estas reuniones cada grupo presenta las evaluaciones al otro y es interrogado sobre sus percepciones. Luego sigue una discusión, acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entendimiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación con total imparcialidad, pondera las críticas y orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto, eliminando las barreras intergrupales²¹.

La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico, cuya finalidad es mejorar la salud de la organización mejorando las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Es una reunión de un día en la que diversos grupos discuten los

²⁰ John S. Oakland, *Gerenciamento da qualidade total-TQM*, São Paulo, 1994, p. 316.

²¹ Warren G. Bennis, op. cit.

Débil	←-----→	Excelente
Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes	A. Metas y objetivos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claras, compartidas por todos, les interesan y se sienten involucrados
Pocos dominan, algunos son pasivos, y no prestan atención	B. Participación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos participan y escuchan con atención
Inesperados, ignorados o criticados	C. Sentimientos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Se expresan libremente, respuestas categóricas
Trata los síntomas, en lugar de atacar las causas; pasa directamente a las propuestas	D. Diagnóstico de los problemas grupales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cada problema se diagnostica antes de proponer una acción. Las soluciones atacan las causas
Las necesidades de liderazgo del grupo no coinciden; el grupo depende demasiado de una sola persona o de varias	E. Liderazgo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	A medida que surgen necesidades de liderazgo, son suplidas por diversos miembros. Cualquier miembro sirve de líder
Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan	F. Toma de decisiones 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Se aprecian las divergencias; se busca el consenso y se aprueba. Apoyo amplio
No existe confianza recíproca. Los miembros son introvertidos, reservados; escuchan con superficialidad, temen criticar y ser criticados	G. Confianza recíproca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza mutua y respeto recíproco. Libre expresión, sin temor a represalias
Rutina, estereotipos y rigidez. No hay progreso	H. Creatividad y crecimiento 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grupo flexible, busca caminos nuevos; se modifica y crece con creatividad

Figura 15.5 Evaluación de la eficiencia grupal.

Fuente: adaptado de Edgard H. Schein, Consultoría de procedimientos: seu pape/no desenvolvimiento organ/zac/ona/, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, pp. 46-47.

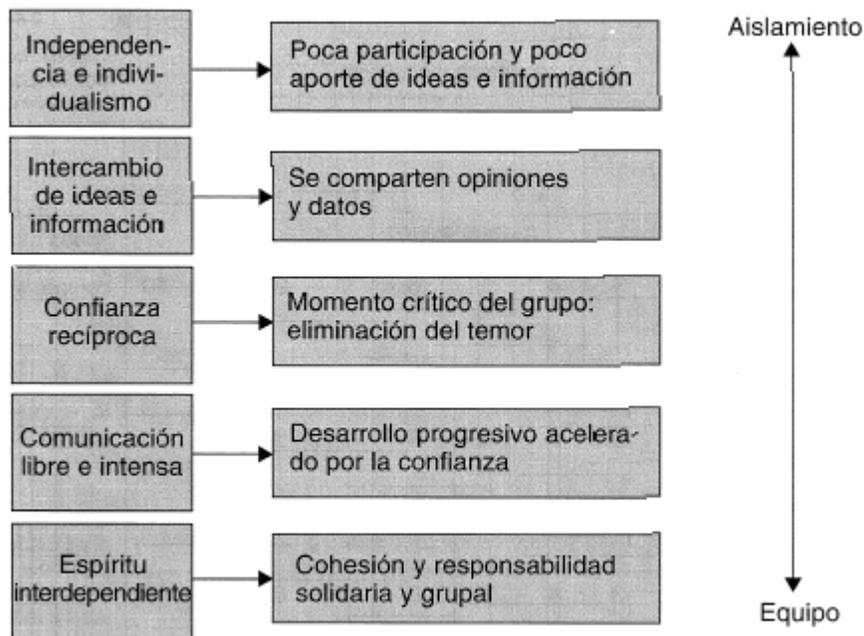


Figura 15.6 Etapas del desarrollo de un equipo.

Fuente: John S. Oakland, Gerenciamento da qualidade total- TOM, São Paulo, 1994, p. 316.

problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas y profilácticas. Se utiliza después de un gran cambio organizacional, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etc.

5. DO para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuanto más datos ****cognitivos**** reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos que no siempre son tenidos en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que "reflejan" y "proyectan" la manera como una persona es percibida por las demás²².

La retroalimentación de datos parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar

²² Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral de trabajo, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Después de seleccionar los datos, se deben efectuar reuniones con todo el personal de determinado nivel de la organización, por turnos, para analizar los resultados y planear las medidas de corrección para cada uno de los niveles de la organización.

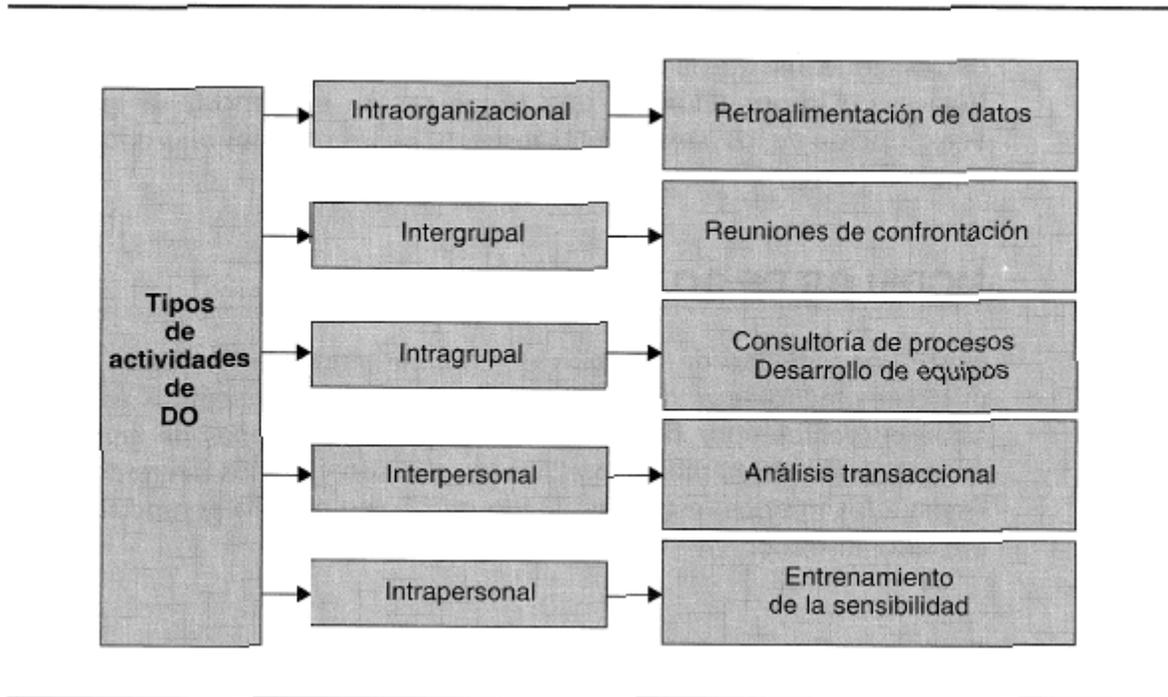


Figura 15.7 Tipos de actividades del DO.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Os novos paradigmas: como as mudanzas estão mexendo com as empresas, São Paulo, Atlas, 1996, p. 165.

La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización, a través de:

1. Distribución abundante de información.
2. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
4. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etc.

Aunque la presuposición de que el simple suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora es bastante discutible, es indudable que la creación de un centro de documentación y distribución de información en una organización es importante para la actualización de los participantes respecto de los cambios ocurridos en el ambiente externo y dentro de la organización.

MODELOS DE DO

Existe una variedad de modelos de DO, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Cada uno sigue diferentes tipos de proceso o secuencia de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes que llegan a los mismos resultados. Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador, vale la pena describirla.

Red o malla gerencial (managerial grill)

Blake y Mouton²³, dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado a la que denominaron red o malla gerencial (managerial grid) por el hecho de que los ejecutivos siempre están concentrados en dos asuntos: la producción y las personas.

La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes:

- El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica elevadísima preocupación por la producción, en tanto que 1 representa una baja preocupación.
- El eje vertical representa la preocupación por las personas. También es una serie continua de nueve puntos en que 9 indica un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

²³ Robert R. Blake, Jane S. Mouton, *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional tipo grid*, Sao Paulo, Edgard Blücher, 1976.

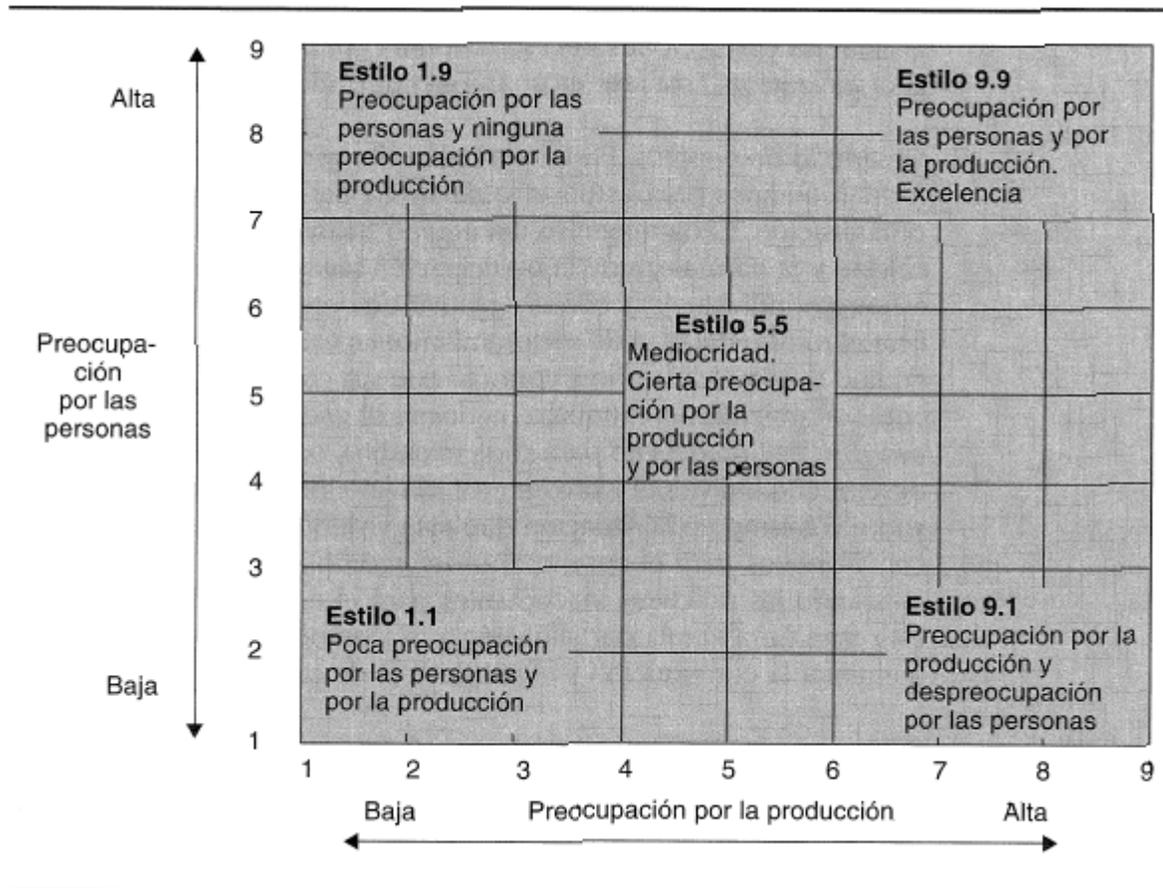


Figura 15.8 Red o malla gerencial (managerial gríd).

Fuente: Robert R. Blake y Jane S. Mouton, A estruturacao de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid, São Paulo, Edgard Blücher, 1976, p: 10.

La malla gerencial representa esas dos preocupaciones -por la producción y por las personas- y su interacción, para demostrar que el desempeño excelente procura maximizar los resultados de producción y la satisfacción de las personas involucradas, es decir, llegar al estilo 9.9. La malla desempeña un rol importante en este modelo de DO.

El programa de DO del tipo grid se desarrolla en seis fases²⁴:

1. Seminarios de laboratorio. Participan todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta la base, con el fin de analizar mediante el grid cómo se desempeña la empresa o parte de ella. Un equipo de cada área evalúa, empleando el grid, las diversas áreas de la empresa para verificar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable. El equipo utiliza la crítica sistemática para analizar lo que está bien y evaluar las correcciones necesarias para completar el estudio de toda la

²⁴ Robert R. Blake, Jane S. Mouton, O grid gerencial, São Paulo, Pioneira, 1976.

organización. Esta fase es un trabajo de crítica y evaluación.

2. Desarrollo de equipos. Partiendo de la alta gerencia hacia la base, se forman equipos para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza el grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales), con el objetivo de detectar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento. En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda a cada uno a conocer que sus compañeros observan su comportamiento en el trabajo mediante el grid. Los colegas preparan una descripción del grid para cada miembro, con el fin de fortalecer el desempeño individual y proveer a cada uno información y evaluación sobre sí mismo en la situación que está viviendo. Después se establecen objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos, rechazando las prácticas inaceptables para el equipo y sus miembros. Esta fase fortalece la participación y el comportamiento social, para aumentar la contribución y el autointerés de cada miembro.

3. Reuniones de confrontación intergrupal. Se realizan para desarrollar el intercambio entre los grupos; es decir, mejorar la coordinación entre ellos. Es el llamado desarrollo intergrupal. Esta fase preserva las relaciones de trabajo entre las unidades de la organización y hace énfasis en la cooperación y la coordinación. Las unidades que mantienen interrelación de trabajo se reúnen de a dos para identificar cuál debería ser la interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan cuáles son las barreras a la eficiencia y se identifica la brecha (gap) entre lo que es y lo que debería ser. Esta fase dura entre tres y cuatro días.

Estilo	Clases de participación
9.1	No hay mucha oportunidad de participar. Las personas sienten que aunque pueden hacer aportes, éstos no son solicitados y probablemente serán rechazados si los presentan voluntariamente.
1.9	Las personas no critican para no ser malinterpretadas o se muestran recelosas de no recibir apoyo inmediato. Las soluciones son de "mínimo común denominador", y el comportamiento es superficial y pasajero.
1.1	Hay poco involucramiento y poco compromiso. Las personas pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes.
5.5	Toma de decisiones acomodadas, de medio-camino o "colcha de retazos", que deja a todos descontentos.
9.9	La solución del problema se logra mediante la participación y el compromiso.

Figura 15.9 Clases de participación, según el DO del tipo grill.

4. Establecimiento de los objetivos organizacionales. La alta gerencia de la organización, a través del equipo de la cúpula, establece lo que considera es la excelencia empresarial; es decir, hasta dónde pretende llegar con el cambio organizacional. En esta fase, los miembros del equipo de la cúpula definen un modelo estratégico ideal al que debería parecerse la empresa si en realidad fuese excelente. Los miembros recogen y reúnen datos "yendo hacia afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en que la alta gerencia define el diseño del modelo estratégico que debe seguir la organización en su totalidad.

5. Implementación mediante equipos. Implementación del modelo organizacional ideal a través del desarrollo planeado. Para lograrla, el equipo de la alta gerencia escoge un equipo de planeación para cada centro de utilidades identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales para estudiar la manera como operaría cada centro de utilidades en todos sus aspectos, basado en los criterios del modelo estra

Estilo	Clase de frontera intergrupala
9.1	Hostilidad intergrupala. Nace <i>de</i> la sospecha y la desconfianza mutuas. Puede desencadenar enfrentamientos estimulantes entre los involucrados, pero provoca pérdida de la eficiencia empresarial. La actitud predominante es ganar-perder.
1.9	De coexistencia pacífica. Los miembros situados en ambos lados de la frontera procuran aceptar un mínimo de apoyo mutuo de manera amistosa, evitando problemas que perturbarían o impedirían el desarrollo de relaciones recíprocas. Se mantiene la armonía, pero se sacrifica el potencial para la realización.
1.1	De aislamiento. No hay deseos de solucionar problemas de coordinación intergrupala. Los individuos retroceden en ambos lados de la frontera para hacer innecesaria la cooperación a través de ella. Se presenta la duplicación de esfuerzos, pues cada departamento duplica ciertas actividades para no utilizar las habilidades y competencias de los otros.
5.5	Tregua incierta. Los participantes utilizan la negociación, la transacción, el regateo y la acomodación para obtener algún grado de coordinación y cooperación.
9.9	Comunicaciones abiertas y francas. Se enfrentan las situaciones de discrepancia y controversia con flexibilidad suficiente para solucionar los problemas. Aunque no se pueden negar las fronteras, pues la división es propia de la empresa, la actitud de las personas se orienta hacia el tratamiento constructivo de los problemas y necesidades a través de aquéllas.

Figura 15.10 Clases de fronteras intergrupales, según el DO del tipo gríd.

tégico ideal. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan operativo, como si su centro de utilidades fuese independiente de los demás.

Las estructuras basadas en equipos funcionan en cualquier lugar o empresa, donde y cuando se quiere. Ocurre una transformación de las estructuras organizacionales funcionales y verticales en una sección de unidades autosuficientes

dentro del "principio del pequeño dentro del grande" en la organización. Así mismo, las actividades centralizadas por tradición, como procesamiento de datos, contabilidad, compras, etc., se descentralizan por medio de la utilización de equipos.

6. Evaluación de los resultados. Es decir, de los cambios ocurridos para esta bilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro. Debe utilizarse la crítica sistemática para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo obtenido, comparándolos con el grado de excelencia que se pretende alcanzar. Este enfoque sistemático y crítico permite que los miembros de la organización mejoren el sentido de la proporción respecto de lo que alcanzaron y de lo que están haciendo ahora diferente de lo que hacían antes, y preparen un nuevo escenario. Como el desarrollo es una actividad continua y sin fin, surgirán nuevos desafíos y nuevas situaciones que demandarán nuevos cambios.

1. Entrenamiento de laboratorio 2. Desarrollo de equipos 3. Reuniones de confrontación intergrupales	Desarrollo gerencial
4. Establecimiento de objetivos empresariales 5. Implementación mediante los equipos 6. Evaluación de resultados	Desarrollo organizacional

Figura 5.11 Las seis fases del desarrollo organizacional del tipo grid.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. Muchos esfuerzos conjugados en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una planeación minuciosa que debe ser hecha en equipo con los esfuerzos de los trabajadores y sus dirigentes. En consecuencia, las empresas deben tener una visión anticipada, concentrada en su misión y su futuro. De este modo, planear el cambio significa elegir por anticipado el futuro de la organización.

OBJETIVOS DEL DO

Existen muchas técnicas de DO que están casi siempre relacionadas con alguna de las cinco técnicas expuestas. El científico del comportamiento, que hace las veces de consultor interno o externo, desempeña un papel que facilita el desarrollo de la organización, en tanto que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para lograr el mejoramiento de la empresa.

Los principales objetivos del DO son ²⁵:

²⁵ Wendell French, "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", en Newton Margulies, Anthony P. Raia, *Organizational Development: Values, Process and Technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 32.

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los problemas debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en que $2 + 2$ es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

Los modelos de teoría X y de teoría Y, de McGregor, se toman como referencia para destacar la dirección de los esfuerzos del DO en relación con los objetivos establecidos con anterioridad. Según Argyris²⁶, el modelo XA representa la posición clásica de las organizaciones. Las prácticas administrativas de este modelo se basan en las presuposiciones de la teoría X y están acompañadas por un estándar (A) de comportamiento desarrollado sobre la base de la no expresión de los sentimientos, represión de toda especie de sentimientos y ninguna relación individual de competencia interpersonal. Como los administradores tampoco están preparados para ayudar a que los demás se abran o a que desarrollen su nivel interpersonal de competencia, este modelo genera conformismo, antagonismo y desconfianza entre los empleados.

El modelo YB incluye prácticas administrativas basadas en la teoría Y y en un estándar (B) de comportamientos que implica confianza, apertura hacia los sentimientos y hacia la experimentación de ideas y sentimientos y respeto por la individualidad humana. Según Argyris, el trabajo básico del consultor o interventor de DO es generar información válida y útil relacionada con los problemas empresariales para ayudar al sistema-cliente a tomar decisiones responsables y lograr compromiso interno frente a ellas. Este trabajo puede desarrollarse mejor cuando todos comprenden las discrepancias entre la situación actual y el modelo YB. En el fondo, el camino del DO es salir del modelo XA y llegar al modelo YB, en el cual los gerentes experimentan mayor autoaceptación ante la expresión de sus propios sentimientos y toman conciencia de que deben ayudar a las personas a trabajar en un clima de apertura, democracia y participación.

En teoría, el DO es un esfuerzo coordinado por los empleados de la empresa

²⁶ Chris Argyris, *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, cap. 1.

(con la ayuda de consultores externos) para descubrir y remover barreras actitudinales, del comportamiento, ****procedimentales****, políticas y estructurales que impiden el desempeño eficaz del sistema, lo cual permite generar en el proceso una creciente conciencia de la dinámica interna y externa del sistema para incrementar futuras adaptaciones y permitir cambios que conduzcan al mejoramiento²⁷.

RESUMEN

Mientras el desarrollo de equipos se relaciona con el cambio individual o microscópico, el DO es macroscópico y sistémico. El DO busca transformar las empresas mecanistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De ese modo, el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye la organización como un todo. El DO abarca un proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico empresarial y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención en DO, las más importantes son retroalimentación (feedback)

de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento de cargos, entrenamiento de la sensibilidad y consultoría de procesos. Los objetivos del DO son amplios: lograr que la empresa vaya del modelo XA hacia el modelo YB.

TEMAS PRINCIPALES

Desarrollo organizacional	Sistemas mecánicos
Sistemas orgánicos	Organización
Cultura organizacional	Cambio organizacional
Diagnóstico organizacional	Acción de intervención
Retroalimentación de datos	Desarrollo de equipos
<i>Managerial grid</i>	Enriquecimiento de cargos
Entrenamiento de la sensibilidad	Grupo T
<i>Consultoría de procesos</i>	Modelo XA
Modelo YB	

PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1. ¿Qué es desarrollo organizacional?
2. ¿Cuáles son los presupuestos básicos en que se fundamenta el DO?
3. ¿Qué es clima organizacional y qué es cambio organizacional?
4. Compare los sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos de organización.
5. Explique el proceso de DO.

²⁷ Raymond E. Miles, *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, Tokio, McGraw-Hill, 1975, p. 191.

6. ¿En qué consiste el método de retroalimentación de datos?
7. Explique qué es el desarrollo de equipos.
8. Explique en qué consiste el DO del tipo managerial grid.
9. ¿Cómo puede hacerse DO mediante el enriquecimiento de cargos?
10. ¿Qué es el entrenamiento de la sensibilidad?
11. ¿En qué consiste la consultoría de procesos?
12. Explique los objetivos del DO.
13. Explique los modelos XA y YB.