

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Aplicado a la Formación y Desarrollo de Equipos
de Trabajo**

Autora: Sandra Pécora

Directora: Licenciada Maria Díaz

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

U.N.S.E

Año 2005

***A mis padres que con su esfuerzo fueron mi ejemplo de vida y perseverancia,
a Eduardo que con su confianza y paciencia se convirtió en el pilar de mi destino,
a mi hija Martina que con su amor me da la fuerza necesaria para no bajar nunca
los brazos
Y a todos aquellos que a su manera me apoyaron siempre
Eternamente Gracias***

ÍNDICE

PROLOGO _____	1
PRIMERA PARTE INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL_	3
1.1 Introducción al campo del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	4
1.1.1. Perspectiva general del campo del desarrollo organizacional _____	4
1.2. Especificaciones del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	5
1.3. Objetivos del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	6
1.4 Fuerzas que impulsan el cambio _____	7
1.5 Definiciones de DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	10
1.5.1 Términos básicos en el DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	13
1.5.2. Razones por las cuales debemos apoyarnos en el DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	14
1.6 Características del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	15
1.6.1 Principios de la Filosofía del Desarrollo Organizacional _____	16
1.7 Naturaleza del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	18
1.8 Fundamentación Teórica del Área _____	18
1.9 Historia del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	22
1.9.1 Evolución Histórica de los Esfuerzos del D.O. _____	25
1.9.2 El Termino DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	25
1.10 Valores, Hipótesis y Creencias del DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	26
1.10.1 Implicaciones de los valores las hipótesis del DO _____	27
SEGUNDA PARTE TECNICAS Y ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	29
2.1 Fundamentos del Desarrollo Organizacional _____	30
2.1.1. Modelos Y Teorías Del Cambio Planificado _____	30
2.1.2 TEORIA DE LOS SISTEMAS _____	35
2.1.3 Participación Y Delegación De Autoridad _____	39
2.1.4 Equipos Y Trabajo En Equipos _____	41
2.1.5 Estructura Paralelas De Aprendizaje _____	42
2.1.6 Estrategia Normativa – Reeductiva Del Cambio _____	43
2.1.7 Ciencias De La Conducta Aplicada _____	44
2.1.8. Modelos De Investigación Acción _____	44

2.2 Técnicas del D.O. para proyectar un cambio eficaz _____	46
2.2.1 Cambio Organizacional _____	46
2.2.2 Resistencia Al Cambio _____	47
2.2.2.1 Resistencia Individual Al Cambio _____	49
2.2.2.2 Resistencia Organizacional Al Cambio _____	50
2.2.3 Como Vencer La Resistencia Al Cambio _____	51
2.2.5 Tecnicas Del Desarrollo Organizacional _____	53
2.2.5.1. Métodos de Retroalimentación de Datos: _____	53
2.2.5.2 Entrenamiento en sensibilización: _____	53
2.2.5.3 Desarrollo intergrupar. (Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento en equipos)- _____	54
2.2.5.4. Integración de equipos (enriquecimiento y ampliación del cargo).- _____	55
2.2.5.5 Consultaría de proceso.- _____	56
2.3 Administración Del Proceso Del Desarrollo Organizacional _____	57
2.3.1. Diagnostico _____	57
2.3.1.1 Diagnóstico del Sistema, sus subunidades y procesos _____	58
2.3.1.2 El Modelo De Los Seis Cuadros _____	60
2.3.2 La Acción: Intervenciones Del Desarrollo Organizacional _____	61
2.3.2.1 Análisis De Discrepancias _____	61
2.3.3 La Administración Del Programa _____	62
2.3.3.1 Fases de los Programas de DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	62
2.3.4 Un Modelo Para La Administración Del Cambio _____	63
2.3.5 Creación De Estructuras Paralelas De Aprendizaje _____	65
2.4. Instrumentos para recopilar Información _____	67
2.4.1 Modelo De David Nadler Para Organizar La Información Obtenida _____	67
2.4.2 Planeacion de la información recopilada _____	67
2.4.3 Recopilación de la información _____	68
2.4.3.1 Cuestionarios _____	68
2.4.3.2 Entrevistas _____	69
2.4.3.3 Observación _____	72
2.4.3.4 Información documental _____	73
2.4.4 Análisis y Retroalimentacion de la información _____	73
2.4.4.1 Análisis Cualitativos _____	74
2.4.4.2. Análisis Cuantitativo _____	74

TERCERA PARTE INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

_____	76
3.1 Intervenciones del Desarrollo Organizacional :Perspectiva General _____	77
3.1.1 Elección de Intervenciones _____	78
3.1.2 Tipos De Intervenciones _____	78

3.2 Intervenciones En Procesos Humanos _____	79
3.2.1 Grupos T _____	80
3.2.2 Consultoria de Procesos _____	81
3.2.3 Intervenciones de la tercera parte _____	88
3.2.4 Formación de Equipos _____	90
3.2.5 Ensayo de Retroalimentación _____	94
3.2.6 Reuniones de Confrontación _____	96
3.2.7 Relaciones ínter grupo _____	97
3.2.8 Enfoques Normativos _____	99
3.3 Intervenciones Tecnoestructurales _____	103
3.3.1 Diferenciación e Integración _____	103
3.3.2 Diseño Organizacional _____	106
3.3.3 Organización Colateral _____	108
3.3.4 Calidad de Vida en el trabajo _____	109
3.3.5 Diseño del Trabajo _____	112
3.4 Intervenciones en Administración de Recursos Humanos _____	114
3.4.1 Instalación de objetivos o metas (A.P.O.) _____	115
3.4.2. Sistema de Recompensa _____	119
3.4.3 La Planeación y Desarrollo de Carrera de los empleados en la organización _	122
3.4.4 ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS _____	124
3.5 Intervenciones Estratégicas _____	128
3.5.1 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO _____	128
CUARTA PARTE ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON EL	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL _____	131
4.1 Análisis crítico de los distintos puntos _____	132
4.2 Conclusión _____	136
4.3 Recomendaciones _____	138
Bibliografía _____	139

PROLOGO

EL Entorno ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Vivimos una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a todos los países.

En este ámbito, las empresas pueden optar por un recurso importante para hacer frente a esta situación: el desarrollo organizacional.

Para competir se tienen que modernizar procesos, equipo, maquinarias, sistemas financieros y, sobre todo, el factor humano, que es el elemento más importante en la organización.

El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado. Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas. Amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. Mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante.

De la misma manera, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos encontrar satisfacción en y por medio del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, encontrar dignidad y un propósito en la prosecución de las metas de la organización, así como lograr una relación y comunidad humanas en el sitio de trabajo. La simple supervivencia seguir teniendo un trabajo adecuado- hoy en día es un gran reto, a medida que las personas se enfrentan a paros forzosos y reducciones de personal. A pesar de que se están creando nuevos trabajos, los antiguos se están destruyendo a un ritmo cada vez más acelerado. El trabajo de los "conocimientos" está remplazando al trabajo de los "músculos". En resumen, las corporaciones y los individuos que trabajan en ellas se enfrentan a un presente y un futuro terriblemente exigentes.

¿Hay estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse, adaptarse, sobrevivir e, incluso, a prosperar en esta época tan angustiosa? Por fortuna, la respuesta es "sí". Hay una variedad de soluciones y el desarrollo organizacional (DO) es una de ellas. Básicamente, el desarrollo organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo. El DO se enfoca en el "lado humano" de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

El desarrollo organizacional es una invención relativamente reciente. Se inició a finales de los cincuenta, cuando los científicos de la conducta versados en la erudición y la tecnología de la dinámica de grupos trataron de aplicar ese conocimiento para mejorar el funcionamiento en equipo

y las relaciones entre los grupos en las organizaciones. Los primeros resultados fueron alentadores y muy pronto se dirigió la atención a otros procesos humanos y sociales en las organizaciones, como el diseño de tareas de trabajo, la estructura organizacional, resolución de conflictos, formulación y ejecución estratégicas, y otros aspectos similares. El campo del DO prosperó con gran rapidez durante los años setenta y ochenta, cuando miles de organizaciones en los sectores público y privado utilizaron con gran éxito la teoría y los métodos del DO. En la actualidad, el desarrollo organizacional representa una de las mejores estrategias para enfrentarse a los desenfrenados cambios que ocurren en el mercado y en la sociedad.

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción al campo del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización.

El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor es decir con un cambio total del sistema.

La orientación es en la acción – alcanzar los resultados deseados- como una consecuencia de actividades planeadas

Los objetivos son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones

El escenario son las organizaciones reales en el mundo real

El DO. Se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en la actualidad, que surge de la competencia reinante tanto a nivel nacional como internacional. En estos tiempos donde lo único constante suele ser el cambio, los valores evolucionan a pasos agigantados y los recursos se tornan escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

1.1.1. Perspectiva general del campo del desarrollo organizacional

El do es una estrategia singular para mejorar la organización, originalmente basado en la dinámica de grupo y en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado, el do a evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En este sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de la organización

El do trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan

También trata del cambio planificado, es decir de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen bien.

El cambio planificado implica:

Sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo,

Un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y

Un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla, dicho conocimiento se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social,

antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, Teoría de la organización y practica de la administración.

Al reunir todo esto, el DO. Ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura, y los procesos. La prescripción se pone en practica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Por lo general los lideres y practicantes del desarrollo organizacional llevan a cabo en forma conjunta los programas de desarrollo organizacional. Los practicantes son consultores capacitados en la teoría y la practica del desarrollo organizacional; comprenden la dinámica de la organización y el cambio de la misma.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de una organización.

Este trabajo monográfico pretende centrarse en el análisis del comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer como es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

1.2. Especificaciones del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre las metas de los programas de D.O. encontramos que estos buscan:

Mejorar: el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total e;

Impartir: las habilidades y los conocimiento necesarios que permitan que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos

Los programas de do son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo

Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla

El líder establece contacto con un profesional de do, y juntos exploran si el do es pertinente para la tarea que tienen entre manos

Si la respuesta es si reclutan a otros en la organización para que les ayude a organizar y poner en marcha el programa de cambio en la organización

Una característica importante del do es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible

Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas.

Este es el modelo general, pero en la práctica, los programas de DO no son tan lineales y directos

El DO trata de toda la gama de "problemas de las personas" en las organizaciones por ejemplo:

Clima organizacional insatisfactorio

Baja productividad

Mala calidad

Conflictos interpersonales

Conflictos inter grupos

Metas poco claras (ya sea la estrategia organizacional o las metas de la unidad)

Estilos de liderazgo inadecuados

Desempeño deficiente del equipo

Estructura inadecuada de la organización

Tareas mal diseñadas

Atención insuficiente a las demandas del ambiente

Malas relaciones con los clientes

Diferentes partes de la organización que trabajen con propósitos contrarios

En síntesis donde los individuos, los equipos y las organizaciones no estén realizando todo su potencial, el DO puede mejorar la situación.

1.3. Objetivos del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen lineamientos generales que sirven de guía.

Tales objetivos del D.O. son principalmente los siguientes:

Obtener y generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas

Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias

Establecer el clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: Técnicas, administrativas e interpersonal.

Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenidas en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa

Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlo de modo directo, racional y constructivo.

Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores concepciones y culturas influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energía y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales de información, etc.

1.4 Fuerzas que impulsan el cambio

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología. En la figura 1.1. Se esquematiza lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio:

Fuerzas externas

Fuerzas internas

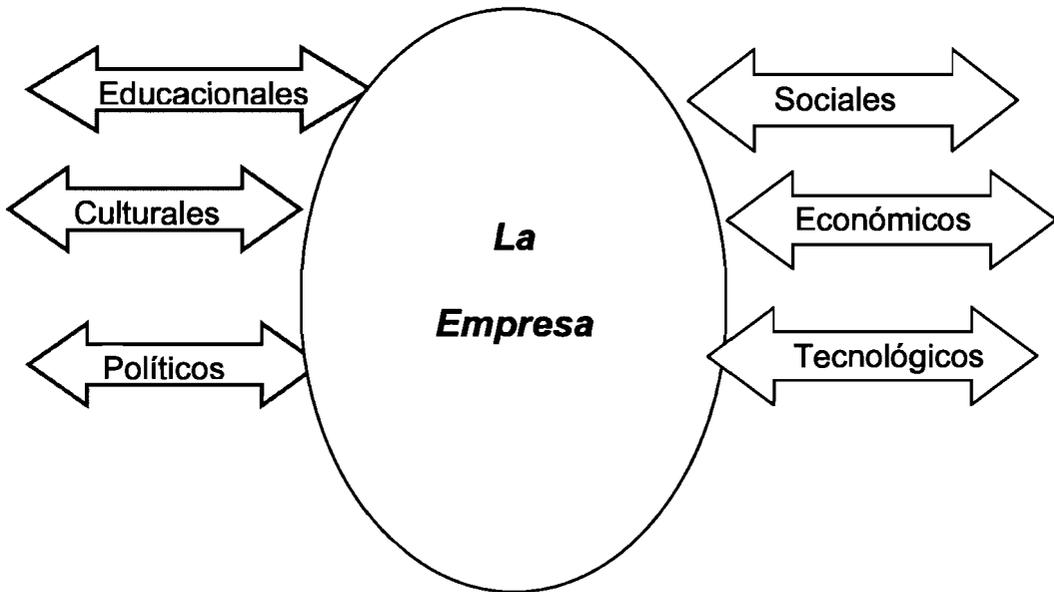
Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente.

Como se muestra en la figura 1-1, las fuerzas que ahí se presentan originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se podría comparar con nosotros mismos como seres humanos. Todos respondemos a estímulos externos que "infestan" el medio ambiente, tales como las inclemencias del tiempo, el programa de actividades que se debe cubrir en el día, etcétera. Asimismo, también se debe responder a estímulos internos, tales como -- según Maslow- la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, independientemente de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

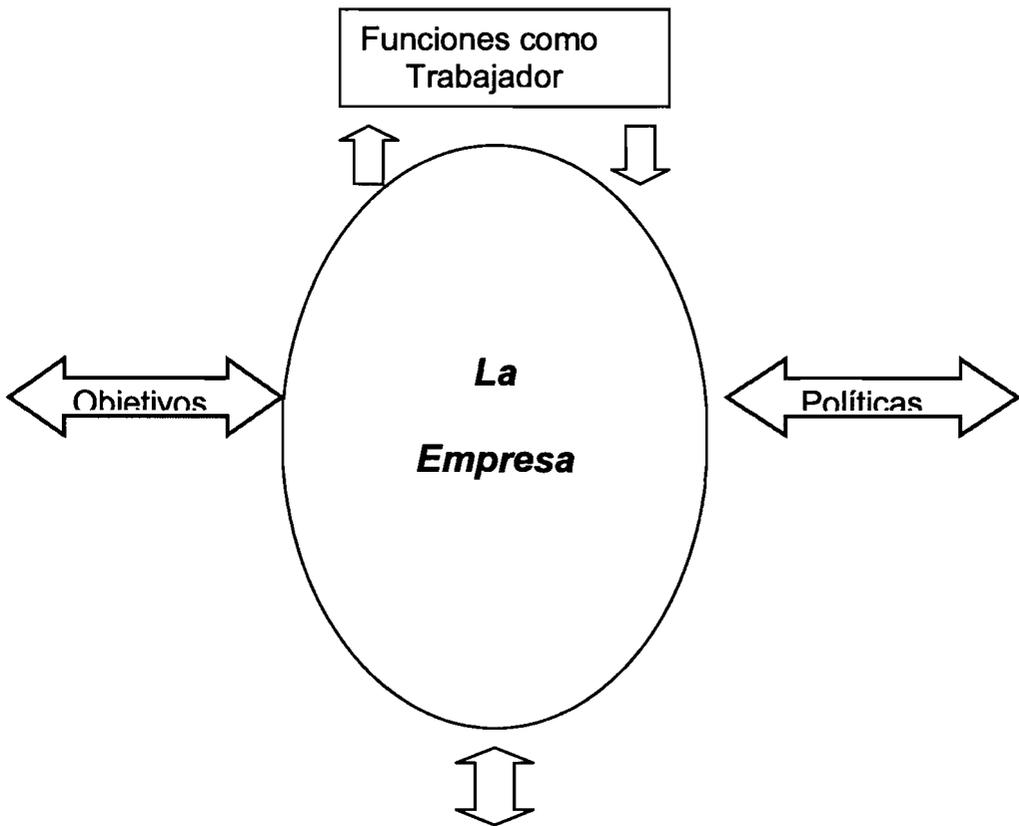
Definitivamente no se puede generalizar, pero las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Caben aquí un par de preguntas: ¿Por qué los dinosaurios (independientemente del éxito de Parque Jurásico) no siguen existiendo? ¿Por qué minúsculos insectos como las cucarachas, existen aún? La diferencia es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio ambiente y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también provienen de allá. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

¿Qué sucede con las fuerzas internas? Las fuerzas internas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifique un plan preconcebido, ello modifica los demás departamentos de la organización, por citar un ejemplo. Es muy fácil encontrar casos donde se presenta lo anterior. Empresas como IBM, Apple, Xerox, Coca-Cola, Bimbo, y Volkswagen han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte. Es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica. A la par del estudio del desarrollo organizacional, se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.



FUERZAS INTERNAS DEL CAMBIO (ENDOGENAS)



FUERZAS EXTERNAS DEL CAMBIO (EXÓGENOS)

1.5 Definiciones de DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el desarrollo organizacional y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición

Dentro de las primeras definiciones acerca de DO encontramos:

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

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

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

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

Dentro de las Definiciones recientes del DO se encuentran las siguientes:

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

El DO es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un “proceso para mejorar los procesos” (Vaill, 1989)

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

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

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

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

Según FRENCH y BELL el DO es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante la administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajos naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción.

Por un esfuerzo a largo plazo nos referimos a que el cambio y do llevan tiempo- varios años en la mayor parte del tiempo

La frase guiado y apoyado por la alta gerencia significa que la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio de la organización, cuando un plan de DO fracasa lo hace por que la alta gerencia era ambivalente, se olvido de su compromiso, o se distrajo con otras obligaciones

Por procesos de visión nos referimos a aquellos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregaran a los clientes y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros. Tener una visión significa crear una imagen del futuro deseado que incluya

los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad.

Por procesos de delegación de autoridad nos referimos a involucrar a grandes números de personas para que ayuden a crear la visión del mañana, desarrollar las estrategias para llegar allí y hacer que eso suceda. Para que se convierta en un hecho se debe incorporar en la trama misma de la organización – en su estrategia, estructura, procesos y cultura.

Por procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.

Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas toman decisiones y emprenden acción en relación con los problemas, oportunidades y retos del entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Por administración constante y de colaboración de la cultura de la organización queremos decir, en primer lugar, que uno de los aspectos importantes que se debe administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos, y artefactos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración una amplia participación en la creación y la administración de una cultura que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo.

Al incluir la cultura en nuestra definición afirmamos nuestra creencia de que la cultura es el fundamento más sólido de la conducta en las organizaciones. Hay una influencia recíproca entre la cultura, estrategia, estructura y los procesos; cada uno es importante e influye en los demás. Pero la cultura es de una importancia primordial. Edgar Schein aclara la naturaleza y el poder de la cultura en su definición: En la actualidad la cultura se puede definir como a) un patrón de hipótesis básicas, b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, c) a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, d) que ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y que, por consiguiente e) se debe enseñar a los nuevos miembros como f) la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. De manera que la cultura consiste en hipótesis, valores y normas de conductas básicas que se consideran como la forma correcta de percibir, pensar y sentir – y ésta es la razón por la cual el cambio en la cultura es necesario para un verdadero mejoramiento en la organización.

Los procesos son como se hacen las cosas, y subrayando la importancia de los procesos de la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y la resolución de los problemas. Los procesos son relativamente fáciles de cambiar es por ende acá donde empieza el programa de DO – dejando de hacer las cosas de una manera y haciéndolas de otra. Pero el cambio se convierte en algo permanente cuando se modifica la cultura y las nuevas formas se aceptan como las formas “correctas”. Creemos que cuando la cultura promueve la colaboración, la delegación de la autoridad y el aprendizaje continuo, la organización esta destinada a alcanzar el éxito.

Por equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos reconocemos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Creemos que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones. Cuando los equipos funcionan bien, los individuos y la organización total funcionan bien. La cultura del equipo se puede administrar en forma colectiva para asegurar la efectividad. Los equipos de trabajo naturales que se componen de superiores y subordinados, con un trabajo específico que deben desempeñar, son la forma de equipo que más prevalece en las organizaciones. La creación de equipos y la aclaración de su papel y sus metas son actividades comunes en los programas de DO orientados hacia los equipos de trabajo naturales. Pero en la actualidad, en muchas organizaciones los equipos de trabajo naturales, no tienen un jefe en el sentido tradicional – los equipos se administran solos. Estos equipos autodirigidos semiautónomos asumen la responsabilidad total de la planificación y la ejecución de las asignaciones de trabajo. Además de la formación de equipos y de la aclaración de su papel y sus metas es necesario capacitar a los miembros en aptitudes adicionales como planificación, control de calidad y uso de la información de la gerencia. Con el tiempo, las evaluaciones del desempeño, la contratación, los despidos y la capacitación se convierten en tareas controladas por los equipos autodirigidos. Los resultados por lo común son altamente satisfactorios tanto para los miembros del equipo como para la organización

La frase utilizar el papel del consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en marcha de las iniciativas del DO. El papel de un tercero en la fase inicial es muy poderoso pues se cree que esta persona llevara su objetividad, neutralidad y sus conocimientos a la situación. Además la tercera parte no es cautiva de la cultura de la unidad que iniciara el programa. Esto no quiere decir la tercera parte no deba ser miembro de la organización sino que podría serlo pero no debe ser integrante de la unidad que esta iniciando el esfuerzo del DO.

Por la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, como funcionan y como pueden funcionar mejor. El DO aplica los conocimientos y la teoría. Por consiguiente, además de las ciencias de la conducta como la psicología, la psicología social, la sociología etc., antes mencionadas, las disciplinas aplicadas como la educación para adultos, psicoterapia, trabajo social, economía y ciencias políticas pueden hacer importantes contribuciones a la practica del DO.

Y por ultimo por investigación – acción nos referimos a un modelo participativo de diagnostico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Debido a la aplicabilidad tan extensa de este modelo en el DO, otra definición del DO podría ser el mejoramiento de la organización mediante la investigación acción participante.

1.5.1 Términos básicos en el DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Intervenciones. Herramientas o medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado.

Consultor. Responsable junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

Sistema-Cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Cambio. Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

1.5.2. Razones por las cuales debemos apoyarnos en el DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre otras razones, existen las siguientes:

El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

El DO provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

¡Importante El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

Explosión de conocimientos: Cada día que pasa se añaden más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto, algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en El shock del futuro que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaría, pues tal vez sólo un 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.

Rápida obsolescencia de los productos: Así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia.

En el artículo Miopía de la mercadotecnia, de la serie Harvard, se comenta este aspecto y como ejemplo se puede mencionar a los discos de acetato que ya fueron suplidos por el compact disk y éstos, a su vez, están siendo sustituidos por el lasser disk ¡y todo ello en un periodo no mayor de dos años!

Composición cambiante de la fuerza de trabajo: La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayores. En 1900, cuando Taylor trabajó en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetas acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas literalmente.

Hoy en día, la mayoría de la población acude a las escuelas e incluso a las universidades y por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

Anteriormente, la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos, profesionales de ventas, etcétera, lo cual indica que existe una creciente tendencia a la especialización.

Creciente internacionalización de los negocios: Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades.

Como se comentaba con anterioridad, el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

1.6 Características del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino. ¿Adónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, según Keith Davis, en su libro Comportamiento humano en el trabajo se puede decir que el DO "tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, "posee valores humanísticos", los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un agente de cambio, el cual es copartícipe junto con la dirección de la empresa en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el DO se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el D.O. depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el D.O. no puede establecer "recetas de cocina" para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional.

Cierto es también que el D.O. debe hacer hincapié en el aprendizaje vital, experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

1.6.1 Principios de la Filosofía del Desarrollo Organizacional

El D.O. considera intervenciones en nuevos niveles. Lo cual significa que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como: principios de la filosofía del desarrollo organizacional (D.O.).

Para comprender mejor los fundamentos que persigue esta disciplina, a continuación se expondrán los llamados "principios de la filosofía del D.O

Valor Tradicional

- ◆ Hombre básicamente malo
- ◆ Evaluación negativa de las personas
- ◆ El hombre no puede cambiar
- ◆ Resistencia y temor a las diferencias individuales
- ◆ Uso de la posición para fines de poder y prestigio
- ◆ Desconfianza básica en las personas
- ◆ Evasión a enfrentar riesgos.
- ◆ Hincapié fundamental en la competencia
- ◆ Concepto del individuo en relación con su descripción de puesto
- ◆ Participar en la conducta de juegos

Valor del D.O.

- ◆ Hombre esencialmente bueno
- ◆ Concepto de los individuos como seres humanos
- ◆ Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
- ◆ Aprovechamiento de las diferencias individuales
- ◆ Uso de la posición para fines de la organización
- ◆ Confianza básica en las personas
- ◆ Disposición para aceptar riesgos
- ◆ Hincapié primordial en la colaboración
- ◆ Concepto del individuo como una persona completa
- ◆ Utilizar una conducta auténtica

Estos principios consideran el enfoque que anteriormente McGregor presentó como teoría "X y Y" orientándose el D.O. hacia la teoría "Y" pero tomando también ingredientes de la teoría "Z" de William Ouchi.

Es importante dejar bien en claro que el D.O. se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos.

Ahora bien, ¿cómo pueden la pequeña y mediana empresa latinoamericana ocuparse del cambio? Según el Lic. Roberto Sánchez de la Vara, quien se desempeñaba como director general de "Hierro Prensado y Comercial Mexicana de Láminas, S.A.", es necesario comprender que "elevar la productividad y mejorar la competitividad son dos aspectos en los que toda empresa está empeñada hoy en día. Sin embargo, para el gran núcleo de pequeñas y medianas empresas, estas dos condiciones toman un matiz de sobrevivencia". Vale la pena preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y en consecuencia, considerar a las suyas como empresas competitivas.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en la pequeña y mediana empresa:

1. Escasez de capital para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con otras empresas.
2. Carencia de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio. Muchas veces de parte de la alta dirección de la empresa. Resolver este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. En esta área

es donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión muy importante que llevar a cabo en el proceso del cambio planeado.

1.7 Naturaleza del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Strauss (1999) comenta:

Que durante los años 50 y 60 nació un nuevo integrador tipo de capacitación, conocido como desarrollo organizacional. Este consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio.

En este sentido el DO. Nació como una respuesta a las necesidades de su momento, quizás por las limitantes que existían con respecto a las estructuras de compensación del trabajo que no se reforzaban adecuadamente a la capacitación convencional, por lo que muchas veces ésta fracasaba al aplicarse en el trabajo; aunque existieron muchos programas de capacitación para esos momentos, pero en realidad no ofrecían un ambiente laboral adecuado.

Causa ésta, que conlleva a tratar de cambiar completamente la organización para que se apoyara la capacitación, y eso es exactamente lo que el DO propone; también con el cambio que vivimos el día a día, se requiere que muchas organizaciones busquen la manera de responder al mismo, tratando de liberar la comunicación, aumentando la cantidad y la veracidad de información mediante mejores dinámicas de grupo y la confrontación de problemas.

En función de las razones anteriores del DO, podemos visualizar que lo que busca el desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y más capaz de renovarse a sí misma.

Hoy en día las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requiere de un cambio de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando; se está dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando.

A decir verdad, el nuevo estado de las cosas será muy diferente del antiguo estado de las mismas. Los practicantes del DO están involucrados en una gran variedad de cambios de primero y de segundo orden.

Estos cambios se deberán a la naturaleza del desarrollo organizacional, en cuanto a la participación y colaboración enfocada a los problemas, la guía de la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización en la medida que trabajen en sus problemas y oportunidades se podrán conducir e resultados exitosos dentro de la organización

1.8 Fundamentación Teórica del Área

Hay varios temas que sirven de fundamento a la teoría y práctica del D.O ellos son:

Cambio planificado

Naturaleza característica de la consultoría del do

Grupo de temas describe la naturaleza del DO como un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema

Ultimo tema es la investigación – acción

Cambio Planificado

"Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.

Aquí nos referimos al cambio planificado en relación con las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

El DO ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza

Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para comprender el DO.

El cambio tiene diferentes facetas:

Puede ser deliberado (planeado) o Accidental (no planeado)

Puede ser según magnitud grande o pequeño

Según su alcance a muchos elementos o solo unos pocos

Puede ser rápido (abrupto / revolucionario) o lento (evolutivo)

El cambio puede tener naturaleza totalmente distinta al estado anterior (cambio fundamental de quantum o de segundo orden) o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio Incremental o de primer orden)

Cada faceta es importante por que todas requieren diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del DO

El DO trata del cambio en su totalidad. Los primeros esfuerzos del do abordaron principalmente el cambio del primer orden – hacer ajustes moderados en la organización, en el personal y los procesos. Hoy en día las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requiere un cambio de segundo orden.-

El do es un método característico de consultoría

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la org. Es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. El papel de los consultores es estructurar las actividades para ayudar a las organizaciones a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. La meta de dejar a los miembros de la org. Bien preparados para resolver sus propios problemas es un aspecto característico del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema

Un proceso es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general. El DO es un proceso en ese sentido. Los principales acontecimientos en el proceso son:

Percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las acciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sean necesarios y repetir la secuencia. Por consiguiente el DO es un proceso repetido de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción.

Veamos como funcionan las organizaciones. Un poderoso descubrimiento en la práctica del DO es que algunos aspectos de la organización son más importantes que otros como fuentes de la efectividad y de la ineficacia de la organización. Específicamente se ha encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son puntos de ventaja decisivos para intervenir en el sistema con el fin de causar mejoras significativas.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que percibe, piensan y actúan. Toda organización tiene una cultura. Esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente. Burke considera el cambio de la cultura como el sello del DO "...el DO es un proceso de cambio fundamental en la cultura de una organización".

Los procesos organizacionales son también puntos de ventajas claves para lograr el mejoramiento de la organización. Los procesos son el cómo se hacen las cosas en la organización, los métodos para llegar a los resultados.

Los procesos organizacionales más importantes son:

La comunicación

La resolución de problemas

La toma de decisiones

La asignación de recursos

La resolución de conflictos

La distribución de recompensas

Las prácticas de recursos humanos

La administración estratégica

La forma en la cual se ejerce la autoridad

La auto renovación o el aprendizaje continuo

Como se hacen las cosas en la organización (los procesos organizacionales), es tan importante como lo que se hace.

Los investigadores encontraron que es útil distinguir entre tarea y proceso. La tarea era aquello en lo que trabajaba el grupo; el proceso era como trabajaba el grupo en la tarea. A menudo la mejor forma de mejorar la efectividad de un grupo era prestar atención a los procesos y mejorarlos. Cuando los practicantes del DO empezaron a estudiar las organizaciones descubrieron que los procesos eran tan decisivos para la efectividad de la organización como para la del grupo. Vaill

considera al DO como un proceso para mejorar los procesos de la organización. Un tema central en el DO es mejorar la efectividad de las organizaciones al mejorar los procesos de la organización. La Estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, es decir, al "diagrama de cableado" de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo. La estructura se refiere también a la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan. Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones Tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que funcionen bien.

El modelo de INVESTIGACION – Acción

Antes describimos al DO como un proceso de diagnóstico, emprender una acción, volver a diagnosticar y emprender una nueva acción. Este proceso asume una forma característica en el DO, llamada investigación -acción

El modelo de investigación -acción según se aplica en el DO consta de:

Un diagnóstico preliminar,

Recopilación de datos del grupo cliente

Retroalimentación de datos al grupo cliente

Exploración de los datos por el grupo cliente

Planificación de la acción por el grupo.

Una acción emprendida por el grupo cliente...-

Con un practicante que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso.

El modelo de inv-acc produce resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas, la I-A produce el cambio y a la vez nuevos conocimientos, el cambio ocurre basándose en las acciones emprendidas. El nuevo conocimiento es el resultado de examinar los resultados de la nueva acción. El grupo cliente aprende que es lo que funciona y que no.-

1.9 Historia del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional en el extranjero

El D.O. pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida en que la organización las apoye y las fomente. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones. Por el contrario, imperan en ellas la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el estatus, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo la crisis que sufren muchas empresas ha deteriorado aún más esta situación. Pareciera, como hace unos meses señalara un artículo de la revista Fortune, que vivimos nuevamente en el "Neanderthalismo-administrativo", porque ciertas organizaciones, en vez de ir hacia adelante, modernizarse y cambiar su cultura para sobrevivir en un ambiente turbulento, sufren regresiones hacia estilos

Más duros, más a corto plazo y más reactivos, que en poco tiempo podrían constituir la causa de su desaparición.

Ante este panorama... Cómo surgió el D.O.?

. A continuación se narra dicha historia.

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del D.O. en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se gestaron sus reales orígenes para posteriormente incursionar en Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, a partir del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (social, grupal e individual) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), E.U.A. ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

En un capítulo especial sobre la historia del D.O., French y Bell (1973), consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de "grupos T" del NTL (National Training Laboratories), en Bethel, E U .A. a partir de 1947 hasta el final de esa década, continuado a partir de 1959, en la cual se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.

2. Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics", fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T. en E.U.A. y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Dorvin Cartwright, Morton Deutsch, Manan Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de "acoplamiento". Además, el hecho de enfocarse en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del D.O., surgió más concreta y directamente a partir de los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, también en los E.U.A.

McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la aplicación sistemática del entrenamiento en grupos (métodos de laboratorio) a las organizaciones complejas. Sostienen, además, que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington D.C., E.U.A.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

a) Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.

b) La aplicación de la metodología de laboratorio (Grupos T y adiestramiento de sensibilidad) de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science, la gran creadora y alimentadora.

C) La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas, a saber:

1. Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.

2. Conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.

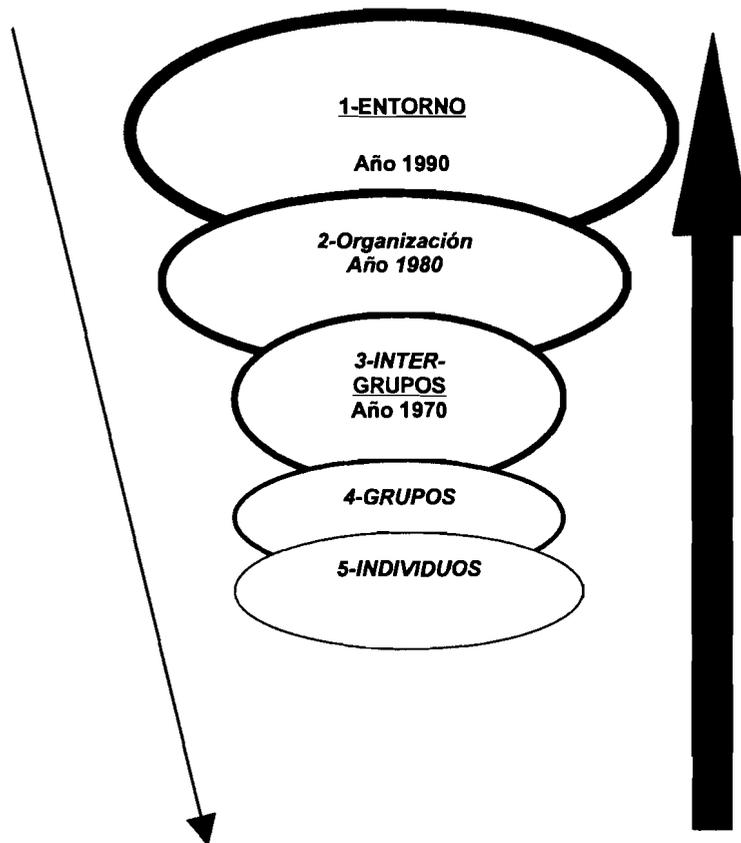
3. Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickison, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Mlport, H. Thelen, D. Katz, R. Kahn, R. Tanenbaum, McClelland, W. Reddin y otros.

4. Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sioon, March, Merton, Selznick, Kepnere Tregoe, etcétera.

En cuanto a la expresión "Organization Development" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development", ambas traducidas como D.O., no se sabe en realidad quién la acuñó, aunque French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Sherpard y Mouton, entre 1956 y 1959.

Chrys Argyris publicó en 1960, en la Yale Universzty Press, un trabajo con el título de "Organization Development". En él sostiene que expresiones equivalentes como "cambio de organización", "cambio de organización planeado", "mejoría organizacional", "efectividad organizacional" y "renovación de la organización", a veces se han utilizado, aunque con menos frecuencia y aceptación como sinónimos.

1.9.1 Evolución Histórica de los Esfuerzos del D.O.



- 1990 a la fecha: Empowerment, reingeniería, Assesment Center
- 1980: Eficiencia, calidad de vida y de trabajo
- 1970: Sistema socio-técnico
- 1960: Grupos de Trabajo, sistemas de investigación y retroalimentación T Groups:Sensitivity
- 1940 Cambios del sistema social
- 1920 Orientación hacia relaciones humanas.(sistema técnico) Administración científica .

1.9.2 El Terminio DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No esta del todo claro quien creo el terminio Desarrollo Organizacional, pero es probable que haya surgido mas o menos simultáneamente en dos o tres lugares, a través de la conceptualización de Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mouton, Douglas McGregor y Richard Beckhard. Blake y Mouton habían empleado antes la frase de grupo de desarrollo en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956, que fue distribuido para su empleo en el experimento de Baton Rouge.(La misma frase apareció en un artículo de Mouton y Blake que se publicó por primera vez en la revista Group Psychotherapy en el año de 1957.) Los grupos-T de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos

de desarrollo, y este programa de grupos-T se llamaba "desarrollo organizacional", para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

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

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

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

1.10 Valores, Hipótesis y Creencias del DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una serie de valores, hipótesis y creencias constituyen una parte integral del DO, modelando las metas y los modelos del campo y distinguiendo al DO de otras estrategias de mejoramiento. Una Creencias es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera; es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencias, y se definen como: "creencias acerca de lo que es algo deseable y lo que es algo indeseable", algo bueno o algo malo por ejemplo la libertad de expresión como algo bueno de la deshonestidad como algo malo. Las Hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se dan por sentadas y muy rara vez se examina o se ponen en duda. Por consiguiente, los valores, creencias e hipótesis son todos hechos o proposiciones cognoscitivos, en donde los valores son creencias acerca de lo bueno o de lo malo, y las hipótesis son creencias sustentadas con firmeza y relativamente no examinadas que se aceptan como la verdad.

Los valores e hipótesis del DO se desarrollaron de la investigación y la teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los practicantes. Los valores del DO tienden a ser humanistas, optimistas, y democráticos. Los Valores Humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total la tratan con dignidad, asumen que todas las personas poseen una valía intrínseca, que todas tienen el mismo potencial para el crecimiento y desarrollo – estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores Optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

1.10.1 Implicaciones de los valores las hipótesis del DO

Para tratar con los individuos

Dos hipótesis básicas acerca de los individuos en las org. Predominan en el DO. La primera es que casi todas las personas experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial. La segunda es que la mayoría de las personas quiere y es capaz de hacer contribuciones a un nivel mas elevado para el logro de las metas en la organización, que permite la mayor parte de los ambientes en las organizaciones. Se puede aprovechar una cantidad considerable de energía constructiva si las organizaciones comprenden estas hipótesis y actúan conforme a ellas. Las personas que desempeñan el trabajo por lo general son expertas en la forma de hacerlo – y en como hacerlo mejor. Las implicaciones de estas dos hipótesis son muy claras: preguntar, escuchar, apoyar, retar, alentar a correr riesgos, permitir los fracasos, eliminar los obstáculos y las barreras, conceder autonomía, asignar responsabilidades, establecer normas elevadas y recompensar el éxito.

Para tratar con los Grupo

Varias hipótesis se relacionan con la importancia de los equipos de trabajo y con la administración en colaboración de la cultura del equipo. En primer lugar, uno de los grupos de referencia que es relevante en el aspecto psicológico para la mayoría de las personas, es el grupo de trabajo incluyendo los compañeros y el jefe. Lo que ocurre en el grupo, tanto en el ámbito formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de la satisfacción y la competencia. En segundo lugar la mayoría de las personas desean sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa aunque por lo menos con un pequeño grupo de referencia y, por lo común, con más de un grupo, como un grupo de trabajo, la flia., la iglesia, el club etc. En tercer lugar casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo. Las implicaciones de estas hipótesis son varias: dejar que el equipo florezca por que a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo y, además, son las mejores maneras de satisfacer las necesidades emocionales y sociales en el trabajo. También, los líderes deberían invertir en los grupos: invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los miembros del grupo, invertir inteligencia y energía en la creación de un ambiente positivo. Es de importancia vital que los lideres adopten un estilo de liderazgo de equipo, no de un estilo de liderazgo de una a un. Para lograrlo los lideres deben asignar un trabajo importante a los equipo, no a los individuos.

Por ultimo, se supone que muchos de los problemas de actitudes y de motivación en las organizaciones requieren soluciones interactivas y transaccionales. Tales problemas tienen una mayor oportunidad de una solución constructiva si todas las partes en el sistema modifican sus relaciones mutuas. La pregunta no es como lograr que A haga que B se desempeñe mejor, sino como A y B pueden trabajar juntos para modificar sus interacciones de tal manera que la meta de B sea mas efectiva y que A y B sean mas efectivos el una para el otro. Con frecuencia el reto es mayor si uno se pregunta de que manera C,D, y E pueden apoyar y ayudar en estos cambios.

Implicaciones para el Diseño y la Dirección de la Organización.

Cada vez más se ve que las formas jerárquicas tradicionales de la organización son obsoletas en términos de satisfacer la demanda del mercado. La implicación es que es imperativo experimentar con nuevas estructuras de la organización y con nuevas formas de autoridad. La creación de una mentalidad cooperativa en vez que competitiva dentro de la organización es una de las tareas primordiales de los líderes de la organización. Una hipótesis clave en el DO es que las necesidades y aspiraciones de los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad. Esto sugiere que es conveniente tener una perspectiva orientada al DO y buscar oportunidades en las cuales las personas puedan experimentar un crecimiento personal y profesional. La creencia de que las personas son importantes tiende a dar por resultado que sean importantes. La creencia de que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de la competencia personal y de la organización, tiende a producir ese resultado. Por implicación, una serie de hipótesis positivas, optimistas, y orientadas al desarrollo acerca de las personas, con toda probabilidad cosechará recompensas benéficas tanto para la organización como para sus miembros.

El campo del DO se basa en unos fundamentos de valores e hipótesis acerca de las personas y las organizaciones. Estas creencias ayudan a definir lo que es el DO y guían su puesta en práctica. .-

SEGUNDA PARTE
TECNICAS Y ADMINISTRACIÓN
DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Se describirán los fundamentos que sustentan la teoría y práctica, el arte y la ciencia del DO, dichos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha construido el DO. Esta base de conocimientos es la que usan los practicantes y líderes de DO para planificar y poner en práctica programas de cambio efectivo. Con esta explicación se aprenderá lo que piensan los practicantes del DO y como piensan a medida que se dedican a la complicada tarea de mejorar el funcionamiento de la organización.

Los siguientes son apuntalamiento más importantes:

Modelos y teorías del cambio planificado

Teoría de los sistemas

Participación y delegación de autoridad

Equipos y trabajo en equipo

Estructuras paralelas de aprendizaje

Estrategias normativas-reeducativas del cambio

Ciencias de la conducta aplicadas

Investigación- Acción

2.1.1. Modelos Y Teorías Del Cambio Planificado

El DO es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilito el desarrollo del DO. Los modelos y las teorías representan, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables. Las teorías del cambio planificado son bastantes rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esas variables, pero son bastante buenas en términos de identificar a variables importante involucradas en el cambio.

Muchas teorías intentan explicar lo que sucede y cómo en el campo del cambio planeado, el objetivo es proporcionar una estructura para pensar en el cambio planificado, explorando varios modelos de la literatura.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio:

La primera idea: Afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El status quo –cualquier cosa que este sucediendo justo ahora – es el resultado de las fuerzas que empujan en direcciones opuestas. Por ejemplo se puede pensar en el nivel de producción de una planta de fabricación como un punto de equilibrio resultante en un campo de fuerzas, donde algunas fuerzas empujan hacia niveles mas elevados de producción y otras empujan al contrario. El nivel tiende a permanecer bastante constante por el campo de fuerzas se mantiene constante. De igual forma se puede pensar en el clima laboral de

esa planta como un punto de equilibrio resultante. A pesar de que el clima laboral en ocasiones pueda mejorar o empeorar un poco, por lo general oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es la resultante en un campo de fuerzas donde algunas de ellas empujan hacia un clima mejor y otras hacia una peor.

Con una técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección u otra. Este concepto de que el status quo es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. El modelo de las tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender la situación de cambio.

Edgar Schein tomo esta idea y la mejoro, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio.

En la etapa 1, la descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras, el cambio no ocurrirá. Es decir la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con nuevas.

En la etapa 2, moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

La tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan - si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase relaciones significativas se refiere a las personas importantes en el ambiente social del individuo - ¿esas personas importantes aceptan los cambios y los aprueban.

El modelo de Lewin y la extensión de Schein proporcionan excelentes formas para pensar en el cambio y en la planificación del cambio.

Otra modificación del modelo de Lewin fue la propuesta por Lippitt, Watson, y Westley quienes ampliaron el modelo a uno de siete etapas, representando a una consultoría de procesos.

Las siete etapas son las siguientes:

FASE 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de descongelamiento

FASE 2. El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

FASE 3. La aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.

FASE 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción

FASE 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales (fase 3, 4,5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin

FASE 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin

FASE 7. Llegar a una relación terminal, es decir terminar la relación cliente-consultor

Este modelo traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del DO.

Un modelo de cambio muy amplio, de Ralph Kilmann, especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio. El modelo de "cambio del sistema total" cuenta con cinco etapas en secuencia:

iniciar el programa

diagnosticar los problemas

Programar las trayectorias

Poner en práctica las trayectorias

Evaluar los resultados

Los programas de cambio requieren de 1 a 5 años para su terminación

El diagnóstico del problema implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a las que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores. La programación y la puesta en práctica de las trayectorias implica una intervención en cinco puntos de ventajas críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada hacen que la organización tenga éxito. Las cinco trayectorias de Kilmann son:

La trayectoria de la cultura

La trayectoria de las habilidades gerenciales

La trayectoria de la creación de equipos

La trayectoria de la estrategia-estructura

La trayectoria del sistema de recompensas

Las intervenciones incluyen programas de entrenamiento, sesiones de resolución de problemas, críticas de las prácticas y de los procedimientos actuales, etc. Kilmann describe las cinco trayectorias como sigue:

¿Que es lo que hace cada trayectoria por la organización?

La trayectoria de la cultura aumenta la confianza, la comunicación, la disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros- condiciones que deben existir antes de que pueda tener éxito cualquier otro esfuerzo para el mejoramiento.

La trayectoria de las habilidades gerenciales proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a problemas complejos y a hipótesis ocultas.

La trayectoria de la creación de equipos infunde la nueva cultura y las habilidades gerenciales actualizadas en cada unidad de trabajo inculcando así la cooperación en toda la organización, de manera que sea posible abordar los problemas complejos con toda la experiencia y la información disponible.

La trayectoria de la estrategia-estructura, desarrollo un plan estratégico totalmente nuevo, o bien uno revisado, para la empresa y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos y todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica.

La trayectoria del sistema de recompensa establece un sistema basado en el desempeño, que sustenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada, el uso de habilidades gerenciales actualizadas y los esfuerzos cooperativos del equipo y entre todos los grupos de trabajo.

Las trayectorias se ponen en práctica en una secuencia por fases, empezando con la trayectoria de la cultura, después avanzando a la trayectoria de las habilidades gerenciales, luego a la creación de equipos, así sucesivamente.

Otro modelo útil es el de "análisis del flujo" desarrollado por Porras. Este es un sistema para presentar en forma gráfica los problemas de una organización, analizando las interconexiones entre los problemas, identificando los fundamentales y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos. El análisis de flujos es complicado y un tanto difícil de usar, pero como modelo para pensar en el cambio y método para controlar el cambio es bastante valioso.

Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo de la organización en cuatro clases de variables que clasifico como;

Arreglos de organización: incluyen aspectos como metas, estrategias, estructuras, políticas, y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad.

Factores sociales: incluyen cultura, estilos de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales

Tecnologías: incluye herramientas, equipos y maquinarias, tecnología de información, diseño de trabajo y de flujos de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.

Escenarios físicos: incluye configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores, y diseño arquitectónico.

Estas cuatro clases de variables constituyen las cuatro corrientes del análisis del flujo. Después se lleva a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y de las barreras para la efectividad, mediante secciones de tormentas de ideas, entrevistas, cuestionarios y otros métodos. Una fuerza operante compuesta de representantes de todas las partes de la organización, revisa los problemas y las barreras, los discute hasta que llega a un acuerdo de lo que significa, y categorizar cada problema en una de las corrientes. Las cuatro columnas se trazan en una hoja de papel; los encabezados se titulan "arreglos de organización", "factores sociales", "tecnologías", y "escenario físico". Porras escribe: a medida que se categorizan los problemas, se anotan en las gráficas de flujos en sus columnas apropiadas. Después que se han clasificado

todos los problemas identificados, un análisis de todo el conjunto por lo común revela un gran número de superposiciones entre las diversas exposiciones de los problemas: lo que por lo general se requiere entonces es una agrupación de los problemas y una condensación del conjunto mas grande de problemas en una colección mucho menor de aspectos relativamente únicos.

Después se observan interconexiones entre los problemas; aquellos que tienen muchas interconexiones se identifican como problemas importantes. Se desarrollan planes de acción para corregir los problemas importantes. Los planes de acción y sus resultados se anotan en la gráfica de flujo.

Los planes de acción son intervenciones del DO dirigidas hacia la resolución de los problemas importantes. El programa de DO modifica los arreglos de organización, los factores sociales, tecnologías y escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en la conducta de los individuos en el trabajo. Por consiguiente en el análisis de flujo, los programas de DO cambian el escenario de trabajo lo cual conduce a cambios en la conducta, que a su vez son conducentes al mejoramiento en la organización.

El ultimo modelo el de Burke- Litwin del desempeño individual y de la organización. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman cambio transaccional y cambio transformacional, respectivamente. El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en forma significativa la naturaleza de la organización. Para comprender el modelo es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización, y entre el cambio transaccional y transformacional.

El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío etc. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos organizacionales, son relativamente maleables y cambian con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basen. La cultura de la organización también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundas, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

Los conceptos de transaccionales / transformacionales provienen de las investigaciones de liderazgo, en donde se observo que algunos lideres son capaces de obtener un extraordinario desempeño en sus seguidores, mientras que otros lideres no son capaces de hacerlo. Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Los transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño normal; el liderazgo transformacional implica una inspiración que es conducente a

nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden y transaccional un cambio de segundo orden.

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de la organización. Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización.

El modelo de Burke- Litwin es un avance significativo en el pensamiento acerca del cambio planificado. El practicante de DO juzga la situación de cambio, determina que clase de cambio requiera (transaccional o transformacional), y después orienta las intervenciones hacia aquellos elementos de la organización que producen el cambio deseado.

En resumen, los modelos y teorías del cambio planificado proporcionan una base importante para el desarrollo organizacional.

2.1.2 TEORIA DE LOS SISTEMAS

Una segunda base del desarrollo organizacional es la teoría de sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. El objetivo de esta sección es explicar la teoría de sistemas, describir las características de los mismos, y mostrar la forma en la cual la teoría de sistemas mejora la practica del DO.

Fagen define al sistema como un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos.

Von Bertalanffy se refiere a un sistema como un conjunto de elementos que se mantienen en interacción.

Katz y Rosenzweig definen al sistema como un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineados por fronteras identificables de su suprasistema ambiental.

Hanna afirma: un sistema es un arreglo de partes correlacionadas. Las palabras arreglo y correlacionadas describen a elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. Para resumir, sistema denota interdependencia, interconexiones, y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, o gestalt.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, materias primas, personas, etc., hacen algo con las entradas por las vías de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada una de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente; lo que esta dentro de la frontera es el sistema y lo que esta fuera de la frontera es su ambiente. Una regla práctica para trazar la frontera es que ocurre un mayor intercambio de energía dentro de la frontera que a través de la misma. Las fronteras de los sistemas son permeables en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Es importante observar que estos propósitos se deben alinear con los propósitos o necesidades del ambiente; por ejemplo, los propósitos de la organización se reflejaran en sus salidas, y si el ambiente no quiere esas salidas, la organización dejara de existir. La ley de entropía declara que todos los sistemas "se debilitan" y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, importando mas energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentacion es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. Los sistemas requieren de dos clases de retroalimentacion, negativa y positiva. La negativa mide si las salidas están siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas. También se conoce como retroalimentacion de desviación - correctiva... La positiva mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. En ocasiones se llama retroalimentacion de desviación- amplificación.

Otra característica de los sistemas abiertos es el estado estable, u homeostasis dinámica. Los sistemas llegan a un estado estable o punto de equilibrio, y tratan de mantener ese estado estable en contra de las fuerzas disociadoras, ya sea interna o externa. Tal como manifiesta Katz y Kahn: el principio básico es la preservación del carácter del sistema. Además los sistemas tienden a volverse mas elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo; esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación, hay necesidad de una integración y coordinación crecientes.

Otra característica de los sistemas es la equifinalidad, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado en particular- en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas más grandes. Y los sistemas se pueden ordenar en una jerarquía de sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

Estas características de los sistemas explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones. ¿Por que las organizaciones se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica. ¿Por que falla el plan A, vuelve a fallar y después tiene éxito? Por la equifinalidad. ¿Por qué las organizaciones se vuelven cada vez más complejas y burocráticas? Debido a la diferenciación, con su integración y su coordinación acompañantes. ¿Por que quiebran los negocios? Por que son incapaces de crear una entropía negativa.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción-salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información y otras cosas por el estilo como entradas que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y

generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

Dos variaciones importantes de la teoría de los sistemas abiertos: – La teoría de sistemas socio técnicos (TSS) y la planificación de sistemas abierto (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional. La TSS sostiene que todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, uno social y uno técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. La TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del DO en la actualidad.

Se ha desarrollado un buen número de principios de diseño para poner en práctica la TSS. Los principios como:

El perfeccionamiento de los sistemas técnicos y sociales

La formación de los grupos de trabajo autodirigidos

La capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades

La distribución de la información y retroalimentación entre las personas que desempeñan el trabajo

La identificación de las tareas esenciales que se desempeñaran

Todos estos son algunos de los principios de la TSS que se emplean para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máxima. Las organizaciones con un desempeño superior casi siempre utilizan las teorías de sistemas socio técnicos, en especial los grupos de trabajo autodirigidos (equipos que se regulan y se dirigen a si mismos), los equipos de habilidades múltiples, el control de las variaciones en su origen y la información al punto de la acción, es decir, a los trabajadores que desempeñan el trabajo.

Otra aplicación importante de la teoría de sistemas al desarrollo organizacional es la planificación de sistemas abiertos (PSA), esta implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen interés en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de organización, tanto realistas (que es probable que sucedan si la organización continúa en su curso actual), como ideales (lo que la organización le agradecería ver que sucediera); y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

La mayoría de los practicantes de DO que se dedica a proyectos de rediseño, emplea una combinación de la TSS y PSA. Por ejemplo, esta combinación se utiliza a menudo en el diseño de organizaciones de un desempeño superior.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, según Peter Senge. Las organizaciones de aprendizaje son capaces de

enfrentarse en una forma efectiva a las demandas rápidamente cambiante del ambiente. Senge cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje:

Destreza personal

Modelos mentales

Creación de una visión compartida

Disciplina de sistema

Pensamiento de sistema.

De todas estas disciplinas, la quinta, es la más importante; es la disciplina que integra a todas las disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistemática, no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las disciplinas. Al poner de relieve cada una de las otras disciplinas, nos recuerda constantemente que el todo puede exceder la suma de sus partes.

La teoría de sistema satura toda la teoría y la práctica del desarrollo organizacional, desde el diagnóstico hasta la intervención y la evaluación. Algunas de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son las siguientes:

Los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.

Un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades. Casi todos los fenómenos tienen múltiples causas.

No es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas. Los practicantes del DO esperan múltiples efectos, no efectos individuales, de sus actividades.

Según la teoría del campo, las fuerzas en el campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis.

Si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no solo en sus partes componentes. La teoría de sistemas y el pensamiento de sistemas son inapreciables en el DO.

2.1.3 Participación Y Delegación De Autoridad

Una de las bases más importantes del DO es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no esta restringida a las elites o a las personas en los niveles mas altos; se extiende ampliamente a toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo.

La investigación sobre la dinámica de grupo demostró que el creciente interés y participación era algo que deseaba la mayoría de las personas, que tenían la capacidad de activar un mayor desempeño, sugerir soluciones a los problemas, y mejoraba grandemente la aceptación de las decisiones. Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacia que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos.

Delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual.

Las intervenciones del DO. Están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Las reglas practicas como "involucrar a todos aquellos que son partes del problema o parte de la solución" y "hacer que aquellos que esta mas cerca del problema tomen la decisión", llevan a la toma de decisiones hasta el nivel mas bajo en la organización, tratan a aquellos que están mas cerca del problema como expertos confiables, y conceden mas poder a un mayor numero de personas. Las intervenciones del DO. Son básicamente métodos para incrementar la participación. Todo el campo del DO. Trata de la delegación de autoridad.

Existen algunas fuentes de información adicionales acerca de la delegación de autoridad. Belasco presenta numerosos ejemplos en los cuales los líderes cosechan extraordinarios beneficios cuando delegan la autoridad en sus empleados. Belasco utiliza un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad:

Preparación

Crear un mañana

Visión

Cambio

Cree que 1) solo los cambios masivos serán suficientes para que las organizaciones sean viables en el futuro, 2) que las personas no adoptaran en forma natural los cambios necesarios, 3) que la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el

cambio. Uno de los ingredientes más importantes de la delegación de autoridad es la visión - una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado. El análisis de cientos de historias de liderazgo "personal que fuera la mejor condujo a la identificación de cinco practicas de liderazgo y diez de compromisos de conductas exhibidos por lideres que habían tenido éxito en la delegación de autoridad. Las cinco prácticas, cada una de ellas con dos compromisos conductuales, son las siguientes:

- Desafiar al proceso
 - Buscar oportunidades
 - Experimentar y arriesgarse
- Inspirar una visión compartida
 - Imaginar el futuro
 - Reclutar a otros
- Permitir a los demás que actúen
 - Fomentar la colaboración
 - Fortalecer a los demás
- Modelar el camino
 - Poner el ejemplo
 - Planear pequeños triunfos
- Alentar el corazón
 - Reconocer las contribuciones individuales
 - Celebrar los logros

Peter y Austin afirman que las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos:

Clientes, crear una comprensión total de ellos

Innovación; buscar una innovación de ritmo rápido

Personas; lograr la flexibilidad delegando autoridad en las personas

Liderazgo; aprender a amar el cambio – un nuevo punto de vista de los lideres en todos los niveles-

Por ultimo crear sistemas de la organización que apoyen a los cuatro primeros temas, que no los inhiban. Estas condiciones solo se pueden satisfacer contando con empleados "motivados" en quienes se ha delegado la autoridad, y el papel de líder es delegar autoridad en los demás.

El reto para los líderes es delegar autoridad en los empleados, de manera que creen mejores relaciones con los clientes y una continua innovación.

Peter ofrece las siguientes prescripciones:

Para lograr la flexibilidad mediante la delegación de autoridad en las personas:

Involucrar a todos en todo, usar equipos autodirigidos; escuchar, celebrar y reconocer;

Ser pródigos con el tiempo dedicado al reclutamiento; capacitar y volver a capacitar;

Proporcionar un pago de incentivos para todos; proporcionar una garantía del empleo;

Simplificar y reducir la estructura

Volver a concebir el papel de gerente a nivel medio;

Y eliminar las reglas burocráticas y las condiciones humillantes.

Este consejo es poderoso, práctico y convincente.

La participación y delegación de autoridad si dan resultados. Esa es la razón por la cual son parte de la base del desarrollo organizacional.

2.1.4 Equipos Y Trabajo En Equipos

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones.

Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. Los equipos y el trabajo en equipo son parte de los fundamentos de DO.

La discusión previa se enfoco en la delegación de autoridad y concluyó que el acto de delegar autoridad en los individuos incrementaba grandemente su desempeño y satisfacción. El mensaje de esta sección es asignar "equipos" a los individuos en quienes se ha delegado autoridad, y los efectos sobre el desempeño y la satisfacción serán extraordinarios.

Los equipos y el trabajo en equipos son lo mas "urgente" que esta sucediendo hoy en día en las organizaciones – los gurús ensalzan las virtudes de los equipos; el nombre de equipo se ha convertido en un verbo compuesto, formar equipos; y abundan los acrónimos relacionados con el equipo: EAD (equipos autodirigidos); CC (círculos de calidad), OES (organización de desempeño superior, STED (sistemas de trabajo de desempeño superior), SST (sistemas socio técnicos), para nombrar algunos.

Los equipos son importantes por muchas razones:

Gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables.

Muchas tareas son complejas, por lo tanto no es posible que lo desempeñen los individuos solos y deben llevarlas a cabo en equipo.

Los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros del equipo es mucho mayor que la de los individuos trabajando solos.

Los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto – los equipos nutren a la naturaleza humana.

Hay un buen número de intervenciones del DO. Específicamente diseñadas para mejorar el desempeño de equipos. Algunos ejemplos son:

Formación de equipos

Formación de equipos ínter grupo

Consultoría de procesos

Círculos de calidad

Estructuras paralelas de aprendizaje

Programas de sistemas socio técnicos

Grid del DO.

Y técnicas como las técnicas de análisis del rol, técnicas de negociación del rol, y graficas de responsabilidad.

Estas intervenciones se aplican a los equipos formales de trabajo, así como a los equipos de arranque, a los equipos íter funcionales, equipos temporales y otros similares. Las actividades de la formación de equipos en la actualidad son una forma de vida para muchas organizaciones. Las organizaciones que emplean grupos de trabajo autodirigidos o que se administran solos dedican tiempo y esfuerzos considerables en asegurarse que los miembros del equipo posean las habilidades necesarias para ser efectivos en grupos. El efecto neto es, que los equipos se desempeñen a niveles cada vez más altos, que se logre la sinergia, y que el trabajo en equipo se vuelve cada vez más satisfactorio para los miembros del equipo.

Larson y La fasto estudiaron un buen número de equipos de desempeño superior. Descubrieron ocho características que siempre están presentes:

Una meta clara y elevada

Una estructura impulsada por los resultados

Miembros competentes del equipo

Un compromiso unificado

Un ambiente de colaboración

Estándares de excelencia

Apoyo y reconocimiento externo

Un liderazgo de principios

Todo esto se requiere para un desempeño superior del equipo; cuando se pierde cualquier aspecto, disminuye el desempeño del mismo. Los equipos con un desempeño superior regulan la conducta de sus miembros, se ayudan unos a otros, encuentran formas innovadoras para rodear las barreras y establecen metas todavía mas elevadas.

2.1.5 Estructura Paralelas De Aprendizaje

Las estructuras paralelas de aprendizaje, o sea estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional.

Las estructuras paralelas son un vínculo para aprender como cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Zand introdujo este concepto con el nombre de organización colateral y la definió como una organización paralela que coexiste con la organización formal. El propósito de esta organización paralela es abordar los problemas "mal estructurados" que la organización formal es incapaz de resolver.

Bushe y Shani las describen como una clasificación genérica que abarca las intervenciones donde (a) se crea una estructura que (b) opera paralela a la jerarquía y la estructura formales y (c) tiene el propósito de incrementar el aprendizaje de una organización.

El aspecto clave en la estructura paralela es que crean un espacio confinado y tiempo para pensar, hablar, decidir, y actuar de una manera diferente de la que por lo común se tiene en el lugar de trabajo.

Si no pone en práctica diferentes normas y procedimientos no tiene una estructura paralela.

La tarea más difícil para las personas que creen una estructura paralela es la creación de una cultura diferente dentro de ella. La estructura paralela no es lo más importante. Lo importante es que las personas actúen en una forma que promueve el aprendizaje y la adaptación.

2.1.6 Estrategia Normativa – Reeductiva Del Cambio

Abordaremos otro fundamento del DO. En términos de la estrategia del cambio que sustenta la mayor parte de las actividades del DO.

El DO. Implica un cambio, y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual.

Chin y Benne describen tres tipos de estrategias para cambiar.

Primero están las estrategias empíricas – racionales, que se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas.

Un segundo grupo se compone de las estrategias normativas – deductivas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta, y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas se reemplazan por otras nuevas.

El tercer grupo son las estrategias de poder – coercitivas basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen mas poder.

Si lo evaluamos en comparación con estas tres estrategias de cambio, es evidente que el DO. Esta incluido en la categoría normativa – reeducativa, aunque a menudo el DO. Representa una combinación de las estrategias normativas – reeducativas y empírica racional. Chin y Benne sugieren que la estrategia normativa – reeducativa tiene las siguientes implicaciones para la práctica del DO.:

Los miembros del sistema cliente definen cuales son los cambios y las mejoras que quieren hacer, en vez de que lo haga el practicante del DO.;

El practicante interviene en una forma de colaboración con los clientes, y juntos definen los problemas y buscan las soluciones. Se descubre cualquier cosa que obstaculice la resolución efectiva del problema y se examina en público.

Se usan los conocimientos de las ciencias de la conducta como un recurso tanto para los clientes como para los practicantes, y las soluciones a los problemas no se atribuyen a priori a una información sino que pueden residir en los valores actitudes, relaciones y las formas acostumbradas de hacer las cosas. Los miembros del sistema cliente deciden cuales son las normas que van a cambiar y la forma de reeducar. Estas implicaciones proporcionan a los clientes una elección y un control considerable sobre la situación; incitan un esfuerzo de colaboración mas que un esfuerzo de hacer algo para y les conceden mas opciones y alternativas tanto a los cliente como al practicante.

2.1.7 Ciencias De La Conducta Aplicada

Esta base del DO. Se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo, el conocimiento de la ciencia de la conducta. Los programas de DO. Aplican los principios científicos y prácticos de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficacia y los practicantes del DO. Conocen esos patrones gracias a las investigaciones y la teoría. El objetivo de esta discusión es estudiar brevemente la forma en la cual el conocimiento de las ciencias de la conducta se convierte en un conocimiento de las ciencias de la conducta aplicadas, porque el DO. Es la aplicación del conocimiento, las prácticas y las habilidades de las ciencias de la conducta en sistemas reales, en colaboración con los miembros del sistema. Por lo común se hace una distinción convencional entre 1) la ciencia "pura" o básica, cuyo objeto es el conocimiento en sí, y 2) la "tecnología", la ciencia aplicada o práctica, cuyo objeto es el conocimiento para resolver problemas prácticos y apremiantes.

Los practicantes trabajan basándose en la teoría de la practica: primero diagnostican la situación, después seleccionan y llevan a cabo los tratamientos, basándose en el diagnostico, y por último evalúan los efectos de los tratamientos.

El DO. Es tanto un resultado de las ciencias de la conducta aplicadas, como una forma de las mismas; tal vez seria más exacto decir que es un programa de aplicación de las ciencias de la conducta en las organizaciones.

2.1.8. Modelos De Investigación Acción

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del DO. Es el modelo de la I-A. – un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres pasos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, planificación

de la acción, basándose en los datos. La I-A es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado.

La I-A es un método para aprender y hacer – aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio.

FASES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCION

1. *Percepción de problemas por parte de los administradores clave*
2. *Consulta con expertos en ciencias del comportamiento*
3. *Recopilación de datos y diagnostico inicial por el consultor*
4. *Retroalimentacion al grupo clave de la empresa (administradores)*
 5. *Diagnostico conjunto del o los problemas*
6. *Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de DO y medios para lograr los objetivos) aplicación de intervenciones)*
 7. *Acción*
 8. *Recopilación de datos después de la acción*
 9. *Retroalimentacion al grupo de cliente por el consultor*
10. *Rediagnostico y planeacion de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor)*
 11. *Nueva acción*
 12. *Nueva recopilación de datos como resultado de la acción*
 13. *Rediagnostico de la situación*
 14. *y así sucesivamente*

2.2 Técnicas del D.O. para proyectar un cambio eficaz

2.2.1 Cambio Organizacional

Concepto De Cambio

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

Concepto De Cambio Organizacional

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

Cambiar personal(De cualquier nivel alto, medio o bajo)

Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.

Modificar los horarios de trabajo

Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.

Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo. (Tecnología).

Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.

Reducción de personal.

Cambio del domicilio de la empresa.

Creación de nuevas unidades de negocios.

Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.

Adquirir nuevos negocios

Fusionar empresas

2.2.2 Resistencia Al Cambio

Empezaremos por definir el término resistencia, que según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Enrolados ya en nuestro tema, diremos, que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales. Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los meritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad" y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en si mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- | | |
|--------------------|--|
| Confusión: | Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias. |
| Crítica inmediata: | Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta. |
| Negación: | Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes. |
| Hipocresía: | Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo. |

- Sabotaje:** Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo:** Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción:** Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio:** No existe una opinión formada del tema por falta de información.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil. Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar. Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas

2.2.2.1 Resistencia Individual Al Cambio

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo.

Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente esta consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

2.2.2.2 Resistencia Organizacional Al Cambio

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordadas de obtener información necesaria y aspectos semejantes. Sin embargo, esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. Así, en las estructuras rígidas es mayor la probabilidad de que las nuevas ideas se eliminen porque amenazan el status quo. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Cultura organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos. Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Algunas organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad (equipos, edificios, terrenos).

Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que están las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

Convenios ínter organizacional: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.

Inercia de grupo.- Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Para organizar su tarea diaria, los equipos tratan de rutinizar sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio. Además, la incertidumbre que suelen generar los cambios en los equipos contribuye al surgimiento de resistencias.

Amenaza a la Habilidad: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

Costumbres, valores y formas de pensar: Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

2.2.3 Como Vencer La Resistencia Al Cambio

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación: La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación: Existe evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán mas dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y Cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Coerción: La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

2.2.4 Requisitos Para El Cambio Eficaz

Para determinar los requisitos que pueden ayudarnos a lograr un cambio eficaz es necesario conocer cual son los resultados de los fracasos en los procesos de cambio. Según investigaciones realizadas los factores que inciden negativamente en la eficacia de los procesos de cambio son:

Factor
Resistencia al cambio
Limitaciones de los sistemas en uso
Falta de compromiso de los ejecutivos
Falta de un patrocinador de nivel ejecutivo
Expectativas no realistas
Falta de un equipo ínter funcional
Equipo y habilidades inadecuados
Falta de involucramiento del personal
Alcance del proyecto demasiado limitado

Como podemos observar la mayoría de las causas tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y esto es obvio ya que el mercado son personas, las organizaciones son personas, los clientes son personas.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

Ahora bien, existen cinco técnicas que pueden utilizarse para proyectar un proceso de cambio eficaz:

2.2.5 Técnicas Del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (1998); considera que "el DO. Contiene 5 técnicas:

2.2.5.1. Métodos de Retroalimentación de Datos:

Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctas para cada nivel.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos mas datos cognoscitivos el individuo reciba respecto de una situación, mayor será la posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de si mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional – datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

Esta es una herramienta para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias. Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental – El gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le informan directamente a él o ella. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se les podría pedir que sugirieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar que temas son relevantes. El cuestionario típicamente pregunta a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

2.2.5.2 Entrenamiento en sensibilización:

También recibe otros nombres como laboratorio de entrenamiento, entrenamiento en sensibilización, grupos de entrenamiento (grupos T.), pero todo se refiere a un método para cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un científico profesional del comportamiento (vrg. psicólogo industrial). El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden a través

de la observación y la participación en lugar de hacer sólo lo que se les ordena. El profesional crea la oportunidad para los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. Los objetivos de los grupos de entrenamiento son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y como los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades de solución de conflictos. Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, entonces el grupo de entrenamiento exitoso puede producir percepciones propias más realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

En opinión Chiavenato, I sostiene que este es uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. Los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad, según este autor son los siguientes:

Aumentar la auto –aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.

Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.

Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.

Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.

Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

2.2.5.3 Desarrollo intergrupar. (Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento en equipos)-

Un área importante de interés en el desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Como resultado, este ha sido el objeto hacia el cual se han dirigido los esfuerzos de cambios. El desarrollo intergrupar busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros consideran que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos tiene un montón de “ultraliberales” que están más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados para que la compañía obtenga ganancias. Tales estereotipos pueden tener un impacto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos. Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones interpersonales, un método popular enfatiza la solución de problemas. En este método cada grupo se reúne de manera independiente para hacer sendas listas de la percepción que ellos tienen sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre como cree que lo percibe el otro grupo. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se canalizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades. ¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con que bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente manera en cada grupo?, Las respuestas a preguntas como

estas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: Trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos. Se forman subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnóstico posterior y para empezar a formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

En opinión de Chiavenato esta técnica de desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos, se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto en común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.

Presentación de propuestas para su solución

Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.

Planeamiento para la acción

Toma de medidas para la acción

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO., utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes de del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

2.2.5.4. Integración de equipos (enriquecimiento y ampliación del cargo).-

Actualmente las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo. La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes. Como resultado, nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mandos), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea. No toda la actividad de grupo tiene interdependencia de funciones. Para ilustrar este punto, considere un equipo de fútbol y un equipo de pista: aunque los miembros de ambos equipos están interesados en el resultado total del equipo, funcionan de manera diferente. Los resultados del equipo de fútbol dependen sinérgicamente de lo bien que cada jugador haga su trabajo particular en concierto con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lance el balón. Por otro lado, el desempeño del equipo de pista esta determinado en gran medida por una simple adición de los desempeños de los miembros individuales. La integración del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, tal como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, que darán como resultado un incremento en el desempeño del equipo. Las actividades consideradas en la

integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo. Por supuesto, la integración del equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los cuales se enfrenta el equipo. Básicamente, sin embargo la integración del equipo busca usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura. Sería benéfico dar comienzo teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del equipo. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo podría ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo. ¿Cuan eficaz es el equipo para estructurar las prioridades y lograr las metas? Esto debería identificar las áreas problemáticas potenciales. Este análisis autocrático de medios y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o cuando el tamaño grande interfiere con el intercambio libre de puntos de vista, tiene lugar inicialmente en grupos pequeños, luego de lo cual sigue el proceso de compartir sus descubrimientos con todo el equipo. La integración del equipo también puede dirigirse para alcanzar el papel de cada miembro en el equipo. Cada papel se identifica y se aclara. Las ambigüedades anteriores quedan a flote. Para algunos individuos, esta podría ser una de las pocas oportunidades que han tenido para meditar profundamente a cerca de lo que es su puesto y que tareas específicas se espera que lleven a cabo si el equipo busca mejorar su eficacia. Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos claves que ocurre dentro del equipo para identificar la forme en que se realiza el trabajo y como podrían mejores estos procesos para hacer el equipo más efectivo. Al volver al cargo mas significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o sector de una gran organización y se disemina por las demás. La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, de todos los niveles, mas oportunidades para tomar decisión con respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y mas responsabilidad en cuanto al producto terminado

2.2.5.5 Consultaría de proceso.-

Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y como deben hacerlo. El propósito de esta herramienta es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, "a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso" con los cuales tiene que tratar. Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación. Los consultores de proceso "dan al cliente el conocimiento de lo que pasa alrededor de el, dentro de él y entre el cliente y la demás gente." No solucionan los problemas de la organización. En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas. El consultor trabaja en unión con el cliente diagnosticando que procesos necesitan mejorarse. El termino unión ya que el cliente desarrolla una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados mucho

tiempo después que el consultor se haya ido. Además, al hacer participar activamente al cliente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también, una menor resistencia al plan de acción escogido. Es importante señalar que el consultor de procesos no necesariamente tiene que ser un experto en la solución del problema particular que se ha identificado. La experiencia del consultor radica en el diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema específico descubierto requiere de conocimiento técnico diferente de la experiencia del cliente y el consultor, este ayuda al cliente a localizar a dicho experto y luego instruye al cliente en la forma de conseguir más de este recurso experto.

Esta técnica se trata de una técnica paralela a las anteriores. Exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero lo auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

2.3 Administración Del Proceso Del Desarrollo Organizacional

Se examina lo que hacen los líderes, los miembros de la organización y los practicantes del DO. A medida que llevan a cabo y administran los programas de DO. El diagnóstico constituye un fundamento para la intervención, y la intervención implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio. El pensamiento acerca de cómo administrar este proceso es el enfoque de esta discusión. Primero se debe estudiar a fondo el diagnóstico desde varios enfoques diferentes. Esto va seguido de un examen de las consideraciones tocantes a las intervenciones de selección y de puesta en práctica. Por último se presentan y se explican las pautas para la administración total de los programas de DO.

2.3.1. Diagnóstico

Hay tres componentes básicos en todos los programas de DO.:

Diagnóstico

Acción

Administración del Programa

El componente del Diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. De

hecho, estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impacto sobre los miembros de la organización. Aquí se los toma por separado a los fines del análisis.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente – ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuales son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problemas? ¿Cuales son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión de futuro deseado y la situación actual? Del diagnostico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemas.

En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del DO. Específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individuales, de grupo, ínter grupo o de la organización, así como también los relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o toma de decisiones.

El paso tres consiste en descubrir hechos relacionados a las decisiones que se toman ¿las acciones tuvieron el resultado deseado? ¿Se soluciono el problema o se aprovecho la oportunidad? Si la respuesta es si los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevas y diferentes; si la respuesta es no, los miembros inician nuevos planes de acciones e intervenciones para resolver el problema (cuarto paso). A menudo cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercero y cuarto paso implican una redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problemas.

El quinto, sexto y séptimo paso también se pueden requerir para algunos problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales sólo son repeticiones de las secuencias lógicas de diagnostico-acción-evaluación-acción. Este proceso que parece lógico y lineal en la práctica resulta más complicado.

Durante toda la secuencia, la atención esta dirigida también a la administración del proceso mismo del DO. Se dedican energía y esfuerzos para asegurarse que el programa cuente con el apoyo de los miembros de la organización, que tenga pertinencia con las preocupaciones prioritarias de la organización, y que esté haciendo un progreso visible. La administración del programa del DO. Es una preocupación constante y una actividad continua.

2.3.1.1 Diagnóstico del Sistema, sus subunidades y procesos

El DO. Es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. Por consiguiente, un programa de DO. Se inicia con el diagnostico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnostico - un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad – se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el

estado de las cosas, o "lo que es"; la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Beckhard subraya la importancia de las actividades el diagnostico como sigue:

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias.

Una de ellas es el diagnostico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnostico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

El cuadro 1 muestra la forma de proceder para diagnosticar un sistema y sus subsistemas. Se ofrece información típica deseada y los métodos de obtención para cada uno de los principales objetivos y subsistemas de la organización. La estrategia de mejoramiento de la organización (la estrategia de intervención total del DO.) requiere concentrarse en diferentes objetivos de la organización en una secuencia organizada o planificada.

Una forma alternativa de conceptuar al componente del diagnostico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo.

Este esquema se presenta en el cuadro 2 que muestra los principales procesos de la organización, la información típica deseada concerniente a los procesos de la organización, y los métodos comunes para la obtención de la información. Los procesos organizacionales son el que y el como de la organización, es decir, ¿qué es lo que esta sucediendo? Y ¿cómo se esta logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerlo en su realidad compleja y dinámica. Se pretende que estas tablas sean un instrumento para el diagnostico de las organizaciones, sus procesos y subunidades. Por consiguiente, el diagnostico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Las actividades de diagnostico son básicas para todas las conductas que tratan de alcanzar una meta.

El desarrollo organizacional, con su énfasis en cambiar a la organización de "lo que es" a "lo que debería ser", requiera de una continua generación de datos del sistema., A este respecto, Argyris manifiesta que el consultor tiene tres tareas primordiales de intervención:

Ayudar al sistema cliente a generar datos validos

Permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada

Ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace.

Argyris dice: "una condición que parece tan básica como para que se la defina como axiomática, es la generación de una información valida, al cliente le resultaría difícil aprender, y a los intervencionistas ayudar... la información valida es la que describe los factores, además de sus correlaciones, que crean el problema para el sistema cliente.

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición sine qua non para el desarrollo organizacional efectivo, quedan dos aspectos.

El primero es ¿el diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o más bien es imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que pueda conducir?

El segundo es, ¿qué categorías de diagnóstico se van a usar? La práctica varía mucho en estas dos dimensiones. Nosotros tendemos a estar más o menos a la mitad del continuo “estructurado con anticipación – imprevisto”. Tenemos algunas preguntas estructuradas, pero seguimos las pistas a medida que se desarrollan durante el curso del diagnóstico.

Lo que es más, en un programa de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información también son aspectos significativos del proceso. Hay una colaboración activa entre el practicante de DO. Y los miembros de la organización acerca de aspectos como cuáles son los grupos objetivos que se van a diagnosticar, como se trabajara con los datos, y como se usara la información se recopila mediante una gran variedad de métodos – entrevistas, observaciones, cuestionarios y registros de la organización. En general, se considera que la información es propiedad de las personas que la generaron; los datos sirven como base para la planificación de la acción... Esto es básicamente un modelo de investigación – acción. Por consiguiente el componente del diagnóstico y el componente de la acción están íntimamente relacionados en el desarrollo organizacional.

2.3.1.2 El Modelo De Los Seis Cuadros

Otro instrumento de diagnóstico es el modelo de los seis cuadros de Weisbord, un marco de referencia para el diagnóstico. Este modelo indica a los practicantes donde buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Se identifican seis áreas críticas en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito:

Propósitos ¿a que negocio nos dedicamos?

Estructura ¿como dividimos el trabajo?

Recompensas ¿todas las tareas necesarias tienen incentivos?

Mecanismos Útiles ¿contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?

Relaciones ¿cómo manejamos el conflicto entre las personas?

Liderazgo ¿alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

El modelo de los seis cuadros es sencillo pero poderoso. Según Weisbord, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual se suceden realmente las cosas. La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone que debe suceder, en comparación de lo que esta sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría de la práctica del DO.

2.3.2 La Acción: Intervenciones Del Desarrollo Organizacional

El DO. Es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO. Que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados. Comúnmente, una de las cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones del DO. Primera, existe un problema, algo se ha "roto". Se llevan a cabo acciones correctivas – intervenciones- para "arreglar" el problema.

Segundo, hay una oportunidad no realizada; algo que creemos esta fuera de nuestro alcance. Se desarrollan acciones posibles – intervenciones- para aprovechar la oportunidad.

Tercera, algunos aspectos de la organización están desalineados; ciertas partes de la organización están trabajando en objetivos contrarios. Se desarrollan actividades de alineación – intervenciones- para que las cosas vuelvan a estar – en sincronía-

Cuarta, cambia la visión que guía a la compañía; la visión de ayer ya no es bastante buena. Se desarrollan acciones – intervenciones- para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarias que apoyen la nueva visión en una realidad.

En resumen las intervenciones son series de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.

2.3.2.1 Análisis De Discrepancias

Un modelo útil para pensar en el diagnostico y la intervención se podría calificar de análisis de discrepancias – el examen de las discrepancias o las brechas entre lo que esta sucediendo y lo que debería suceder, y de las discrepancias entre el punto donde uno se encuentra y donde uno quisiera encontrarse. Por consiguiente, las discrepancias definen tanto los problemas como las metas. Las discrepancias requieren un estudio (diagnostico y planificación) y una acción si se quiere eliminar las brechas. Una buena parte del DO es la resolución de problemas, de allí el análisis de discrepancias.

La investigación – acción describe un proceso iterativo de resolución de problemas que es esencialmente un análisis de discrepancias y que vincula dicho proceso con el hecho de emprender una acción. La tarea primordial de cualquier gerente es esencialmente el análisis de discrepancias – el estudio de los problemas y las oportunidades (metas), o el estudio de las discrepancias entre el punto en donde se encuentra uno y el punto en donde uno quisiera encontrarse. El DO proporciona las tecnologías para encontrar las brechas y cerrarlas.

Las metas también representan brechas. Brechas entre donde estamos y donde quisiéramos estar. El establecimiento de las metas es el proceso de definir o imponer una brecha; el logro de metas se vuelve posible emprendiendo acciones para cerrar la brecha.

El desarrollo organizacional es algo más que solo una resolución de problemas y una búsqueda de metas. Pero una gran parte de cualquier programa de DO. Esta dedicada a estas dos actividades críticas. El enfoque del análisis de discrepancias es una forma fructífera de conceptualizar los problemas y las metas.

2.3.3 La Administración Del Programa

Así como los practicantes del DO aplican los principios y las practicas de las ciencias de la conducta para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y el desarrollo individual, también aplican estos mismos principios y practicas a medida que planifican, ponen en practica y administran los programas de DO. Les prestan una atención igual a la tarea y al proceso, consideran las ramificaciones del sistema del programa, involucran a los miembros de la organización en la planificación y la ejecución, usan un modelo de investigación- acción- crean círculos de retroalimentacion para asegurar la pertinencia y la oportunidad, etc. La administración efectiva del programa de DO. Significa la diferencia entre el éxito y el fracasó. El objetivo es proporcionar pautas para asegurar el éxito en la administración de los programas de DO. Específicamente se examinan las fases involucradas en los programas de Desarrollo, un modelo de administración del cambio, y un procedimiento para crear estructuras paralelas de aprendizaje.

2.3.3.1 Fases de los Programas de DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los programas de DO. Siguen una progresión lógica de los acontecimientos – una serie de fases que se despliega a lo largo del tiempo. Una parte importante de administrar bien un programa de DO. Es ejecutar bien cada fase. Warner Burke describe las siguientes fases de los programas de DO.

Entrada

Hacer un contrato

Diagnostico

Retroalimentación

Planificación del Cambio

Intervención

Evaluación

La ENTRADA representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimulo al cliente a buscar a un consultor, y la exploración dirigida a determinar si el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo.

HACER UN CONTRATO implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energías, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra.

El DIAGNOSTICO es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización, etc. Burke observa que hay dos pasos en la fase del diagnostico: recopilación y análisis.

La RETROALIMENTACION representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exacto; y el principio de que los datos son propiedad de los clientes como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades.

PLANIFICAR EL CAMBIO implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se selección y desarrollan planes para la acción.

La INTERVENCIÓN pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.

La EVALUACIÓN representa la determinación de los efectos del programa. ¿Tuvo éxito? ¿Qué cambios ocurrieron? ¿Cuales fueron los mecanismos causales? ¿Estamos satisfechos con los resultados?

Estas fases son directas y lógicas en su descripción, pero en la practica a menudo se traslapan mucho y ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Pero el punto más importante es que cada fase proporciona una base para las fases siguientes; por consiguiente, cada fase se debe ejecutar con cuidado y precisión. Por ejemplo si el análisis de los datos durante la fase del diagnostico es incorrecto, las intervenciones podrían no ser pertinentes ni apropiadas. Estas fases del programa de DO. Sirven como un mapa de carreteras muy complejo para los practicantes.

2.3.4 Un Modelo Para La Administración Del Cambio

Otra manera de pensar en la administración de los programas de DO. Es hacer la pregunta: ¿cuales son los ingredientes clave involucrados en los esfuerzos de cambio exitosos?

Cummings Worley identifican cinco series de actividades requeridas para una Administración efectiva del cambio:

Motivación Del Cambio:

Creación de una buena disposición hacia el cambio

Vencer la resistencia al cambio

Creación De Una Visión

Misión

Resultados valorados

Condiciones valoradas

Metas inmediatas

Desarrollo de un apoyo político

Evaluar el poder del agente de cambio
Identificar a los grupos de interés clave
Administración De La Transición
Planificación de la actividad
Compromiso con la planificación
Estructuras administrativas
Mantener El Ímpetu
Proporcionar recursos para el cambio
Crear un sistema de apoyo para los agentes de cambio
Desarrollar nuevas competencias y habilidades
Reformar las nuevas conductas

El primer paso, motivación para el cambio, es lograr que las personas deseen el cambio, creer que el cambio es necesario, y comprometerse a abandonar el statu quo por un futuro incierto.

Cummings y Worley sugirieron tres métodos para crear una buena disposición al cambio:

Sensibilizar a las personas acerca de las presiones para el cambio, es decir, por qué debe ocurrir el cambio;

Mostrar las discrepancias entre el estado actual del negocio (indeseable) y el estado futuro de los negocios (más deseables);

Y comunicar expectativas positivas y realistas de las ventajas del cambio.

En lo concerniente a la buena disposición, uno de los motivadores mas grandes para el cambio es el dolor – las cosas no están funcionando, las utilidades y la participación en el mercado esta disminuyendo, la supervivencia es dudosa – y esta condición incrementa la buena disposición hacia el cambio.

La siguiente serie de actividades, vencer la resistencia al cambio, se logra mediante tres métodos:

Tratar con empatía los sentimientos de pérdida y ansiedad,

Proporcionar una comunicación amplia acerca del esfuerzo de cambio y de la forma en la cual está procediendo,

Y fomentar la participación y el interés de los miembros de la organización en la planificación y la ejecución del cambio.

Una de las estrategias más antigua y más efectiva para vencer la resistencia al cambio, es involucrar directamente a los miembros de la organización en la planificación y la puesta en práctica del cambio.

La creación de una visión proporciona una imagen del futuro y muestra la forma en la cual los individuos y los grupos se adaptaran a ese futuro. Las visiones reducen la incertidumbre, sirven como metas para darle energía a las conductas, muestran que el futuro será benéfico y demuestran que el futuro es realizable.

La misión, los valores y las condiciones proporcionan metas tangibles hacia las cuales los miembros de la organización pueden dirigir sus energías.

El desarrollo de un apoyo político es un factor vital en los esfuerzos de cambio exitosos. Los individuos y los grupos poderosos deben estar convencidos de que el cambio es bueno para ellos,

de lo contrario se resistirán al esfuerzo e incluso lo sabotearán. Cummings y Worley sugieren que el practicante debería evaluar su propio poder en la situación, identificar a los actores clave cuyo apoyo se requiere para el éxito, y persuadirlos de que el cambio tendrá efectos benéficos para ellos.

Las actividades relacionadas con la administración de la transición son en extremo importantes. Beckhard y Harris propusieron que los esfuerzos del cambio avanzan a través de tres estados:

El actual,

El de transición,

Y el del futuro deseado,

En ese orden, y sugieren tres series de actividades para administrar el estado de transición. Esto sirve como un mapa de carreteras para los miembros de la organización, y como una lista de verificación para medir el progreso.

La "planificación del compromiso" implica obtener el apoyo y el compromiso de los actores clave de la organización cuyo liderazgo, recursos y energías son necesarios para lograr que la transición tenga éxito.

Las estructuras administrativas" implica el establecimiento de estructuras paralelas de aprendizaje para iniciar, guiar, vigilar y facilitar el cambio.

Por ultimo, el modelo de Cummings y Worley enumera varios métodos para mantener el ímpetu con el fin de completar y estabilizar el cambio. Por lo cual se cree que este modelo es valioso para la administración de los programas de Desarrollo Organizacional

2.3.5 Creación De Estructuras Paralelas De Aprendizaje

Los programas de cambio en los sistemas a gran escala casi siempre utilizan estructuras paralelas. Bushe y shani desarrollaron lo que ellos llaman proceso de intervención de estructuras genéricas de aprendizaje paralelo:

Proceso de Intervención de Estructuras Genéricas de Aprendizaje paralelo

Fase 1: definición inicial del propósito y el alcance

Fase 2: formación de un comité directo

2.1 reexaminar la necesidad del cambio

2.2 crear una declaración de una visión

2.3 definir fronteras, estrategias expectativas y recompensas

Fase 3: comunicación a los miembros de la organización

Fase 4: formación y desarrollo de grupos de estudio

4.1 selección y desarrollo de facilitadores internos

4.2 selección de los miembros del grupo de estudio

4.3 desarrollo del grupo de estudio

4.4 establecimiento de procedimientos y normas de trabajo

Fase 5: el proceso de indagación

Fase 6: identificación de cambios potenciales

Fase 7: puesta en práctica experimental de los cambios propuestos

Fase 8: difusión y evaluación en todo el sistema

Las fases 1 y 2 se enfocan en el establecimiento de una necesidad para el cambio, desarrollando una buena disposición y un compromiso, y creando una infraestructura que cuente con el apoyo político y el liderazgo ejecutivo suficiente para sustentar el programa de cambio. El comité de dirección incluye a miembros de una muestra representativa de la organización; esta dirigido por uno o más altos ejecutivos.

La fase 3 comunica abiertamente lo que esta sucediendo y por que.

La fase 4 solicita una amplia participación y un interés de los miembros de la organización; esto incrementa la decisión de involucrarse y la propiedad del cambio, y también incrementa el numero de buenas ideas disponibles.

La fase 5, 6 y 7 representan estudios extensos, recopilación de datos, orientación hacia los problemas de mayor prioridad, y una experimentación para encontrar solución a los problemas.

Las soluciones (los cambio) que dan resultado se difunden después en toda la organización (fase 8).

Este modelo se presenta aquí para mostrar el flujo de los acontecimientos y los aspectos que se deben considerar cuando se administran los programas de DO. A gran escala.

2.4. Instrumentos para recopilar Infamación

2.4.1 Modelo De David Nadler Para Organizar La Información Obtenida

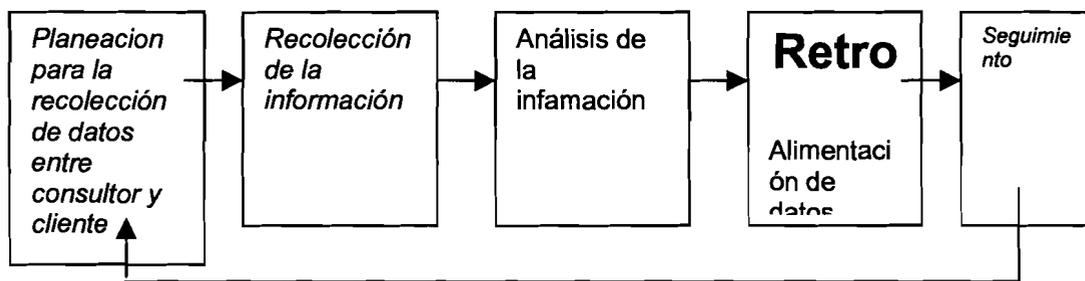
Para emitir un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en diversas herramientas de recolección de información. Es por ello que la recolección de datos involucra reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes que en la organización surgen sobre diversos procesos (comunicación, roles y funciones de los miembros del grupo, liderazgo y autoridad, etcétera)... Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Posteriormente se procede a la retroalimentación de la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial para, por último, transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados quienes de una manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones que correspondan.

Todo lo anterior se puede representar mediante un ciclo continuo que según David Nadler, permite organizar mejor la información obtenida:



2.4.2 Planeación de la infamación recopilada

Algunas de las preguntas clave que se pueden plantear en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- ¿Cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio dentro del sistema?
- ¿Existe conciencia en todos los niveles de la necesidad del cambio?
- ¿Se permite en todos los niveles de la organización examinar los problemas

Centrales?

¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?

¿Se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual?

2.4.3 Recopilación de la información

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

Cuestionarios

Entrevistas

Observación

Información documental

Estos instrumentos se pueden aplicar de la siguiente manera siendo sus ventajas y desventajas las siguientes:

2.4.3.1 Cuestionarios

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables. Por ello, deben estar compuestos por preguntas que tienden a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda información obtenida a través de cuestionarios debe ser complementada y verificada por medio de otros instrumentos, tales como la entrevista directa. Los cuestionarios son un recurso clásico que permite detectar los sentimientos, es decir aquello que está ubicado "debajo de la superficie" y que no es fácil de descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo dentro de las organizaciones, ya que no impulsan el involucramiento ni el diálogo, que son tan valiosos para cambiar sentimientos y mentalidades. La información obtenida mediante los cuestionarios tiende a ser encajonada, anónima, ambigua y a dar datos fríos.

Las respuestas pueden ser interesantes, pero carecen de efectividad. En los cuestionarios se pregunta lo "que el encuestador quiere saber" y no lo que las personas piensan que "deberla saber"; sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando se elabora conjuntamente entre el gerente y los representantes de la población que desea sondear.

¿Cuándo se justifica la aplicación del cuestionario?

Cuando no hay tiempo para la observación directa o la entrevista.

Si la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos.

Cuando las fuentes son muy variadas o la información requerida exige una larga búsqueda.

Beneficios

Resultan económicos para recopilar información de una población grande (puede ser el caso de que se aplique a toda la organización o a un grupo de empresas).

Permiten su uso estadístico, esto es, son fácilmente cuantificables.

Son valiosos para la auto confrontación, para informarse y como medios para las confrontaciones personales.

Gastar dinero y tiempo en la calidad de la información obtenida es una inversión redituable,

Existe una amplia aceptación de estos métodos.

Se puede obtener de una sola vez un gran volumen de datos.

Limitaciones

Producen respuestas encajonadas, pero pueden utilizarse como un peldaño para la confrontación.

Existe el riesgo de que las partes involucradas sólo lo hagan mecánicamente.

Puede llegarse a depender del cuestionario de manera patológica.

El encuestador no tiene oportunidad de "ser empático" con el encuestador.

Sugerencias operativas

A menos que el objetivo sea sólo informativo, es necesario asegurarse de que el cuestionario y el instrumento conduzcan a un verdadero involucramiento entre el personal para lograr una acción constructiva.

2.4.3.2 Entrevistas

Es común aplicar la entrevista a los participantes antes de un desarrollo de equipo o de reuniones similares. El entrevistador es generalmente un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia.

Las entrevistas descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y grupales, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente sobre la vida en la organización. He aquí algunos ejemplos de preguntas abiertas:

¿Cómo andan las cosas por aquí?

¿Qué cambios le gustaría ver?

¿Cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización?

El entrevistador también puede preguntar sobre la administración:

¿Cómo describiría usted el hastío administrativo del señor X?

¿Cómo piensa que él podría ser más eficiente?

También se pueden hacer preguntas sobre las relaciones internas de la organización:

¿Con quién le gusta más a usted trabajar?

¿Quién tiene mayor influencia en su organización?

¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?

Sobre las relaciones con otras organizaciones pueden plantearse las siguientes preguntas:

Cuando hay problemas con otras organizaciones, ¿qué es lo que puede hacer con ellos?

¿Puede dar algunos ejemplos de los asuntos no resueltos con otras organizaciones?

¿Piensa usted que les podría aconsejar para realizar un mejor trabajo?

Se puede cuestionar a los integrantes del primer nivel de la empresa formulándoles las siguientes preguntas:

Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.

¿Delega usted autoridad en sus subordinados?

¿Cuáles son las razones por las cuales el personal abandona la empresa?

¿Cuál es la principal causa del ausentismo?

¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, donde poder realizar un plan de carrera en la empresa?

¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?

¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o Externos a la empresa?

¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?

¿De qué manera se les brinda retroalimentación a los empleados sobre los resultados de la encuesta y quién lo lleva a cabo?

¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa? ¿A qué lo atribuye?

¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles organizacionales?

¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?

¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

Es importante que luego de cualquier entrevista, el consultor proporcionar retroalimentación al entrevistado sobre el resultado obtenido mediante la aplicación de este instrumento.

Beneficios

Una excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades de la organización es la entrevista, ya que tiene la virtud de facilitar la verbalización de opiniones o sentimientos que el entrevistado atesora en lo más íntimo de su ser. Un entrevistador sensible puede detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente. La entrevista también permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización, la cual es muy valiosa

para el trabajo posterior de D.O. Además, esa misma confianza permite captar información que un simple cuestionario no arroja.

Limitaciones

Una buena entrevista dura de una a dos horas. En las grandes organizaciones suelen consumir más tiempo.

Un entrevistador hábil corre el riesgo de obtener mucha información de naturaleza personal y, por lo tanto, amenazante para el grupo, por lo cual éste puede cerrarse, rechazar la información y atacar al entrevistador.

Se puede echar a perder la entrevista si el entrevistador es inexperto o si no es neutral. Bajo estas circunstancias, es mejor obtener información por medio de procesos abiertos de grupo, como se analizará más adelante con la aplicación de una intervención conocida como grupos "T".

Sugerencias operativas

Debe existir un claro acuerdo entre el entrevistador, el gerente y los miembros del equipo sobre la forma en que se utilizará la información, sobre todo con respecto a proteger el anonimato de las fuentes. Normalmente se promete a los entrevistados que la información se presentará en forma anónima. El entrevistador debe ser fiel a esta promesa.

La información puede presentarse literal o temáticamente. La primera causa un efecto mayor, pero no protege la privacidad, además de que algunos datos pueden ser muy peligrosos para que los maneje el grupo. El material presentado temáticamente tiene virtudes opuestas: es más frío, protege mejor lo privado, tiene un electo menor, y por lo general es más fácil de recolectarse y comprenderse.

Presentar tenias y respaldarlos con citas literales constituye otro tipo de reporte. Si se encuentra una información muy comprometedor sobre un gerente u otro

Miembro del grupo, se aconseja al entrevistador informarle de ello al gerente antes de que se reúna con el grupo, a fin de que no sea atacado por sorpresa.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera individual o subgrupal, esta última un medio óptimo para ahorrar tiempo. La entrevista a los subgrupos no proporciona las mismas ventajas de privacidad y sensibilidad, pero la información tiende a ser de un carácter tal que el grupo puede asimilarla. Aún más: la persona que proporciona datos en cuanto a una entrevista subgrupal, normalmente se siente comprometida a confirmarlos en una reunión general.

Clave:

Una manera de divulgar los resultados de la entrevista es escribirlos a máquina y distribuir copias entre todos los miembros del grupo. Las afirmaciones concisas y la información corroborativa pueden escribirse en hojas de portafolio y fijarlas en las paredes.

Algunas sugerencias importantes para realizar una exitosa entrevista de diagnóstico:

Al iniciar, "rompa el hielo" para establecer un clima de confianza con el entrevistado.

Nunca utilice un escritorio para realizar la entrevista, pues ello constituye una barrera psicológica y física que inhibe al entrevistado.

Elija una habitación apropiada que impida la distracción y que permita la privacidad.

Sea empático con el entrevistado.

Durante la entrevista llame al entrevistado por su primer nombre.

Sea receptivo y reactivo (disipe cualquier duda que le surja durante la entrevista).

Converse clara y abiertamente.

Sondee la situación (el clima organizacional).

No se deje influir por la primera impresión.

Mire directamente a la cara del entrevistado.

Mantenga una postura relajada.

Utilice refuerzos no verbales.

2.4.3.3 Observación

Esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada.

Beneficios

No cuesta nada llevarla a cabo y se puede efectuar en el momento preciso y las ocasiones que se requiera.

Proporciona información del comportamiento "real", ya que no se circunscribe a reportes de terceras personas sobre él.

Limitaciones

El observador puede considerar importantes sólo ciertos aspectos aunque realmente no lo sean. En otras palabras, puede "sesgar" la información. Además, la observación pudo haberse realizado sobre un evento aislado, con lo cual se corre el riesgo de generalizar con base en él: una persona, un grupo o incluso toda la organización.

De la misma manera, la observación puede no ser real ya que, según un principio obtenido de los estudios de Hawthorne "cuando una persona se siente observada tiende a modificar su comportamiento habitual", por lo que ya no actúa de una manera "natural".

Es difícil codificar e interpretar la información recopilada.

La mayoría de las veces, el tamaño de la muestra que se quiere observar es considerada inconsistente, ya que varía su tamaño.

Es costoso.

2.4.3.4 Información documental

Este instrumental heurístico constituye un apoyo inmediato para el consultor ya que Antes de emprender cualquier acción en la empresa, puede obtener información de una manera rápida sobre estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores y más), organigramas, cuadros de procesos, etcétera, lo que le permite evitar la duplicación de esfuerzos.

Ventajas

Se encuentra a disposición del consultor y no implica ningún costo.

Puede representar muchas horas de "ahorro", ya que no se duplica la información existente en la empresa.

Es fácilmente cuantificable.

Limitaciones

Puede presentarse el caso de que la información que se consulte sea obsoleta y por ende, no se pueda contar con información pertinente.

Además, si se cuenta con demasiada información se puede dejar de consultar datos relevantes para concentrarse en otros intrascendentes para el objetivo del

Estudio. Esto es, el consultor se puede "inundar" de información irrelevante que le impida verificar la considerada fundamental para los fines que se pretenden.

Por otra parte, si la persona que debe controlar la información de archivo no es competente, podría "traspapelarse" datos relevantes para la elaboración del diagnóstico.

2.4.4 Análisis y Retroalimentación de la información

El análisis de la información obtenida mediante los cuatro métodos ya mencionados en este capítulo (entrevistas, cuestionarios, observación y documentación de archivo) se puede llevar a cabo según dos grandes enfoques:

Análisis cualitativo.

Análisis cuantitativo.

El primero es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos es muy dificultosa.

El segundo provee información más segura, ya que puede ser medido y ponderado.

2.4.4.1 Análisis Cualitativos

Entre las herramientas **cualitativas**, se pueden considerar:

- Análisis de contenido.

Análisis de campo fuerza de Kurt Lewin.

Diagramas.

Análisis de contenido

Como su nombre lo indica, se utiliza para sumarizar datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Cuando es realizado de manera profesional, permite ahorrar cientos de respuestas agrupándolas en temas o tópicos relevantes que sintetizan las actitudes de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado.

Análisis de campo - fuerza

Uno de los "gurús" del D.O., Kurt Lewin, elaboró su ya inmortal "diagrama de campo-fuerza" que representa dos tipos de fuerzas:

Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como "fuerzas impulsoras", las que se representan con un signo + (positivo)

.Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas "fuerzas restrictivas" ya que restringen el proceso de cambio; se las representa con un signo (negativo).

¿Cuáles son unas y otras fuerzas?

Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad

Diagramas

Se pueden elaborar diagramas para representar diversos comportamientos organizacionales. Ello es especialmente útil cuando se desea trasladar información obtenida mediante observación, a un esquema más representativo, de manera que pueda ser fácilmente comprendida.:

2.4.4.2. Análisis Cuantitativo

Por su parte, entre las populares herramientas **cuantitativas** se incluyen las siguientes:

Medias, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia.

Coefficientes de correlación.

Se definen de la siguiente manera:

Media, desviaciones estándar y distribuciones de frecuencia

Una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación es calcular una media y desviación estándar de cada concepto o variable medida, lo cual representa el "score" promedio de personas que respondieron así como la dispersión o variabilidad de las respuestas, respectivamente.

Coefficiente de correlación

El coeficiente de correlación es un número que suma o totaliza los datos en un histograma, cuyo rango de valor oscila entre + 1.0 y -1.0.

Un coeficiente de correlación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables; por ejemplo, entre el número de estudiantes de carreras profesionales y la situación socioeconómica de los mismos.

Por el contrario, un coeficiente de correlación de -1.0 significa una relación negativa perfecta entre 2 variables; por ejemplo, los estudiantes de mi colegio de clase alta y los que viven en determinada colonia de la ciudad.

Una correlación de 0 significa que no hay ninguna relación entre dos variables.

Se pueden aplicar diferentes cuestionarios en diferentes momentos para corroborar la llamada confiabilidad y validez de los resultados

Fritz Heider, en su conocido Modelo de atribución, sostiene que si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se contará con mejores posibilidades para predecir y afectar su comportamiento futuro", esto es, si las personas a determinado hecho le atribuyen una causa puede darse el caso de que al pretender aplicárseles un cuestionario piensen que podría ser utilizado para fines muy diferentes a los que persigue la alta dirección.

TERCERA PARTE
INTERVENCIONES
DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Intervenciones del Desarrollo Organizacional :Perspectiva General

El trabajo en el DO se lleva a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, por lo común guiados por un practicante. A través de los años, los practicantes han creado una variedad de intervenciones para ayudar a los miembros de las organizaciones a abordar problemas específicos en forma efectiva y eficiente. Las intervenciones tales como formación de equipos, retroalimentación de encuestas, análisis del rol y resolución de conflictos inter grupo, se desarrollaron durante los primeros años del desarrollo organizacional. Intervenciones como la calidad de vida en el trabajo, el rediseño del trabajo aplicando la teoría de sistema socio técnico, la organización colateral (conocida como estructuras paralelas de aprendizaje) y los métodos de planificación estratégicos se desarrollaron a medida que este campo siguió evolucionando. Hoy en día hay intervenciones orientadas al desarrollo de equipos autodirigidos, así como modelos de cambio de sistema a gran escala para ayudar a las organizaciones a salir adelante y sobrevivir. Por consiguiente las intervenciones de DO están orientadas a un sinnúmero de problemas y oportunidades específicos. Pero el DO es algo más que buscar un maletín de viajes y ejecutar una intervención. El DO es una estrategia para el cambio que incluye teorías, métodos de prácticas y valores. Las intervenciones son solo un componente de la formula del DO.

Los métodos de práctica han evolucionado también, nos referimos a la forma en la cual los artesanos manejan su oficio para originar un cambio organizacional. Se han acumulado principios, reglas practicas y conocimientos prácticos, de manera que existe una teoría de la practica que les dice a los practicantes lo que deben hacer y como lo deben hacer para efectuar el cambio en los sistemas humanos. Por ejemplo existe la tendencia de volver a caer en los viejos hábitos después de que ha ocurrido un cambio. La teoría de la práctica nos dice como abordar esas situaciones. El secreto del éxito en los programas de DO radica en la teoría de la práctica.

El termino INTERVENCIONES del DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y cultura de sus equipos y de su organización. El conocimiento de las intervenciones del DO y de la razón de ser de su empleo le muestra en que forma tiene lugar el cambio en los programas de DO, por que las intervenciones son los vehículos para provocar los cambios.

Las intervenciones del DO son una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directas o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del DO. El practicante lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos; una

serie de valores; una serie de hipótesis acerca de de las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; una serie de metas y objetivos para el practicante, la organización y sus miembros; y una serie de actividades estructuradas que son el medio para realizar los valores, las suposiciones y las metas. Con la palabra intervenciones, nos referimos a esas actividades.

. "Intervenciones" son los medios o herramientas para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

Las primeras intervenciones utilizadas en EE UU fueron los grupos "T" y las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales se hablará posteriormente.

Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es menester clasificarlas en diferentes categorías.

3.1.1 Elección de Intervenciones

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones..

1. ¿La intervención a utilizar va dirigida a producir resultados?
2. ¿Bajo qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones.~

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación. Por ello, es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática a atacar es diferente.

Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison en su Principio deis profundidad de las intervenciones, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

3.1.2 Tipos De Intervenciones

A continuación se presenta un cuadro ilustrativo de los diferentes tipos de intervenciones de D.O., las cuales se conocen como "Intervenciones clásicas".

Una vez analizado este paquete de intervenciones "clásicas", se estudiarán aquellas intervenciones llamadas "innovadoras", que a través de los años han surgido en el ámbito del D.O.

Ahora bien... ¿Cuáles son las características de cada tipo de intervención?

Intervenciones En Procesos Humanos

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

Intervenciones Tecnoestructurales

Estas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con el personal.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfoca, como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones y calidad de vida y diseño del trabajo.

Intervenciones en Administración de Recursos Humanos

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras.

Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el D.O.

Intervenciones Estratégicas y del medio Ambiente

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

3.2 Intervenciones En Procesos Humanos

En este punto se analizará las intervenciones de proceso humano:

Grupos "T"

Consultoría de procesos

Intervención de la tercera parte

Formación de equipos

Encuestas de retroalimentación

Reuniones de confrontación

Relaciones ínter grupos y

Enfoques normativos

Perfiles de likert

3.2.1 Grupos T

Su nombre proviene del inglés training, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones utilizadas en organizaciones pioneras como ESSO y Unión Carbide.

En el D.O. moderno, los consultores aplican cuidadosamente este tipo de intervención pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los demás miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro, etcétera, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar el rol de líder, al cual por el contrario, debe rechazar abiertamente.

Los objetivos de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una mayor conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo "T" eficiente puede generar una percepción más realista de sí mismo, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestimación personal, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado, Argyris, en su artículo Grupos "T", ¿son cosas buenas o malas? afirma que los mismos pueden arrojar resultados positivos cuando se los utiliza adecuadamente. Por ello, para lograr el éxito de estos grupos, se deben cubrir tres importantes requisitos, a saber:

Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.

El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.

El grupo "T" es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y encaminados a resolver conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

3.2.2 Consultoría de Procesos

Ninguna organización opera a la perfección. Muchas veces, los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar.

Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

Áreas de Actividad en las que incursiona la consultoría en procesos

Existen diferentes clases de procesos, las más importantes de las cuales son las siguientes:

- a) Comunicación.
- b) Funciones y roles de los miembros del grupo.
- c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
- d) Autoridad y liderazgo.

e) Competencia y cooperación entre grupos.

Se comentará cada una de ellas:

Comunicación (primer proceso)

Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier empresa, es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediabilmente a la organización.

Como se afirma en todos los textos de administración, la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye, si se compara a la organización con el cuerpo humano, el "aparato circulatorio" que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

¿Alguna vez se ha preguntado qué sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y sólo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo?, es indudable que en fracciones de segundo sobrevendrían daños irreparables: algo similar puede ocurrir en una empresa cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan "por dogma de fe", lo cual rara vez sucede.

Los estudios del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar más claramente los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: La ventana de Johari

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas sobre uno mismo, por lo cual se constituye en un importante medio de retroalimentación. Por lo tanto, la ventana de Johari sirve para identificar

Sentimientos,

Actitudes,

Motivaciones

Opiniones,

Percepciones,

Apariencias

Todo ello tanto a nivel personal, grupal u organizacional.

Esta herramienta comprende cuatro grandes áreas de análisis:

I Área Abierta

Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse eficazmente. Por ejemplo: le gusta jugar tenis. Todos los días va a clase con su raqueta y le han visto jugar en torneos internos además de ser parte fundamental de su tema de conversación.

II. Área Oculta I

Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información. Por ejemplo: cuando cursaba sus estudios primarios, en un concurso de declamación olvidó frente a su grupo la poesía, lo cual le ocasionó un gran malestar. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su experiencia por temor a perder imagen.

III. Área Ciega

- Es lo que los demás conocen sobre una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar esa información que proporcionan los demás. Por ejemplo: un individuo se enoja con facilidad cuando no le cumplen puntualmente una cita; tal vez se proponga no perder su control emocional, pero su actitud "involuntaria" ante ello es de malestar o de molestia.

VI. Área desconocida

Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, que pueden ser fobias, traumas, etcétera. Por ejemplo: claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de histeria.

Para explicar con más claridad las diferentes facetas de la ventana de Johari, se puede recurrir a un pensamiento de Oralia Chapa, que a la letra dice:

Pensamos en ti...

El que no sabe y sabe que no sabe,

Es humilde; enséñale.

El que sabe y sabe que sabe, es un sabio; escúchale.

El que sabe y cree que sabe, es un soberbio: húyele.

El que sabe y no sabe que sabe,

Está dormido; despiértalo

Es importante destacar que durante un análisis interpersonal de la ventana de Johari, la mayor parte de la interacción inicial puede caer en el ámbito del área abierta, por su facilidad para crear comunicación.

Además, si la dinámica grupal brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información y además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en el área II (área oculta).

Si paulatinamente la confianza se incrementa, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos de esta área es cada vez menor.

Es probable que cuando se comienza a utilizar la ventana de johari exista cierta resistencia a compartir información confidencial, pero a medida que avanza el proceso se van creando las condiciones para que esa información pierda poco a poco ese carácter.

El dolor o la ansiedad que produce comunicar un dato personal poco agradable a los compañeros -área ciega- se reduce cuando aumenta el deseo de ayuda mutua.

Cuadro diagnostico de relaciones de los miembros de un grupo (segundo proceso)

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Más adelante, esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo.

Schein describe dos fases para acelerar este proceso:

- a) Fase 1. Problemas al ingresar a un grupo. Comportamiento auto orientado.
- b) Fase 2. Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.
- a) En la fase 1, por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:
 - 1. Identidad.
 - 2. Control, poder e influencia.
 - 3. Necesidades individuales y metas del grupo.
 - 4. Aceptación e intimidad.
- 1. Identidad. El individuo debe escoger un rol o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.
- 2. Control e influencia. Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por lo tanto, es necesario que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.
- 3. Necesidades individuales y metas del grupo. No es posible establecer metas grupales válidas, si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo.
- 4. Aceptación e intimidad. Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte en éste, y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

1. Respuesta de manejo enérgico o agresivo. Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir, Discusiones, se ignora, se agrede o se ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter de tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.

2. Respuesta de manejo afectuoso o de apoyo. Esta situación se presenta cuando las personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos, cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están concientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás, debido a lo cual establecen una relación de dependencia.

3. comportamiento de distanciamiento basado en la negación. El individuo trata de evitar emociones, ya que según cree, no corresponde mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son factores importantes que se deben analizar, ya que influyen en las relaciones del grupo y la solución de problemas.

El consultor en procesos debe ayudar al grupo a resolver sus problemas de comunicación y emocionales. Además, también debe retroalimentarlo para que los individuos tomen conciencia de la manera en que actúan.

b) Fase 2. Las funciones relativas al desempeño de la tarea del grupo son:

1. Iniciación: fijar metas o plantear el problema.
2. Búsqueda de opiniones.
3. Presentación de opiniones.
4. Búsqueda de información.
5. Presentación de la información sobre problemas relacionados con la tarea.
6. Aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y elaborar ideas más creativas.

Cuando algún miembro del grupo sufre alguna preocupación por sus necesidades y su contribución al grupo es deficiente, es necesario establecer funciones de mantenimiento preventivo tales como estimularlo, mantener la "puerta abierta", facultarlo para que sugiera las posibles soluciones del problema, etcétera. Asimismo, el consultor debe estimular al grupo para que éste dedique más tiempo al diagnóstico y a comprender sus procesos.

Soluciones de problemas y toma de decisiones en grupo

El consultor en procesos debe identificar los diferentes roles internos de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción.

El primer ciclo consta de tres etapas:

1. Definir correctamente el problema al que se enfrenta el grupo.
2. Organizar una "tormenta de ideas" para proponer alternativas de solución
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa cualquier acción.

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución de problema. Cuando esta etapa es realizada por otro grupo de personas, es muy difícil que exista un verdadero compromiso hacia la solución del problema; más aún, es posible que no se comprenda claramente la solución.

El segundo ciclo consiste en:

Efectuar la planeación de una alternativa a seguir.

Realizar esa alternativa.

Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado

.

Luego de ello se reinicia el ciclo 1.

Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)

Según George Terry, autoridad "es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan". Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, dicha persona tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

Éste es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor en procesos debe analizar cuidadosamente.

Cooperación y competencia entre grupos (quinto proceso)

Cuando un grupo trabaja junto determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

El consultor en procesos puede ayudar al grupo a entender y articular sus propias normas así como a determinar si esas normas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Cuando el grupo internaliza este procedimiento puede crecer y sortear con mayor eficiencia las exigencias de su medio ambiente, utilizar óptimamente sus recursos y aprender de sus propias experiencias.

Resultados de la consultoría en procesos

La consultoría en procesos constituye una parte importante del D.O. y ha sido ampliamente practicada en los últimos 20 años.

No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento. Los pocos estudios que se han hecho al respecto, han producido pocas evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría en procesos es una disciplina confusa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría en procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue en general positivo, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización.

Argyris registró en audiocasette las reuniones regulares del consejo de directores de una organización consultora, durante un periodo de 7 meses. Luego, los audiocassettes fueron analizados y el resultado sirvió de retroalimentación para el grupo.

Los primeros resultados indicaron que el consejo de directores había perdido la capacidad de innovar, de tomar riesgos y de discutir y explorar a fondo los desacuerdos.

Después de una serie de sesiones de consultoría en procesos de un día cada una, las reuniones del consejo se caracterizaron por la apertura de sus miembros en cuanto a la recepción de ideas nuevas, y escuchar y ayudar a otros. Por el contrario, la conformidad, el antagonismo y la falta de cooperación fueron diluyéndose, como una norma de comportamiento del grupo.

Argyris aclaró que él estaba estudiando cambios de comportamiento, no cambios de la eficacia del grupo como un todo

3.2.3 Intervenciones de la tercera parte

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización.

Debido a que el conflicto planeado es un conflicto que conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes tales como "ellos tuvieron la culpa", "nos están obstaculizando", "no conseguimos que nadie de ese grupo nos eche la mano", etcétera, son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de D.O. para mejorar las relaciones ínter departamental e intergrupales, es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: Es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, indudablemente, es afirmativa.

Cuando se menciona el término "conflicto", inmediatamente se lo relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etcétera, pero según el D.O. el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío".

Para algunos puede representar un vaso medio lleno, pero para otros un vaso medio vacío.

La verdad es que "todo es según el color del cristal con que se mira" Por ello, la conducta que se debe adoptar al manifestarse un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar-ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada, emanen consecuencias positivas para la organización y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, un autor recuerda que en ocasiones surgían malos entendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre y con la intervención de un tercero como mediador -su hermano o su madre-, con lo cual se lograban obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante se comentará, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución o control, para reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo.

Una buena relación de trabajo debe basarse en:

- 1 Identificación de metas comunes.
- 2 Funciones aceptadas de común acuerdo.

- 3 Respeto y confianza mutuos.
- 4 Normas y expectativas compartidas.
- 5 Respeto a las diferencias individuales.

Es por ello esencial que en esta intervención, como se mencionaba anteriormente, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

Un enfoque formalizado y más completo del problema comprende las siguientes etapas de operatividad:

Operatividad

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos presenta las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En ésta, sólo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten lo más exactamente posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablasen sin restricciones el uno al otro.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se ponen de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos -La tercera parte-), consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se esfuerce para comprender el motivo porqué el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo: "¿Cuáles son las acciones de su parte en que basan ese conjunto de percepciones? ¿Cómo llegaron a ellas? Por lo tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.
6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen sólo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos.

3.2.4 Formación de Equipos

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el D.O. presta mucha atención a este aspecto.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupalo cuando las actividades son interdependientes. A efectos de una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupalo. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas.

Desarrollo de Equipos

No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta con un ejemplo: el caso de un equipo de fútbol y de un equipo de pista. Aunque los integrantes de ambos equipos tienen interés en la producción total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de fútbol depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de goles anotados, por ejemplo. El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los delanteros y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etcétera. En cambio, el rendimiento del equipo de pista se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

El desarrollo de equipos es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el fútbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo cual incrementará el rendimiento del grupo.

Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen comprender el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer el rol de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede privilegiar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero, en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizás sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas, con base en lo cual pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo o, cuando el tamaño dificulta el intercambio de opiniones, puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

El desarrollo de equipos puede servir para aclarar el rol que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada rol se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos, ello constituye una de las escasas oportunidades de

reflexionar sobre la naturaleza de su trabajo y las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad del desarrollo de equipos es semejante a la que desarrolla el consultor en procesos, es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo.

Desarrollo Intergrupala

Un área de gran interés en el D.O. es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos. Por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El desarrollo intergrupala pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con

Personas alegres que sólo planean días de campo. Estereotipos como éstos ejercen una influencia negativa sobre los intentos de coordinar los departamentos.

Herramientas para Detectar la necesidad de formar equipos

Existen cuestionarios especiales que se utilizan para elaborar diagnósticos sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Una gran cantidad de ellos están contenidos en el libro Formación de equipos, de Warren Bennis, publicado en la "Serie de Desarrollo Organizacional".

Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo

En este caso, también mediante un cuestionario se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo, una vez detectada la necesidad de contar con ellos.

Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar eficientemente y hasta qué grado ésta le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?

Se puede decir, citando a Fiedler, que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación, o como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo, según muestra el siguiente diagrama conocido como pirámide invertida" Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el "soporte" o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo. Es más, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor, a saber:

Un líder obtiene mejores resultados cuando:

1 Proporciona a sus seguidores los satisfactores que cubren sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.

2 Marca el derrotero que deben seguir sus colaboradores.

3 Elimina los obstáculos de la ruta a seguir por parte de sus colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ello no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, tal como lo expresa aquel principio clásico de la administración:

"La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte".

Un enfoque innovador: EQUIPOS DE TRABAJO AUTO DIRIGIDOS (ETA)

Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos.

Los equipos de trabajo autodirigidos (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad, de lo cual se hablará en otro capítulo dentro de la intervención conocida como "programas o sistemas socio técnicos". Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen auto administración permanente, por lo cual conviene que no estén compuestos por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto o brindar un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

¿Qué beneficios pueden proporcionar los ETA?

- 1 Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- 2 Responden con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- 3 El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de desarrollar a sus colaboradores.
- 4 Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.
- 5 El líder asume el rol de enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita obtener los resultados deseados.
- 6 Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA? Existen algunos parámetros.

Nuestro gerente quiere que asumamos más responsabilidades.

Compartimos metas comunes.

Estamos listos para aprender nuevas habilidades.
Trabajamos bien como grupos.
Simpatizamos entre nosotros.
Nos comunicamos eficazmente en nuestro grupo.
Nos comunicamos eficazmente con personas ajenas a nuestro grupo.
Expresamos correctamente nuestras expectativas.
Nuestra organización es creativa.
No tememos trabajar duro.
Creemos que es importante fijar metas.
Tenemos determinación.
Estamos dispuestos a negociar las soluciones de los problemas.
Nos damos las gracias entre nosotros al ayudarnos.
Podemos identificar y solucionar rápidamente los problemas.
Estamos dispuestos a hacer más de lo que nos corresponde.
Podemos solucionar una conducta desorganizadora.
Tenemos un gerente de nivel superior que nos patrocina.

Pasos necesarios para conformar un equipo de trabajo autodirigido

Evaluar la situación:

¿Está el grupo lo suficientemente maduro para un cambio? ¿Están dispuestos los miembros del grupo a recibir presiones? ¿Existe un ambiente de confianza?
¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio? ¿Se recibirá apoyo de la alta dirección?

Elaborar un plan que incluya:

Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad del ETA:

¿Qué resultados se espera obtener? ¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

Elaborar un convenio que:

- a. Sea flexible.
- b. Determine la misión.
- c. Defina los roles.
- d. Defina los puntos de control.

Puesta en práctica:

Convenir con los integrantes Aclarar el papel del patrocinador

Inspección periódica:

Disposición para el cambio

Las anteriores intervenciones están orientadas principalmente a mejorar los procesos interpersonales y de grupo. Los siguientes puntos describen intervenciones en procesos más amplios, tales como cambios de programas encaminados a mejorar procesos tales como comunicación, resolución de problemas y liderazgo de toda la organización o en un subsistema principal. En este caso, las principales intervenciones son los ensayos y encuestas de retroalimentación.

3.2.5 Ensayo de Retroalimentación

El ensayo de retroalimentación, probablemente el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio), consiste en recolectar datos sobre una organización o departamento mediante uso de cuestionarios.

Los datos, sintetizados, sirven para retroalimentar a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos.

Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

Por otra parte las medidas más utilizadas para determinar la dimensión de las organizaciones son el cuestionario de ensayo de las organizaciones y el cuestionario organizacional Michigan

Desarrollo de una encuesta de retroalimentación

a. Los miembros de la organización incluso la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar, y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo.

El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser administrado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado.

b. Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabular los resultados, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y frecuentemente ayudar a analizar los datos.

c. Por lo general, la retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar a la alta dirección o bien, al administrador principal, al equipo de ejecutivos o a miembros de una determinada fuerza de trabajo.

d. Cuando la información se envía al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una urgente reunión con los subordinados inmediatos para analizar e interpretar los datos.

e. Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben "cataratas" o "cascadas" de datos de retroalimentación.

Tendencias Recientes

Al principio, los ensayos de retroalimentación sólo incluían encuestas de opinión entre el personal de la empresa, pero en la actualidad también se recaban datos relacionados con ausentismo, rotación y tasas de accidentes.

Jack Fleitman en su libro *Evaluación integral* cita varios indicadores que se pueden utilizar para analizar una organización, tales como:

Plantilla programada = Ocupación real
Plantilla real

Renuncias de personal = Rotación de personal
Total del personal

Inasistencia (ausentismo) = inasistencia
Días hábiles

Asimismo, se pueden recabar datos obtenidos mediante la aplicación de otras intervenciones, por ejemplo, de consultoría en procesos, grupos "T", cambio estructural (organizacional) y relaciones entre departamentos, etcétera.

Como ya dije, el ensayo de retroalimentación es principalmente una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones.

Nadler, en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse dentro de una "encuesta de clima organizacional", una modalidad de las llamadas "encuestas o ensayos de retroalimentación". En un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

Entrevista de orientación.

Cuestionario breve.

Encuestas sobre eficacia del grupo.

Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

¿Qué utilidad tienen cada uno de estos instrumentos?

La *entrevista de orientación* está diseñada para ser utilizada durante la recopilación preliminar de información sobre una empresa.

Se incluye una lista de las preguntas abiertas que pueden ser utilizadas para realizar una entrevista previa la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.

Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de "ruptura del hielo" y ha realizado presentaciones introductorias en las que se dio a conocer al personal.

Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevista son de "sondeo" o bien de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, ya que sólo son una guía a seguir.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

- I La persona y su trabajo.
- II. El trabajo en si.
- III. Relación del empleado con diversos grupos.
- IV. Supervisión.
- V. Otorgamiento de recompensas.
- VI. Satisfacción en el trabajo.
- VII. Problemas y cambios para afrontarlos.
- VIII. Actividad sindical.

La retroalimentación que surge a raíz de la retroalimentación de la información detectada produce un cambio significativo en la actitud de la alta dirección hacia personal, mediante la celebración de reuniones y la aplicación de encuestas sobre

El clima organizacional con mayor frecuencia.

Asimismo, esta intervención ha cobrado cada vez mayor popularidad y se utiliza como una herramienta de apoyo en diferentes empresas, principalmente de sector privado, como un medio para "sondear" la situación que prevalece en ella

3.2.6 Reuniones de Confrontación

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios así como "blancos" o "centros de huracán" que permitan detectar los mismos Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

El primero es aquel que genera resultados o consecuencias positivas para la organización, mientras que el conflicto reactivo la perjudica.

De hecho, al término conflicto siempre se lo relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etcétera, como por ejemplo cuando la organización presenta "inexplicables" porcentajes de ausentismo, problemas intergrupales malos entendidos, etcétera. En estos casos es conveniente "provocar" el conflicto para que se puedan "ventilar" las situaciones que lo provocaron y sus posibles soluciones.

Existe un concepto interesante llamado "pirámide de los conflictos" que representa lo importante que es para la organización solucionar oportunamente un conflicto.

También el "efecto iceberg" explica esa situación

El "Titanic", considerado un trasatlántico que nunca se hundiría, en su primer viaje se incrustó contra una montaña de hielo a la cual los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué había sucedido? La parte del iceberg que se podía

ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor: Eso es lo que sucede al aflorar un conflicto

La parte visible del conflicto, que es la causa aparente del mismo, son hechos que pueden ser de pequeñas proporciones, pero aquello que "no se ve y que es la causa real del problema, puede ser de enormes proporciones, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etcétera.

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero por lo general se la emplea cuando la organización se encuentra en estado de tensión provocado por un "vacío" de comunicación entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún prominente administrador de la misma.

El modelo original sólo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se involucra -y con éxito- a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea.

¿Cuales han sido los resultados obtenidos?

Con frecuencia, las reuniones de confrontación son complementadas con otras intervenciones, tales como los ensayos o encuestas de retroalimentación, ya comentadas con anterioridad. Aunque ha sido difícil determinar resultados específicos

En resumen, la reunión de confrontación es una herramienta útil para emplear en organizaciones que padecen problemas de bajo rendimiento.

Aun así, esta intervención requiere de una investigación más profunda para estar verdaderamente seguros de su eficacia. Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente los protagonistas de ella tienen el firme deseo de solucionar los problemas o malas interpretaciones existentes.

Sin embargo, se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:

- 1 Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- 2 Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas. Esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez de los protagonistas.
- 3 Motivación positiva general, es decir, que los protagonistas de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque al conflicto desde un punto de vista proactivo. El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos hábilmente para lograr óptimos resultados.

3.2.7 Relaciones ínter grupo

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que tienden a romper el equilibrio del sistema.

El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos, el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo, en aquellas organizaciones

donde existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad.

Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con una alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y sus asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, existentes entre los grupos.

Por su parte, Beckhard solicita a cada uno de los grupos que desarrolle una lista de qué irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del 1 al 7, se explicarán las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio actitudinal

1 2 3 4 5 6 7

1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentran prefijados, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Mantenerlos separados pero emplear la participación de personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de problemas comunes.
4. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición "neutral" ante el conflicto pero que aprecian los valores del grupo.
5. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Intercambiar temporalmente los integrantes de los grupos para que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo para que luego informen al suyo sobre ello.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento de otro grupo.

En cuanto a los resultados de su aplicación, Blake ha reportado una notable mejoría de las relaciones entre los grupos y con la administración. Por su parte, Benis sólo informa de mejoras de las relaciones entre los grupos.

Golembiewski y Blumberg utilizaron con modificaciones la estrategia de Blake, no sólo para cambiar las percepciones entre las unidades de la organización sino también entre los integrantes de la división de mercadotecnia de una gran empresa de Estados Unidos. Para ello, aplicaron un cuestionario de actitudes antes de aplicar la intervención.

En conclusión, la tecnología para mejorar las relaciones ínter grupo es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que el consultor debe ponderar.

La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea éste para la organización.

Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupal, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, etcétera, debido a que, con frecuencia, los administradores deben enfrentarse a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos. Esto es particularmente cierto cuando se presenta situaciones no programadas, de contingencia o situacionalidad impredecible, cuando existen proyectos de investigación, etcétera. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar con la alta dirección acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización "contraiga conjuntivitis aguda", en la cual las juntas se tornan en la actividad fundamental del ejecutivo.

3.2.8 Enfoques Normativos

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativo' sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría normativa son Likert y Blake y Mouton.

a) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

El enfoque de Likert del D.O. se puede medir y representar gráficamente. Para comenzar debe aplicarse un cuestionario llamado "perfil de las características organizacionales", que comprende seis importantes aspectos:

- 1 Liderazgo.
- 2 Motivación.
- 3 Comunicación.
- 4 Decisiones.
- 5 Metas.
- 6 Control.

Su versión más reciente conocida como "estudio de organizaciones", requiere que los miembros de éstas contesten preguntas sobre cada uno de estos temas poniendo una letra A en uno de los 20 puntos de una escala que mejor represente su opinión actual y una P, en el punto que expresaba su opinión previa, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás.

En ciertas ocasiones el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas, es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor, en este caso los administradores del sistema 4, a menudo hay otros que piden pruebas de ello.

Likert sostiene que cualesquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros.

En resumen, el enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional, es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario "perfil de características organizacionales" y versiones posteriores del mismo. (Taylor y Bowers, 1972). Asimismo, es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos que arroja el cuestionario (encuesta) se presentan de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor debe sentirse a gusto con el uso del cuestionario como herramienta principal para la captación de datos y con la administración del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una administración participativa quizá sea una meta adecuada de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no lo sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene basándose sólo en las características del perfil.

B) Método GRID de Blake y Mouton para el Desarrollo Organizacional

Otro enfoque normativo del D.O. se basa en el modelo gerencial GRID.

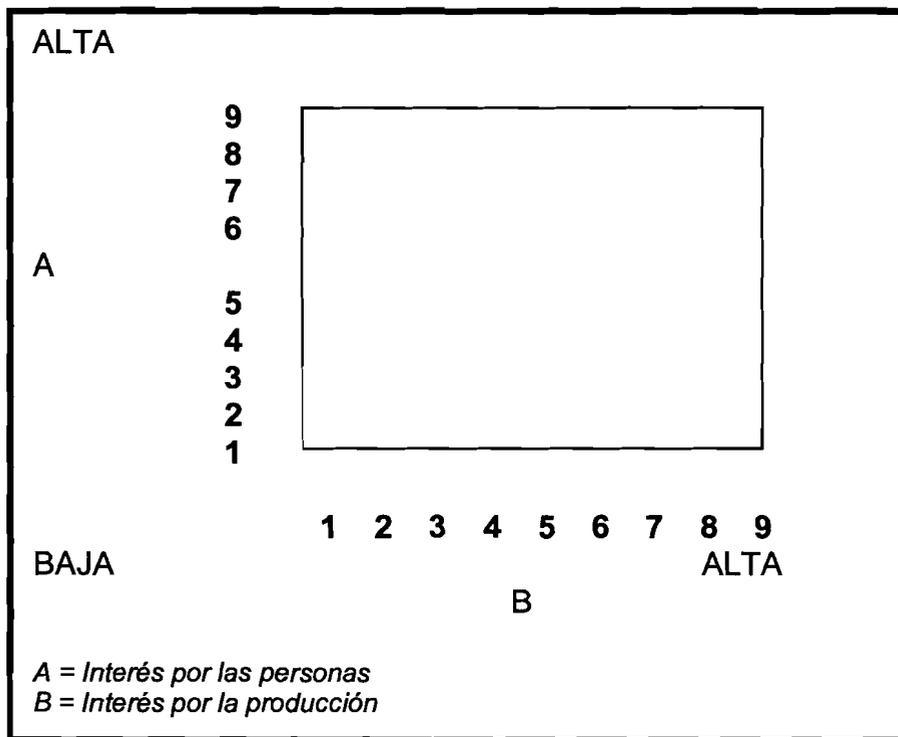
Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método GRID o de "cuadrícula" o "parrilla" es estructurado e implica un alto grado de conjunción. Blake y Mouton sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominan 9.9, basado también en una administración de estilo participativo. Estos autores también se apoyan en cuestionarios, pero el GRID va mucho más allá de un diagnóstico basado en ellos, ya que parte de un diagnóstico general.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación.

Los administradores escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia que las otras 8. El 74% indicó la comunicación deficiente y el 62% mencionó la planeación; por el contrario, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, fueron señaladas por menos del 50% de los entrevistados.

Para otorgarle operatividad al modelo, Blake y Mouton escogieron escalas de 9 puntos para describir y calificar el grado de interés de los administradores por la producción y las personas. El número 1 representa un interés mínimo, mientras que el 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las 4 posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula y el estilo intermedio- posición 5, 5,- del centro de la misma.

A continuación se representa el modelo de GRID administrativo y sus cuatro esquinas principales y se explican las características de cada una.



1,1. Administración pobre: La dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario sólo le alcanza para mantenerse en la organización.

9,1. Autoridad-obediencia: La eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

1,9. Administración del club campestre: La cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un ritmo de trabajo placentero y amistoso.

9,9. Administración de equipo: La realización del trabajo es un compromiso de todo el personal, la interdependencia debida a "que algo común está en juego" en los objetivos de la organización, origina relaciones de confianza y respeto.

5,5. Administración de hombre-organización: La marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

A continuación se explican las seis fases del desarrollo organizacional GRID.

Fase 1

El programa comienza con un seminario de una semana, en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9,9. También reciben retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

Fase 2

Se desarrolla trabajo en equipo, de nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de los equipos administrativos de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad para luego recorrer en forma descendente a todos los empleados.

Fase 3

En esta etapa se presta especial atención al desarrollo intergrupar. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor entre los grupos de la organización.

Fase 4

Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización. (Planeación estratégica corporativa). Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo administrativo copular.

Fase 5

En esta etapa se pone en práctica el modelo estratégico ideal, que consiste en avanzar hacia el modelo ideal de modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización mantiene su funcionamiento anterior. Así, la organización comienza a operar cada vez más de acuerdo con los procedimientos y políticas del modelo ideal.

Fase 6

Etapa de crítica sistemática, en la cual se evalúa la labor del cambio efectuado y se identifican los llamados "factores rémora". Barreras específicas que es necesario eliminar.

3.3 Intervenciones Tecnoestructurales

Este punto incluye las siguientes intervenciones.

- 1 Diferenciación e integración.
- 2 Diseño estructural.
- 3 Organización colateral.
- 4 Calidad de vida en el trabajo.
- 5 Diseño del trabajo.

3.3.1 Diferenciación e Integración

Este tema también se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes fueron los primeros abogados de la contingencia, ya que no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las más importantes.

Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Por ello, es menester comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico de la empresa. Para ello, se debe tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son:

Diferenciación e Integración.

Ambas representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido o coordinado e integrado.

Por lo tanto, según la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinente. Considerando las siguientes dimensiones ambientales:

Demandas ambientales.

Diferenciación.

Integración.

Manejo de conflictos.

Contrato empleado-administración

A continuación se explican cada una de estas dimensiones.

La primera dimensión es:

a) Las demandas ambientales se refieren a todos aquellos aspectos que "giran" en el entorno, tales como los factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización.

Existen dos tipos de estrategias que se deben considerar dentro de esta dimensión

La estrategia o planeación operacional

La planeación estratégica.

Se presenta la diferencia existente entre ambos tipos de planeación.

Planeación estratégica

- 1 Fuente y origen de planes específicos posteriores.
- 2 Es conducida por la alta dirección.
- 3 Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa.
- 4 La información se obtiene de fuentes interna y externas.
- 5 Se elabora con vista al largo plazo.

Planeación operativa

- 1 Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica.
- 2 Es conducida primordialmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefaturas de departamento.
- 3 Contempla un área o actividad específica de la empresa.
- 4 Por lo general, maneja información interna.
- 5 Se elabora con vista al corto o mediano plazos.

Es importante destacar que muchas organizaciones que no consideraron las demandas ambientales, han desaparecido o se han enfrentado a graves problemas para subsistir. Por ejemplo, en sus inicios Procter and Gamble fabricaba velas, pues el uso de la energía eléctrica no se había generalizado. ¿Qué hubiera sucedido con esta empresa si aún fabricara velas? Con seguridad ya habría desaparecido! Sin embargo, consideró la situación de su entorno y se enfrentó a él, gracias a lo cual se mantuvo como una empresa altamente competitiva.

Cada vez con mayor frecuencia las empresas latinoamericanas se enfrentan a ese ambiente turbulento, por lo que han adoptado estrategias que les han permitido subsistir. Ya no es posible seguir administrando las organizaciones con base sólo en sentido común o "corazonadas"..

Es por ello que las empresas, para mantener su competitividad, deben:

- 1 Efectuar los ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno.
- 2 Prevenir "escollos" en el camino.
- 3 Aquilatar las oportunidades que se le presenten.

La segunda dimensión ambiental es la diferenciación, lo cual significa que cada departamento debe tener claramente determinada la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Muchas horas hombre y fugas de todo tipo se pueden evitar si se determina claramente la diferenciación.

Además, la diferenciación implica que el trabajo debe ser dividido de manera que satisfaga las demandas del medio ambiente.

La tercera dimensión ambiental, la integración, impone que todas esas actividades o funciones que desempeña cada departamento deben ser enfocadas hacia un fin común. Ello significa que se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas, estrategias, etcétera, que impidan que la organización cumpla con el fin para el que fue creada.

Por lo tanto, mientras más incierta sea la información con que la organización cuenta (un ambiente cada vez más turbulento) más flexible debe ser para poder enfrentarse a ese complejo entorno

La cuarta dimensión ambiental, administración del conflicto, se refiere a las políticas utilizadas para manejar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con un alto grado de integración y diferenciación, debido a que, cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, aparecen inevitablemente los conflictos. El éxito de esta herramienta depende, en gran parte, de la manera en que los individuos resuelven estos conflictos.

Lawrence afirma que organizaciones que operan en distintos ambientes, han comprobado que el manejo eficaz de un conflicto se logra cuando los individuos se enfrentan abiertamente al problema hasta encontrar una respuesta óptima en términos de las metas de la organización. Además, las personas que coordinan dicho manejo y están involucradas en el proceso de integración deben tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades reconocidas así como en capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, en las escuelas primarias, cuando se realizan concursos de matemáticas, el grupo designa a aquel integrante que mejor domine la técnica de resolución de problemas.

La última dimensión ambiental, contrato empleado-administración, está relacionado con las expectativas que el individuo se ha formado con respecto a la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental se relaciona con el contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca independientemente de los aspectos salariales, como por ejemplo reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización según las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a su aplicación, este modelo es generalmente utilizado por organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación.

Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

Diagnóstico. Esta etapa implica la recolección de datos acerca del funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.

Planeación de la acción. En esta fase se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones a adoptar. En ciertas circunstancias, se puede llegar a modificar la estructura de la organización.

Implantación. Esta etapa está relacionada con la transición de cambios planeados dentro de las acciones de la organización.

Evaluación. Es el grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas.

Basándose en los hallazgos de estos investigadores, el diagnosticador organizacional debe buscar el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional. Cuanta mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo debe ser el diseño interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir y el ambiente en general fluctúa en demasía, la estructura interna debe estar relativamente descentralizada, de modo que muchos empleados estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones puede conservarse una alta diferenciación, pero se debe asignar un premio a la integración. Es necesario que la empresa cuente con suficientes mecanismos de integración de modo que la comunicación fluya de manera adecuada hacia las diversas subunidades y entre ellas, para que la alta dirección se mantenga bien informada.

Asimismo, Lawrence y Lorch sostienen que cuanto más se enfrentan los miembros y departamentos a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas y suavizarlas o de sofocarlas mediante el peso de órdenes de los mandos superiores, tanto más eficiente tiende a ser la organización.

3.3.2 Diseño Organizacional

Esta intervención implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total..

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

- a) Departamental, que a su vez puede realizarse por
 - a.1 Funciones.
 - a.2 Procesos.
 - a.3 Regiones geográficas.
 - a.4 Productos.
 - a.5 Clientes.

- b) Matricial.
- c) Por proyectos.
- d) Por unidades estratégicas de negocios.

¿Cuáles son la naturaleza y características de cada una de estas opciones?

- a) La organización departamental consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.
 - a.1. En este caso, la departamentalización por funciones, o estructura funcional, es la que se presenta con mayor frecuencia.
 - a.2. La departamentalización por procesos o por enfoque productivo se diferencia del anterior dado que considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.
 - a.3. En el caso de la departamentalización geográfica, por productos o clientes, como su nombre lo indica, se consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que se atiende.
- b) La organización matricial. Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma, como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa, coordinándose con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etcétera. Además de todo ello, es responsable de la obtención de los resultados finales.

Para implantar en una empresa este tipo de estructura se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan este doble rol. Además, debe establecerse con claridad entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada uno de los que componen la estructura, así como las implicaciones del trabajo en equipo y de las reuniones, las cuales con frecuencia se llevan a cabo continuamente. Por ello, no en todas las organizaciones funciona con éxito este tipo de estructura.
- c) Organización por proyectos. Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse el caso en que ésta tenga que realizar un proyecto específico para lo cual debe adoptar un tipo de estructura adecuado para ello.

Por lo tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar ese proyecto apoyándose, obviamente en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.

d) Unidades estratégicas de negocios. Esta modalidad de organización consiste en estructurar "pequeños negocios" dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se le delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) administrar sus propios recursos.

Con el amparo de la empresa "madre" con la que está relacionada a través de líneas staff que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a dar tener una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha.

Estos factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos, podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.
3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología probablemente encontraría la estructura matricial como la más eficiente.

Por lo tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar las tres estructuras simultáneamente en la misma organización.

3.3.3 Organización Colateral

Una organización colateral es una estructura paralela, que coexiste con la organización formal (funcional, por producto o matricial), que el administrador puede emplear para apoyar esa estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente serían consideradas por la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se disuelve. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, las cuales son utilizadas para identificar y resolver problemas aparentemente insolubles relacionados con la organización formal.

Este tipo de estructura, compuesto por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.

2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en que ambas organizaciones permanecen intactas, los inputs de la organización formal son los output de la organización colateral. La problemática o situación que priva en la organización formal (inputs) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (output).

Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal.

4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

En si, la organización colateral provee de la necesaria flexibilidad y oportunidad de respuesta para resolver problemas definidos, lo cual le permite a la empresa manejar el cambio e innovación sin romper la estructura formal y los mecanismos necesarios para el manejo de tareas repetitivas.

3.3.4 Calidad de Vida en el trabajo

General Foods, fabricante de productos alimenticios, es una de muchas empresas que reconocen los altos costos humanos de los diseños tradicionales del trabajo.

Pese a los beneficios que aportan a la sociedad, los tiempos cambiantes han hecho menos aceptables esos costos. Por consiguiente, las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionaban buenos resultados humanos además de una gran eficiencia.

En el presente tema se explican diversos métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, como por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y los sistemas socio técnicos, cuya finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr una mayor productividad para la empresa.

Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos.

Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo, del cual se hablará más adelante.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema socio técnico de trabajo, los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Durante su evolución, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, éste incrementó sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permitió cubrir necesidades más elevadas, en lugar de trabajar sólo para ganar lo necesario.

Trabajo Humanizado

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus habilidades.

La CVT se basa en el principio de que los trabajadores son recursos humanos que deben ser desarrollados y no sólo utilizados. Más todavía, según este enfoque, el trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador.

Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

Fundamentalmente, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene indefinidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener ese equilibrio.

La frase "calidad de vida en el trabajo" fue introducida en Estados Unidos al final de la década de los sesenta para tratar de solucionar el estrés en las empresas motivado por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo. Lo cual dio lugar a:

- 1 Sistemas socio técnicos de trabajo mejorados.
- 2 Equipos de trabajo naturales.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es "focalizar" los equipos de trabajo. Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo influye naturalmente desde el principio hasta el fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender unos de otros y para desarrollar el equipo de trabajo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, porque se sienten más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante. Es entonces sorprendente cómo nuestro deseo de lograr la especialización con frecuencia lleva a la separación de las personas necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo, son los sistemas socio técnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean

un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un completo enriquecimiento del trabajo, lo cual requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una nueva ingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva a las necesidades de las personas tanto como a los requerimientos de producción.

-Experimentos Socio técnicos

Se han realizado numerosos experimentos innovadores sobre la calidad de la vida laboral y los sistemas socio técnicos enriquecidos. Durante la década de los sesenta

Se llevaron a cabo en Volvo (Suecia) y en General Motors (Estados Unidos), ambas del ramo automotriz. La información obtenida mediante esos experimentos da una idea de lo que se ha aprendido de cada uno.

De hecho, se siguen efectuando otros experimentos más recientes como los de Digital Equipment. A principios de la década de los setenta, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo porque confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción del ausentismo y la rotación. La fábrica fue diseñada para armar anualmente 60 000 automóviles utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Un equipo, por ejemplo, arma sistemas electrónicos, mientras que otro arma los frenos. Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo, y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo de los miembros, así como establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo, cuando lo necesitan, y se transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil es colocado en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse del material que necesita y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones en toda Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la

Línea tradicional de montaje, y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

¿Cuáles son los criterios en que se basa el diseño socio técnico de las organizaciones?

1. Integrar funciones de apoyo en el trabajo diario tales como:

Mantenimiento

Control de calidad

Procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación)

2. Diseño del trabajo retador. Todas las actividades deben requerir habilidades de orden superior, tales como planeación, diagnóstico, etcétera. Además, la tecnología del trabajo debe estar diseñada para eliminar trabajos monótonos y rutinarios.

3 Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semiautónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.

4. En este enfoque los supervisores actúan como facilitadores y no como jefes, es decir: son responsables de desarrollar grupos y de facilitar la toma de decisiones por éstos.

5. Por último, si se cuenta con información disponible en todos los niveles organizacionales, la toma de decisiones se da lo más cerca posible al problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación del desempeño.

No existe propiamente una definición concreta sobre calidad de vida en el trabajo; sin embargo, es cierto que una persona experimenta calidad de vida en el trabajo cuando se presentan los siguientes factores:

- a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a estar en ella.
- b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o mas que en otros aspectos de su vida

3.3.5 Diseño del Trabajo

También considerado como enriquecimiento del trabajo, este tema cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una íntima relación al respecto. Este término fue acuñado por Herzberg, basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos.

En el fondo, enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el termino ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo, término que es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas permite presuponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado, con el fin de que tengan una mayor variedad.

Los dos enfoques pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas, como agregando más motivadores en un intento doble de mejorar la CVT.

Beneficios del Diseño (Enriquecimiento) del Trabajo

El enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- 1 Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- 2 El trabajo se presenta de tal manera que se impulsa la motivación interna, debido a lo cual el desempeño debe mejorar, lográndose así un trabajo más humano y productivo.
- 3 Ciertos síntomas negativos, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso tienden a reducirse.
- 4 El trabajador, de esta manera, desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y más autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales con mayor eficacia.
- 5 La sociedad se beneficia de una persona que actúa con mayor eficacia y desempeña mejor su trabajo.

Aplicación del Enriquecimiento del Trabajo

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando un mismo trabajo es más interesante cuando se alienta el logro, cuando existe oportunidad de crecimiento, así como la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces sobre qué es lo que enriquece su trabajo.

Lo único que puede hacer la administración es incorporar métodos y técnicas para enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar con ellos en el sistema laboral para determinar si los empleados reconocen que ha habido tal enriquecimiento.

Dimensiones centrales del Trabajo

Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones centrales que específicamente pueden enriquecer el trabajo.

Es deseable que cada trabajo las contenga a todas. Si una de ellas falta, psicológicamente los trabajadores se marginan y la motivación suele reducirse.

Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo y a reducir la rotación y el ausentismo.

¿Cuáles son esas cinco dimensiones?

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Las principales limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y del CVT son:

- a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos si:
- Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
 - No gustan de desempeñar tareas más complejas.
 - Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
 - No gustan de reaprender.
 - Prefieren la seguridad y la estabilidad.
 - Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
 - Sus habilidades no son adaptables.
 - Prefieren renunciar a sus empleos.
- b) El equipo complicado puede no ser adaptable.
- c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción.
- d) Pueden reducir los roles del staff o de los supervisores.
- e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
- f) Pueden aumentar los costos:
- Iniciales de capacitación.
 - A largo plazo, tal como más equipo.

3.4 Intervenciones en Administración de Recursos Humanos

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal tales como los sistemas de recompensas y plantación y desarrollo de carreras. Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el DO.

Las principales intervenciones son las siguientes:

- Instalación de objetivos o metas
- Sistema de recompensas
- Plantación y desarrollo de carrera
- Administración del estrés

3.4.1 Instalación de objetivos o metas (A.P.O.)

La administración por objetivos (APO)) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que se debe utilizar para alcanzar las metas.

Los pasos principales de este proceso circular y de auto renovación son los siguientes:

Fijación conjunta de objetivos por empleados y supervisores

Acuerdo para medir el alcance de los objetivos

Desempeño del empleado en el trabajo

Revisiones intermitentes del desempeño en curso, según se requieran

Revisión del fin del periodo por el empleado y supervisor

Preparación por el empleado de los objetivos del periodo siguiente

Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO les ofrece oportunidades para que satisfagan sus necesidades de crecimiento.

Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño:

Se puede decir que la administración por objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* publicado en 1954.

La APO ha adquirido notablemente popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las organizaciones pequeñas o medianas. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferente manera y por diferentes razones. En general, implica que los administradores y subordinados de una organización fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

Conceptos fundamentales

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

1. Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligado a él.
2. El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar sus objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, como por

ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría "Y" de McGregor, los factores motivacionales de logro, reconocimiento y trabajo retador y responsabilidad de Herzberg, y la necesidad de logro de McClelland.

La APO también se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables. De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades), en tanto que otros pueden ser cualitativas (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o desarrollo del empleado).

Se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

Especificidad: deben ser claramente estipulados: "El reporte debe ser entregado el próximo lunes a las 4 de la tarde en la dirección general".

Aceptabilidad: debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.

Flexibilidad: debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario. "El transformador que suministraba de energía a la fábrica se dañó, por lo cual la planta dejó de operar por 2 días. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados anteriormente porque, en su estado actual, no se pueden cumplir."

Mensurabilidad: debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal. "Se deben entregar 500 pares de zapato esta semana".

Accesibilidad: es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado.

Por ejemplo si una persona se fija la meta de lograr un tiempo de 7.5 segundos en los 100 metros planos, indudablemente no podrá lograrla.

Congruencia: deben estar "amarrados" con otros, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general se corre el riesgo de fijar objetivos demasiado ambiguos para que puedan ser entendidos y aplicados. A continuación se citan algunos ejemplos de ello:

Objetivo mal planteado

Mejorar la integración entre el personal del área.

Aumentar las ventas.

Objetivo correcto

Celebrar cada semana una reunión de integración.

Incrementar de 5 a 10% las ventas en La zona sur.

Elementos clave de la APO

- 1 Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- 2 Medir cuantitativamente las metas.
- 3 Metas alcanzables.
- 4 Retroalimentación continúa del logro de las metas.

Requisitos para el éxito de la A.P.O.

Sin tomar en cuenta lo profundamente comprometida que esté la administración con el empleo de la APO; sin considerar cómo se la utilice, esta herramienta requiere de un enfoque único para la evaluación de los administradores, ya que está diseñado para evaluar el desempeño administrativo de estos ejecutivos más que sus cualidades personales y su potencial.

En esencia, la APO destaca la importancia de la fijación de objetivos gerenciales específicos (con la ayuda y concurrencia de los superiores inmediatos) que deben ser logrados en el siguiente periodo, para luego medir el desempeño con el estándar de los objetivos actuales.

En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo objetivos-resultados-objetivos hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra cuidadosamente con el programa general de desarrollo de la organización.

En términos generales, el proceso implica que el director general debe fijar los objetivos organizacionales que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos. Posteriormente, éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado -por lo general de seis meses o un año-se compara el desempeño real de cada subordinado con las metas establecidas, y se evalúa del desempeño de cada persona y se lo analiza con ella. Por último, los subordinados son recompensados financieramente o de otra manera sobre la base de la meta y del grado hasta el cual ha sido realizada.

Problemas encontrados en los programas de la APO

- a) Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas.
- b) No se percatan de que los métodos de la APO, para ser exitosos, requieren de una planeación y ejecución cuidadosas.
- c) Los problemas siguientes son los que impiden que la APO logre los mejores resultados y, con frecuencia, provocan el fracaso de todos los programas.

Insume demasiado tiempo.

El proceso de la APO puede insumir mucho tiempo, en especial durante su primer ciclo, puesto que los subordinados, por lo general, no tienen confianza en el "nuevo" sistema, por lo cual es muy probable que soliciten juntas con sus superiores para lograrla. Las evaluaciones periódicas

sobre avances y de final de periodo también insumen tiempo, en especial de los gerentes que tienen un ámbito de control amplio.

Aumenta el papeleo.

En ocasiones la APO genera un exagerado papeleo debido a que la administración permite que los subordinados funcionen en su mayor parte por cuenta propia al determinar como lograrán los objetivos. Por ello, muchos administradores desean controlar lo que sucede, por lo cual el personal inferior debe entregarles reportes regulares, datos e indicadores de desempeño.

Puede pasar por alto objetivos cualitativos.

La necesidad de objetivos específicos y mensurables significa que la APO hace hincapié en actividades tales como ventas, utilidades, costos, rotación de la producción, todas fácilmente convertibles en números. Factores tales como actitudes del empleado y la satisfacción en el trabajo son más difíciles de medir, pero también deben incluirse al fijar los objetivos.

Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección.

Para que un programa de APO tenga éxito, debe contar con el franco apoyo y colaboración de la alta administración. En ocasiones, ésta no fija objetivos generales sino que delega la responsabilidad de la APO en un departamento especial, lo cual rara vez da resultados positivos. La alta administración debe comprometerse y, a través de sus acciones, dar el ejemplo a otras unidades de la organización.

Está mal definida y es mal entendida.

Por lo general existe mucho recelo cuando se introduce por primera vez la APO. Algunos ven el proceso como una amenaza para su autoridad, otros mal interpretan la finalidad de la APO, etcétera.

Incluso hay quienes no comprenden el proceso que se debe seguir.

Por ello, las juntas y reportes que definen la filosofía, procedimientos y manera de ejecutar la APO son esenciales para el éxito del programa.

Red de Objetivos

En una etapa posterior a la definición de objetivos, es necesario definir una "red de objetivos" en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa, los cuales al lograrse beneficiaran a otra área y así sucesivamente

Finalidad

Una vez elaborada la fase de planeación de la APO es necesario otorgarle la practicidad que permita la continuación del proyecto.

Metodología

1. Cada una de las cuatro áreas clave de la empresa (comercialización, personal, administrativa y manufactura) deben elaborar un marco analítico de las principales situaciones que obstaculizan su adecuado funcionamiento, dado que desde un punto de vista sistémico, si un área alcanza sus objetivos, puede afectar la operación de otra de manera favorable o viceversa.
2. Se debe establecer una "red de objetivos" producto de la información citada en el inciso anterior.
3. Cada área debe definir sus compromisos.
4. Deben ejecutarse dichos compromisos, para lo cual debe involucrarse al siguiente nivel jerárquico de la empresa y establecerse fechas de seguimiento.
5. Deben fijarse fechas de revisión del sistema de APO.

Reglas importantes que Paul Meli sugiere en su texto Administración por objetivos.

Para formular los *OBJETIVOS*

1. Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales indicadoras del trayecto recorrido hacia ellos.
4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras clave como "ejecútense", "complétense", etcétera.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer más que lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa y breve.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

3.4.2. Sistema de Recompensa

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y desempeño. Por ello, los expertos en D.O. se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención, se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la

estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera

Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones

Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello ¡importante! Los sistemas de recompensas deben ser "diseñados" de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas, la inclusión de un seguro de vida, que aquellos trabajadores ya veteranos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de si diferentes miembros.

El pago como herramienta de recompensa

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se lo considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago, a saber:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basado en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.
6. Promociones.
7. Beneficios colaterales.

Prestaciones y Servicios al Personal

-En muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar:

1. Pólizas de seguros, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.

1.1. En el campo de la salud: pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el correspondiente deducible.

Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etcétera.

Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.

1.2. Pólizas de vida: dos años de salario es lo que regularmente cubre.

1.3. Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente. El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un pintor.

2. Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

2.1. Días feriados o vacaciones. En algunos bancos, las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa.

2.2. Ausencias con o sin goce de sueldo.

2.3. Actividades deportivas. En estos casos las empresas absorben los gastos de uniformes de los empleados.

3. Prestaciones relacionadas con el horario.

3.1. Flexibilidad del horario, también conocido como "tiempo flexible", suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.

4. Servicios a los empleados:

4.1. Cafetería o restaurant.

4.2. Apoyo para la educación formal.

4.3. Servicios financieros: préstamos a bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etcétera.

5. Servicios sociales:

5.1. Gastos de reubicación: Hotel, mudanza, menaje, depósito para renta de casa, son a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo.

6. Participación de utilidades. Es el conocido reparto de utilidades que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinada empresa por el atractivo que representan las utilidades que pueden percibir.

Modelos de Equidad de J. Stacy Adams

Para que un programa de recompensas económicas sea completo es necesario considerar diversas situaciones.

Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad.

La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados según su desempeño y les otorgan más recompensas.

La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella.

Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo.

Davis y Newstrom, en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, sostienen que, en su modelo de equidad, J. Stacy Adams afirma que "los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación".

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano para conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas.

3.4.3 La Planeación y Desarrollo de Carrera de los empleados en la organización

"La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo".

James W. Walter

Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben otorgar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos.

Prácticamente todo individuo se plantea ciertos interrogantes al respecto:

¿Qué futuro me espera?

¿Qué oportunidades están reservadas para mí?

¿Cómo podré progresar en el ámbito profesional?

Se podría orientar al empleado sobre ello, diciéndole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay

que confundirla con una carrera académica integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

Además, es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, por lo cual es esencial considerar elementos tales como un desempeño descollante, una preparación adecuada, experiencia y quizás... en ocasiones, un poco de suerte.

Por ello, es fundamental definir algunos términos clave utilizados en la planeación de la carrera profesional:

Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

Historial profesional: conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

Objetivos profesionales: trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

Planeación de la carrera profesional: proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional.

Desarrollo profesional: capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, es importante hacer notar que aunque el plan profesional de cada persona es único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes en todos los planes profesionales, así como objetivos y desarrollos profesionales

Factores para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización

Rothenbach, detectó que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente dentro de una organización:

- 1 Igualdad de oportunidades. En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas de juego son limpias.
- 2 Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- 3 Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- 4 Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
- 5 Satisfacción profesional. De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

La planeación de carrera involucra ayudar a los empleados a atender sus objetivos de carrera, lo cual incluye a empleados de todos los niveles jerárquicos.

3.4.4 ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS

Es sorprendente constatar que al estrés se le ha dado en llamar "la enfermedad del siglo xx" pues cada vez más personas han experimentado de una u otra manera sus síntomas.

No se puede hablar de "enfermedad" pues la connotación clásica que se le asigna a este término se relaciona con aspectos negativos, difíciles, cuando en realidad todos, en mayor o menor grado, necesitan un grado determinado de estrés.

Aun así, sin importar cuán correctamente se manejen las relaciones humanas, ocasionalmente las personas sufren problemas emocionales. Una de las maneras más adecuadas de resolverlos es aconsejar a una o a todas las partes interesadas para que puedan solucionar dicha alteración del comportamiento, lo cual constituye la labor del consultor en D.O.

¿ Que es el estrés?

Keitli Davis lo define como: un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Recientemente se celebró en Montreux, Suiza, el VI Congreso Internacional sobre estrés, el cual arrojó datos impresionantes sobre la repercusión económica del estrés en las empresas, al declarar que "los empresarios de todo el mundo gastan cerca de 150 000 millones de dólares al año para paliar los problemas de sus empleados directamente vinculados con el estrés, dolencia que afecta a más de la mitad de la población de los países occidentales."

En este evento, patrocinado por el Instituto Americano del Estrés de Nueva York, se reunieron durante 4 días cerca de 100 especialistas procedentes de todo el mundo para analizar las causas y consecuencias así como los remedios de esta "agresión universal", como ellos la llamaron.

En cierta ocasión se publicó un artículo titulado Las diez reglas que le aseguran un buen infarto, el cual, con humor, muestra las consecuencias que tiene no poder controlar esta anomalía. Este "decálogo" surgido del VII Congreso Dominicano de Cardiología, celebrado en Santo Domingo, República Dominicana, dice:

Las diez reglas que le aseguran un buen infarto:

Primero: El trabajo ante todo y sobre todo.

Segundo: Comience a trabajar temprano y déle duro hasta la noche, olvidándose de los sábados, domingos y días festivos.

Tercero: Llévese trabajo a casa y aproveche el tiempo hasta altas horas de la noche.

Cuarto: Acepte todas las invitaciones relacionadas con su negocio. Las comidas y cócteles son estratégicos para hacer buenas operaciones comerciales.

Quinto: Fume un mínimo de dos paquetes de cigarrillos diarios.

Sexto: Nada de paseos, cines, reuniones familiares, lecturas amenas, fines de semana que nada rinde y cuestan tiempo y dinero.

Séptimo: Vacaciones... una moda de vagos.

Octavo: No delegue la mínima responsabilidad: nadie puede hacer las cosas tan bien como usted.

Noveno: Coma y beba mucho, no descance después. Al contrario, retorne inmediatamente a su actividad usted es impostergable, ineludible e irremplazable.

Décimo: Si viaja por negocios, hágalo siempre de noche, así no pierde el día. Al anochecer inicie el regreso y así podrá seguir trabajando a la mañana siguiente.

Cumpla con el decálogo y el infarto cumplirá con usted.

Síntomas y causas del Estrés

Los síntomas clásicos del estrés, que quizá en alguna ocasión todos han experimentado, son:

- 1 Las personas se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados.
- 2 Son propensas a la ira con gran frecuencia y no se relajan o tienen dificultad para ello.
- 3 Muestran escasa cooperatividad, y adquieren vicios con más facilidad que en situaciones normales (tabaquismo, alcoholismo, ingieren barbitúricos, etcétera).
- 4 Padecen desórdenes físicos como por ejemplo: comer en demasía o muy poco o no poder conciliar el sueño, despertarse intempestivamente a las 4 o 5 de la mañana y no poder dormirse nuevamente, etcétera.
- 5 Es conveniente entender que las tensiones pueden ser temporales o de larga duración, lo cual casi siempre depende del tiempo en que prevalezcan las causas que lo provocaron y del poder de recuperación del afectado.

Los problemas se manifiestan sobre todo cuando la tensión persiste por un lapso prolongado debido a que el organismo no puede recuperar su capacidad para enfrentarse a la tensión.

Existen dos tipos de causas que provocan la tensión:

Relativas al trabajo.

Ajenas al trabajo.

Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de tensores. A continuación se mencionan algunas causas de tensión en el trabajo:

- 1 Sobrecarga de trabajo.
- 2 Presiones de tiempo.
- 3 Supervisión deficiente.
- 4 Clima político inseguro.
- 5 Autoridad insuficiente, no acorde con las responsabilidades.
- 6 Ambigüedad de roles.
- 7 Diferencias entre los valores personales y los de la compañía.

8 Cambios de cualquier tipo, sobre todo cuando por alguna causa son fundamentales o poco usuales.

9 Imposibilidad de conseguir los objetivos.

Asimismo, es necesario explicar lo que se conoce como relación "tensión-desempeño". Por ejemplo, para tocar el violín, las cuerdas deben tener la tensión exacta pues de no ser así, dicho instrumento sólo sirve de adorno: si las cuerdas están muy tensas; "chirriarán"; si están muy flojas, no emitirán ningún sonido. En conclusión, todo debe tener un nivel de tensión adecuado

Asimismo, cuando el nivel personal de tensión es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función; cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerlas adecuadamente.

Procedimientos para reducir la tensión

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.
- Desarrollo organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional. Deporte y acondicionamiento físico.

Se puede concluir que el estrés es esencial en la vida cotidiana. Es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a lograr la creatividad y el éxito en los negocios, así como en cualquier otra actividad. Además, puede ser sumamente agradable y estimulante cuando es producto de un triunfo en los negocios, de una gran victoria atlética, del matrimonio, del nacimiento de un hijo u otros sucesos importantes. Sin embargo, los síntomas son exactamente iguales a los que se experimentan en situaciones negativas.

Programas que se pueden aplicar

Muchas compañías han desarrollado programas que alientan el ejercicio regular, la nutrición adecuada, el control del peso y el conocimiento de sustancias dañinas para la salud.

Xerox, por ejemplo, gasta 85 millones de dólares al año en primas de seguro para el cuidado de la salud y ha lanzado un programa de servicios preventivos para sus empleados, el cual incluye control cardiovascular a través de factores como ejercicios aeróbicos como correr, saltar la cuerda y practicar deportes de raqueta. La compañía obsequia a sus empleados un libro que contiene instrucciones y fotografías de diversos ejercicios, capítulos acerca de los peligros de fumar, los efectos del alcohol y el abuso de las drogas, información acerca de la nutrición y el control de peso y guías para manejar la tensión y aprender a relajarse.

Kimberly Clark posee un área de recreo muy grande cerca de Madison, Wisconsin, que cuenta con una piscina de 25 metros, una pista para correr de 100 metros, equipo de ejercicio y baño sauna.

La participación de los empleados ha sido muy grande; los médicos informaron que el éxito del centro se refleja en cambios en el estado anímico de los empleados y en su rendimiento en el trabajo.

Es indudable que al estrés se lo relaciona, por lo general, con efectos negativos o desafortunados. No obstante, según Robert Franken, "el estrés también puede ser visto como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas que tienen como finalidad algún propósito".

Cuando se experimenta alguna emoción relacionada con el estrés, el mismo Franken comenta que "si produce sentimientos negativos, se considera de distress mientras que, si los sentimientos son positivos, se habla de eustress.

Por lo general, cuando las personas consideran que un evento es embarazoso o problemático, desarrollan distress y cuando se enfrentan a una situación cambiante, experimentan eustress.

Por su propia definición, se puede concluir que el estrés representa un gasto de energía o reservas del cuerpo humano, lo cual se traduce en:

- Variación de la presión arterial.
- Grandes cantidades de adrenalina son "inyectadas" en la corriente sanguínea.
- Sube el nivel de azúcar en la sangre.
- Sube el nivel de colesterol en la sangre.
- Los músculos se tensan y el cuerpo adopta una actitud de "expectativa
- Los cinco sentidos se agudizan y sensibilizan.
- Las hormonas aceleran el metabolismo.
- Se respira de manera rápida y agitada.

La manera de pensar y la forma de reaccionar son factores determinantes para poder administrar el estrés. Por ejemplo, una promoción en el trabajo puede generar en un individuo un temor anormal a fracasar (distrés), mientras que otras personas pueden considerarla como una oportunidad de realizar algo nuevo, de tener experiencias retadoras y diferentes. Nuevamente es aplicable aquí el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío" o como usualmente se dice, "todo depende del cristal con que se mira".

El distrés se presenta cuando se elige y se utiliza un estilo erróneo de pensamiento. Por ejemplo, cuando un evento está fuera de control, es factible canalizar el pensamiento hacia "el vaso medio lleno", es decir, hacia el enfoque positivo.

En todo tipo de publicaciones se manifiesta la preocupación por administrar el estrés; en Human Motivation, Robert Franken, indica algunas pautas para "controlar el estrés"

- Desarrollar un plan de actividades para reducir o eliminar los tensiones.
- Aprender a relajarse entre las actividades que desarrolla diariamente.
- Aprender a reconocer los síntomas de estrés.
- Aprender a tratarlo como un proceso continuo de cambio.
- Aprender a prevenir los síntomas que lo ocasionan.
- Realizar periódicamente actividades deportivas o recreativas que permitan disminuir el grado de estrés.

3.5 Intervenciones Estratégicas

3.5.1 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Recientes intervenciones en el ámbito del DO.

Teoría de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico

Desarrollada por Tichy, la teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas

Se pretende encontrar una "liga" o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al medio ambiente organizacional.

Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas "alineaciones" o "ligas".

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos pueden ser utilizadas para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio ambiente.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el medio ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico, utilizando únicamente una perspectiva y olvidando otras.

Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un problema de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en que el medio ambiente afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor.

La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del medio ambiente.

Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de una manera aislada e independiente.

Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

- La misión y estrategia de la organización.
- La estructura y procedimientos administrativos y
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Estas herramientas pueden ser usadas para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas.

Típicamente, los ajustes técnicos, políticos y culturales, se presentan en ciclos.

Existen organizaciones, como por ejemplo Volvo, que invierte mucho tiempo y recursos en estructurar y ajustar su sistema de producción.

Tichy recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural.
2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir nuevamente los tres sistemas.

Otra intervención dentro de las Estratégicas en el ámbito del D.O., es la siguiente:

Desarrollo Transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización. Esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad. Se han creado bloques comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico o tratados de libre comercio entre países como México, Estados Unidos y Canadá, México-Costa Rica, México-Chile o México-Colombia y Venezuela.

Este fenómeno también influye sobre esta intervención, mediante la cual diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua. Estos acuerdos se conocen como 'alianzas estratégicas".

Grandes corporaciones como General Motors y Toyota, han formalizado este tipo de alianzas que les han permitido ser altamente competitivas.

Estos convenios de colaboración son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas.

Estas tendencias se han extendido hacia las instituciones educativas que realizan convenios con organismos empresariales que benefician a ambas partes, ya que los alumnos pueden realizar prácticas o su servicio social en las empresas y éstas mantenerse actualizadas.

¿Cuál es el procedimiento para analizar esta intervención?

	A	B	
Sistema Técnico	Misión y Estrategia	Estruc. De la Org:	Administración de los
	Análisis del Medio	Diferenciación	e Rec. Humanos:
	Ambiente y de la org.	integración.	Ajustes del personal a
	Definición de misión y	Alineamiento de la	los roles. Medidas del
	Ajuste de recursos:	estructura y estrategia	desempeño
Sistema	Determinación de	Distribución del poder	Políticas de sucesión

Político	aquellos que influyen sobre la misión y estrategia	Balance de poder a través de grupos y roles	Diseño y adm. De sistemas de recompensa
	Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas		
Sistema Cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura	Selección de personal Para reforzar la cultura
	Desarrollo de cultura alinea con misión y estrategia	Desarrollo de subcultura para apoyar los roles.	Desarrollo de modelos Para reforzar la cultura organizacional
		Integración de subcultura para formar la cultura de la empresa	

“A” Áreas administrativas

“B” Herramientas administrativas

CUARTA PARTE

ANALISIS DE LOS

RESULTADOS OBTENIDOS

CON EL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 Análisis crítico de los distintos puntos

Partiendo de la hipótesis de que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal y que estar conciente de ello les permite adaptarse mas rápidamente a las turbulencias del entorno. Por ello si una organización no cambia puede obtener resultados desastrosos

El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones

La naturaleza del DO, participación y colaboración enfocado a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades mas importantes en formas diseñadas para conducir a resultados exitosos.

Por ultimo el campo del DO se basa en unos fundamentos de valores e hipótesis acerca de las personas y las organizaciones. Los pioneros surgieron a raíz de investigaciones cuya finalidad era la de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo. Los primeros estudios y aportaciones directos relacionados con esta disciplina, surgen con la aplicación de la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad o grupos “t”

Visionarios del DO como Lemin, Mc Gregor, Lekert, Lippitt, Waston y French incursionaron en este campo y obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto en el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

Pasando a los fundamentos del Desarrollo Organizacional y la administración del proceso se podría sostener que para analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de las fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera mas apropiada para que el cambio ocurra. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se baso en la idea de “descongelar”, “mover” y volver a congelar. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer que el cambio perdure en el tiempo. Mas adelante se planteo una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho mas especifico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteo cinco trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiara también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales con las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipos y maquinarias, y

ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin que plantea como variables de desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un “cambio transaccional” y un “cambio transformacional”, el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se deben entender que estos modelos no son exclusivos sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

En cuanto al fundamento de la teoría de sistema al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”. Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas socio técnico (TSS) y la planificación de sistemas abiertos, (PSA) ambos enfoques de importancia vital para el DO. Hoy en día. La TSS. Se orienta más al funcionamiento interno de las organizaciones como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar el futuro deseable.

La participación y delegación de autoridad se fundamenta en participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe una creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, las organizaciones excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo”.es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocráticas. Para que una organización este en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo solo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sienten comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los

resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como “groupware” que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

Las estructuras paralelas de aprendizaje se forman con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización esta acostumbrada utilizar. La idea es “sacar” el problema de la organización para poder visualizarlo mas imparcialmente. La tarea mas importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suele ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

Uno de los aspectos que estudia el DO. Es la estrategia para el cambio. La estrategia que es mas manejada por el DO. Y la cual adopta como principio es la normativa – reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que este necesita mas que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del DO. Como lo son, entender que el desarrollo es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimientos con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO. Es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El DO. Es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar de DO. No nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de la organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

Estos fundamentos del DO. Constituyen los apuntalamientos teóricos prácticos del campo. Tomados por separado, cada uno de ellos es un poderoso instrumento conceptual para pensar en el cambio y llevarlo a cabo. Tomados en forma colectiva, constituyen el principio de una teoría del desarrollo y el cambio organizacional que tienen un potencial enorme para mejorar el desempeño de la organización y el desarrollo del individuo. Estos fundamentos son sólidos, validos y de un gran valor para los teóricos y practicantes del DO. También son de gran valor para los líderes y miembros de la organización que esperan beneficiarse con los programas de cambio erigidos sobre estos fundamentos colectivos.

La administración del programa es compleja, dinámica, difícil y muy divertida. Los retos son incontables, pero el sentido de logro es fantástico para los practicantes, los lideres y los miembros de la organización por igual, a medida que un éxito sigue a otro y la organización realiza sus metas.

Estas ideas acerca de la administración de los programas de DO. Describen algunos de los factores importantes que los practicantes del DO. Toman en cuenta a medida que planifican y llevan a cabo los esfuerzos del cambio

El trabajo más difícil es administrar el proceso del cambio. Al escribir sobre el proceso administrativo, puedo ser lógico, racional y tal vez pueda comunicar que sin lugar a dudas el cambio está sujeto a la gerencia. Sin embargo la realidad, en realidad, la administración del cambio es descuidada – las personas nunca hacen exactamente lo que nosotros planeamos. Y sigue la ley de Murphy: si hay algo que pueda resultar mal, así sucederá. Además, la política en la organización siempre está presente y después de todo, el cambio emocionalmente a todos.

Se exploraron tres componentes – el diagnóstico, la intervención y la administración del programa – que son decisivos para todos los programas de desarrollo organizacional. Cada uno de ellos es importante por derecho propio; todos son vitales para el éxito. Mientras más aprendan las personas acerca de estos componentes, más efectivas serán en sus esfuerzos para el mejoramiento de su organización. El desarrollo organizacional es una mezcla compleja de arte, ciencias y artesanía que se logra mediante el estudio y dominio de estos tres componentes.

Un buen diagnóstico de la situación se logra a través de un análisis con distintas herramientas tales como cuestionarios, entrevistas, observaciones entre otros. Los cuestionarios son herramientas que resultan económicas de ellos se puede obtener muchos datos para el análisis de una sola toma de información. Pero a veces puede existir el peligro de que las partes lo hagan en forma mecánica. Se sugiere que se lo utilice cuando el objeto sea solo informativo. Las entrevistas resultan una excelente forma de indagar sobre los problemas y oportunidades ya que tiene la ventaja de facilitar la verbalización de opiniones o sentimientos que el entrevistado guarda con recelo generalmente. Por desventaja que se tiene el tiempo que lleva. Las entrevistas pueden hacerse de manera individual o grupal de esta última manera se ahorra tiempo. La

recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional. Las intervenciones son las herramientas de las cuales se vale esta disciplina para llevar a cabo un programa de cambio integral y planeado

Las intervenciones pueden darse en *procesos humanos*, pueden ser *intervenciones tecnoestructurales*, *estratégicas* y bien ser *intervenciones en administración de recursos humanos* estas son las clases de intervenciones que existen.

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente. La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas. La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la

satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

Según Harrison, no se debe intervenir con mas profundidad de la necesaria. Además se debe considerar que existen unas intervenciones mas profundas que otras pues algunas se aplican únicamente a nivel individual, otras a un nivel grupal, o bien abarcan a toda la organización

La formación de equipos y su variante moderna, los equipos autodirigidos, son intervenciones tradicionales en el ámbito del desarrollo organizacional que pretende lograr la conformación de equipos de trabajo altamente eficaces.

Las *intervenciones tecnoestructurales* son utilizadas para diseñar estructuras organizacionales. El diseño de las organizaciones implica la elección entre tres dimensiones clave que existe en las empresas; la estrategia, el tipo de estructura existente, los mecanismos para integrar a las personas dentro de la organización. Por lo tanto, se puede adoptar un determinado tipo de estructura organizacional de acuerdo con la situación que se presente entre la organización y el medio ambiente.

Se debe analizar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura y además ponderar cuales son las consecuencias de adoptar determinado tipo de estructura.

Lo que se puede asegurar es que independientemente de la estructura que se adopte, esta debe ser muy flexible para poder modificar, si es necesario, su diseño estructural y adoptar el esquema que mejor se adecue a las circunstancias.

Las *intervenciones estratégicas* son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo. Estas actividades dirigen la atención en dos direcciones importantes: fuera de la organización hacia la consideración del ambiente, y lejos del presente, hacia el futuro.

4.2 Conclusión

Desarrollo organizacional es un tema muy extenso. 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 que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con la ayuda de un consultor o agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional. Se sostiene que las organizaciones que quieren alcanzar la calidad total, buscan primero la calidad de sus personas y hacen que estas tengan un buen desarrollo dentro de la empresa para que estén satisfechas y comprometidas con ella.

Aunque la tecnología este en evolución constante, las personas siguen siendo el pilar que sostiene una organización, es por ello que se debe invertir tiempo, capacitación y recursos en esta área. Esto se logra mediante un programa bien estructurado de Desarrollo organizacional, que puede

aplicarse en diferentes formas y dirigirse a las necesidades generales y específicas de cada empresa o departamento.

En la esencia del Desarrollo Organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

El Desarrollo Organizacional se encarga de transformar la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor.

Las necesidades se determinan mediante una investigación – acción, que es básicamente un programa diseñado para mejorar su funcionamiento. Los programas efectivos de mejoramiento casi siempre requieren una base de datos, es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de una manera sistemática para planificar la acción emprenderla y evaluarla. La investigación acción proporciona un enfoque y un proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionara una base para el programa de acción. Después de determinadas las necesidades de la organización el consultor aplica métodos para arreglar estos problemas, dichos métodos se llevan a cabo mediante “intervenciones” que pueden ser de varios tipos, de grupo, estratégicas, estructurales de administración de recursos humanos, con personas de diversas áreas que tengan que ver con un mismo tema, etc. De acuerdo con los resultados obtenidos de estas intervenciones, los altos directivos de cada área aplican las medidas correctivas para sanar la organización y que a su vez ésta produzca productos y personas con una calidad superior para estar dentro de un mercado competitivo.

El desarrollo Organizacional esta dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieran, generalmente con la ayuda de un consultor.

El DO tiene y tendrá un potencial enorme, ya que todas las organizaciones necesitan de una persona capacitada que utilice enfoques orientados a las personas. Este proceso es cada vez mas necesario ya que vivimos un mundo cada vez mas competitivo y de mas calidad humana, tecnológica, de servicios etc.

El DO es el engranaje de la empresa y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles, el DO crea procesos desde la experiencia empresarial para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente el DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia.

Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

4.3 Recomendaciones

Es recomendable que los directivos de las empresas mantengan a sus trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados.

En toda la organización debe existir un líder el cual promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan en toda organización.

Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre si, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.

Bibliografía

1. Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. *Desarrollo Organizacional*, Editorial Prentice Hall
 2. Beckhard, R. *Desarrollo Organizacional, Modelos y Estrategias*. Editorial Addison – Wesley
 3. Burke, W y Robertson, P. *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Editores Handbook
 4. Guizar, Rafael M. *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. Editorial Mc Graw Hill
 5. Chiavenato, I *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas, SA
- Porrás, J y Robertson, P. *Desarrollo Organizacional: Un proceso de Desarrollo y Cambio*. Editores Handbook
- Strauss, S *Administración de Personal*. Editorial Mc Graw Hill