

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO GENERAL.

Analizar el origen desarrollo y perspectivas del Desarrollo Organizacional, así como sus principios y principales tecnologías a fin de evaluar sus aplicaciones en nuestro entorno organizacional.

MODULO I

ORIGENES Y CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO II.

EL PROCESO DEL CAMBIO PLANEADO.

MODULO III.

INTERVENCIONES BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO IV.

INTERVENCIONES AVANZADAS DEL D.O.

MODULO V.

DESARROLLO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

DURACION TOTAL 100 HORAS.

COORDINADOR.

LIC. VICTOR MANUEL SILVA MARTINEZ.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO I

ORIGENES Y CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Qué es el desarrollo organizacional.

Que es el D.O.

Que no es el D.O.

2. Condiciones par el desarrollo organizacional.

Cambio rápido e inesperado.

Diversificación.

Globalización.

Comportamiento gerencial.

3. Marco teórico del D.O.

Perspectiva individual.

Perspectiva grupal.

Perspectiva del sistema total.

4. La organización como sistema.

Pensamiento sistémico.

Transacción individuo empresa.

Eficacia y salud.

5. El desarrollo organizacional como proceso de cambio planeado.

Investigación de la acción.

Proceso de cambio de lewin.

Fases del cambio planeado.

Modelos de cambio planeado.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO II.

EL PROCESO DEL CAMBIO PLANEADO.

1. La organización como sistema.

Principios de los sistemas.

Sistemas socio técnicos.

Sistemas formales e informales.

2. Diagnóstico organizacional.

Proceso del diagnóstico.

Modelo de las seis casillas de Weisbord.

Modelo de congruencia de Nadler-Tushman.

Modelo práctico emergente.

Modelos contingenciales.

Método del grid gerencial.

Enfoque histórico –clínico.

3. Administración del cambio.

Criterios para una intervención eficaz.

Planeación de la intervención.

Administración del proceso de cambio.

4. Administración de la transición.

Etapas de la transición.

Principios de la transición.

Estrategia para el manejo de la transición.

5. Análisis del campo de fuerzas.

Equilibrio casi estacionario.

Homeostasis organizacional.

Fuerzas restrictivas del cambio.

Fuerzas impulsoras.
Visión del estado deseable.
Cambiando el equilibrio.

6. El agente de cambio.

Quien es un agente de cambio. ,
Perfil del agente de cambio.
Aptitudes y actitudes. ,
Principios del agente de cambio.

7. El consultor de D.O.

Papeles y funciones.
Aptitudes y necesidades.
Tipos de consultoria.

8. Resistencia al cambio..

Concepto y modelo.
Tipología.
Causas frecuentes.
Tratamiento.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO III.

INTERVENCIONES BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Clima y cultura organizacional.

La gestión de la cultura corporativa.

Clima social.

Indicadores del clima.

Influencia del clima sobre la cultura.

2. Valores organizacionales.

Principios, valores y criterios.

Valores personales, sociales y organizacionales.

Dinámica de los valores.

Importancia de los valores organizacionales.

Proceso de configuración de los valores.

3. Visión organizacional.

Misión y visión: diferencias y similitudes.

Características de una visión.

De visiones individuales a visión corporativa.

Enlistamiento y alineación.

4. Intervenciones frecuentes del desarrollo organizacional.

Comunicación para el cambio.

Descongelamiento organizacional.

Desarrollo de equipos.

Planeación de vida y trabajo.

Negociación y conflictos.

Desarrollo del liderazgo.

Motivación y productividad.

Manejo de problemas.

Toma de decisiones.

Estructuración organizacional.

5. Comunicación para el cambio.

Comunicación para el cambio
Comunicación intensa y eficaz.
Asertividad.

6. Descongelamiento organizacional.

Confrontación con el estado deseable.
Intereses y expectativas individuales y corporativas.
Visualización de escenarios.

7. Desarrollo de equipos de trabajo.

Modelo militar.
Modelo deportivo-organizacional.
Etapas del desarrollo de equipos.
Procesos humanos en el equipo.
Perfil del equipo eficaz.
Barreras y facilitadores del trabajo en equipo.

8. Planeación de vida y trabajo.

Proyecto de vida en el trabajo.
Dilema familia empleo.
Vida organizacional.
Ciclo de vida de las organizaciones.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO IV.

INTERVENCIONES AVANZADAS DEL D.O.

1. Manejo de problemas.

Método clásico.

Tkj.

Ishikawa.

2. Toma de decisiones.

Empowerment (FACULTAMIENTO).

Valores y criterios.

Valores claros y manos a la obra.

Cálculo de riesgos.

Implantación decisional.

3. Conflicto y negociación.

Conflicto como fuente de energía.

Causas de conflicto organizacional.

Conciliación, confrontación y negociación.

Niveles de competencia y colaboración.

Estilos de manejo de conflicto.

Tecnología de la negociación.

4. Desarrollo del liderazgo.

Los gerentes como líderes.

Perfil del liderazgo.

Liderazgo situacional.

Liderazgo sinérgico.

Principios para la conducción de la diversidad.

Los nuevos roles del líder.

5. Motivación y productividad.

Productividad personal y organizacional.
La estructura de las necesidades.
La dinámica de las expectativas.
Competitividad corporativa.
Programación neurolingüística.
Calidad de vida y trabajo.
Rediseño del trabajo.

6. Estructuración organizacional.

Outsourcing (subcontratación).
Downsizing (aplanamiento).
Empowerment (facultamiento).
Descentralización.
Estructura multicultural.

7. Organización inteligente.

Pensamiento holístico.
Dominio intrapersonal.
Visión compartida.
Desarrollo de paradigmas.
Aprendizaje acelerado.
Inteligencia emocional.
Construcción de escenarios.

8. Dinámica de la organización inteligente.

Organización tradicional y cambio acelerado.
Capacidad de adaptación de las organizaciones.
Mortalidad infantil organizacional.
Organizaciones altamente adaptativas.
Competitividad personal, organizacional y mundial.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

MODULO V.

DESARROLLO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

1. Pensamiento holístico o sistémico.

Principios del pensamiento sistémico.

El bosque y los árboles.

Principio de la palanca.

Barreras del pensamiento sistémico.

2. Arquetipos sistémicos.

Crecimiento limitado.

Desplazamiento.

Síndrome de la rana hervida.

3. Dominio intrapersonal.

Dominio y destreza.

Resistencia.

Visión personal.

Tensión creativa.

Integración de razón e intuición.

4. Desarrollo de paradigmas.

Paradigma o modelo mental.

Utilidad de los paradigmas.

Pioneros de paradigmas

Nuevas perspectivas.

Resistencia al cambio.

Brincos de abstracción.

Columna izquierda.

Indagación de paradigmas.

5. Visión compartida.

Visión e interés común.

Importancia.

Visión y estimulación.

Alistamiento y compromiso.

Actitudes ante la visión corporativa.

Anclaje de la visión.

Muerte prematura de la visión corporativa

6. Aprendizaje acelerado.

Cambio tecnológico y aprendizaje.

Aumento de la capacidad de respuesta.

Dialogo y discusión.

Rutinas defensivas.

Organización abierta al aprendizaje.

7. Inteligencia emocional.

Perfil de la persona emocionalmente inteligente.

Organizaciones emocionalmente inteligente.

Importancia de la inteligencia emocional en la organización.

Una habilidad "blanda".

Energía y química emocional.

Habilidades emocionales.

8. Construcción de escenarios.

El concepto de escenario.

Escenarios y desarrollo turbulento.

Magos buenos y magos malos.

Técnicas para la construcción de escenarios.

Que haremos sí y solo sí.

Perfil del facilitador de escenarios.

9. Perspectivas del desarrollo organizacional.

Controversias del D.O.
Mutaciones del desarrollo organizacional.
Enfoque en el factor humano.
Gestión de la cultura corporativa global.
Investigaciones recientes del MIT
Encuentro de conclusiones.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APOYOS DIDÁCTICOS DEL MODULO I

“ORIGENES Y CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

FUENTES:

Burke, W. Warner “DESARROLLO ORGANIZACIONAL un enfoque normativo” Ed. SITESA. México. 1990. pp. 1 – 85.

Achilles de Faria Mello, Fernando.
“DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ENFOQUE INTEGRAL”.
Ed. LIMUSA. México. 1985. pp. 11 – 35.

DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODULO I

"ORIGENES Y CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

INDICE

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	1
El Desarrollo Organizacional antes y ahora.	16
¿De donde provino el D.O.?	26
El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio.	57
La organización como sistema.	86
La transacción entre el individuo y la empresa.	96
Eficacia y Salud.	99
Definición del D.O.	105
Conceptualización Del D.O.	106

¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

El término *desarrollo organizacional* —o *DO*, la denominación más comúnmente empleada para designar este campo— ha estado en uso por lo menos desde 1960. En la década de 1960 y en el comienzo de la de 1970, eran cosa corriente las bromas acerca de lo que significaba la abreviatura DO. Hoy día, en el mundo de las grandes organizaciones, la mayoría de la gente no asociará DO con director de orquesta, diseño oficial ni deseo obnubilado. El desarrollo organizacional, como campo, no es todavía bastante conocido para que se defina en el diccionario o se explique en la *Encyclopaedia Britannica*, pero ha sobrevivido a épocas de turbulencia y con toda seguridad se encontrará presente en un futuro predecible. Explicar lo que es el DO y lo que hacen los profesionales de esta especialidad es algo que todavía resulta difícil porque, hasta cierto punto, aún se está dando forma a este campo y porque la práctica del DO tiene más de proceso que de procedimiento paso por paso; es decir, el DO es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, de lo que las personas que llevan a cabo el trabajo creen y sienten respecto a su eficiencia y efectividad, más que una receta o algoritmo lineal, específico, concreto y paso por paso para lograr algo.

Un ejemplo ayudará a explicarlo. El caso representa una posición purista, bastante estricta, para determinar lo que es y lo que no es el DO.

UN CASO DE ESTUDIO

La organización cliente era una división de una gran compañía manufacturera de los Estados Unidos de América. La división constaba

de dos plantas; ambas fabricaban equipo eléctrico pesado. En aquel entonces se encontraba en dificultades, porque había problemas de control de calidad y muchas quejas de los clientes. Las quejas se referían no sólo a calidad deficiente, sino también a retrasos en la entrega de los productos, retrasos inevitablemente de semanas, cuando no meses, después de lo prometido. Unas semanas antes de mi llegada a las oficinas, un vicepresidente de la casa matriz había visitado al grupo de alta dirección de la división, constituido por seis funcionarios. El vicepresidente de la empresa matriz estaba muy bien enterado de los problemas y no le gustaba nada lo que acontecía. Al terminar su visita, dio su fallo. En esencia, afirmó que a menos que la división "rectificara su rumbo" en un plazo de seis meses, haría los arreglos necesarios para cerrarla. Si llevaba a cabo su amenaza, ello significaría la pérdida de empleo para más de 1000 personas, incluyendo, naturalmente, su equipo directivo. Aunque las dos plantas de esta división estaban sindicalizadas, el vicepresidente contaba con la autoridad y el respaldo de sus superiores para cerrarla si lo juzgaba necesario.

Durante un periodo de varios meses anteriores a mi llegada en calidad de consultor, el director general de la división había tomado algunas medidas en un intento por resolver los problemas. Con este fin, había celebrado reuniones con su equipo de alta dirección, había despedido al jefe de manufactura y contratado a un hombre con más experiencia, dedicó bastante tiempo a visitar los talleres y hablar con supervisores y obreros de primera línea, autorizó experimentos que los ingenieros de producción llevaban a cabo con el objetivo de descubrir nuevos y mejores métodos; incluso celebró una reunión en masa con todos los empleados, a quienes exhortó a trabajar con denuedo. Después de la reunión se colocaron carteles en las dos plantas señalando la meta: llegar a ser la número uno entre todas las divisiones de la compañía. Ninguna de estas medidas dejó ver diferencia alguna.

El director general buscó también la ayuda de los especialistas de la compañía en relaciones laborales y adiestramiento de los empleados. Uno de esos especialistas hizo varias visitas a la división y, a fin de cuentas, decidió que tal vez fuera útil llamar a un consultor externo, experto en desarrollo organizacional. Esa persona de la dirección de la empresa matriz se puso en contacto conmigo y convinimos en una visita inicial.

Mi visita inicial, unas cuantas semanas después de que el vicepresidente había hecho su visita y pronunciado su decisión, incluyó, a grandes rasgos: 1) una extensa conversación con el director general; 2) una breve observación de la mayoría de las operaciones de producción; 3) una reunión informal con el equipo de alta dirección para que pudieran plantearse preguntas y explorarse problemas y, por último, 4) el análisis de los pasos de acción que yo propusiera. Sugerí que empezáramos por lo alto. Entrevistaría con cierta profundidad a cada uno de los miembros del equipo de alta dirección, y luego les daría cuenta, en grupo, del diagnóstico de las entrevistas; después, determinaríamos conjuntamente los siguientes pasos que habrían de darse. Todos estuvieron de acuerdo con mi proposición.

Un par de semanas después inicié mis entrevistas con los seis miembros del equipo de alta dirección (véase la Fig. 1.1), a cada uno de los cuales dediqué alrededor de una hora. Me expusieron muchas causas de los problemas de la división, con algunos de los presuntos motivos en contradicción con otros. Lo que quedó claro fue que si

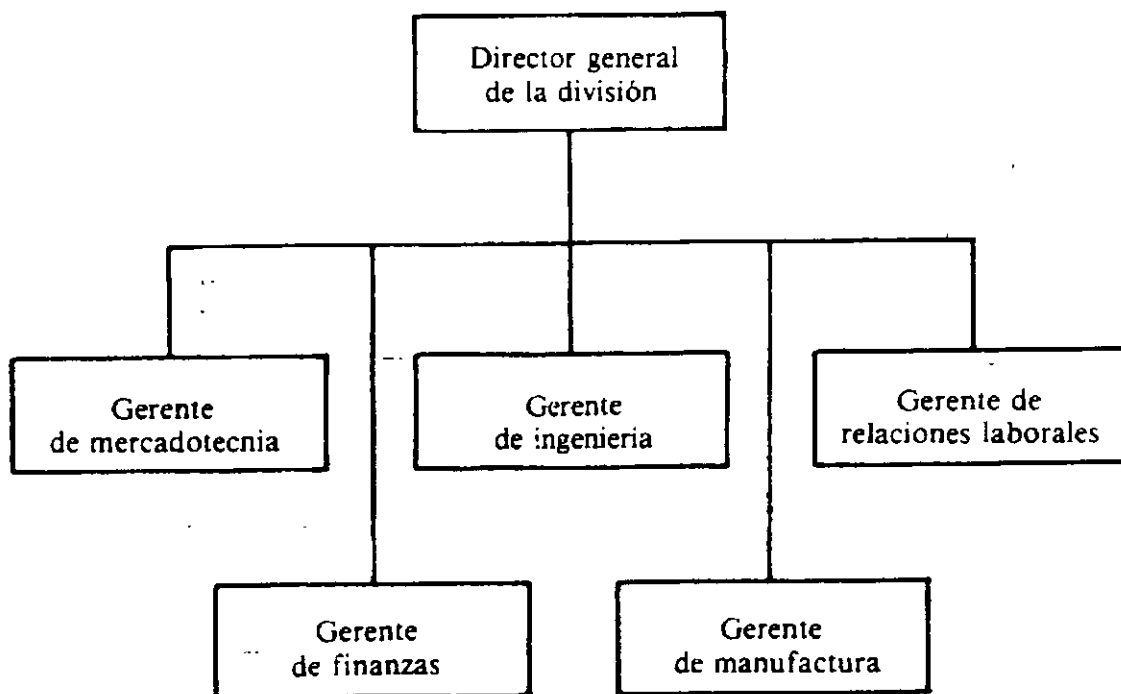


Figura 1.1

Organigrama: equipo de alta dirección de la división de manufactura

bien las metas de la división eran por lo general comprensibles, no se tenía la certeza de su prioridad. Además, existían problemas interpersonales, como la falta de avenencia entre el jefe de mercadotecnia y el de relaciones laborales. (El gerente de mercadotecnia creía que el gerente de relaciones laborales jamás se mostraba lo suficientemente enérgico, mientras que el gerente de relaciones laborales consideraba al de mercadotecnia un "jactancioso".) Decidimos celebrar una reunión de dos días y medio en un hotel situado a unos 140 kilómetros, para trabajar en aclarar las prioridades y limar algunas de las asperezas interpersonales.

Se consideró que la reunión fue fructífera, porque se logró mucho de lo planeado: una clara comprensión de los problemas y preocupaciones y cierta prioridad en las acciones. El problema clave que reclamaba atención salió, naturalmente, a la superficie. Era como si hubiéramos desprendido una o dos telillas de la "cebolla organizacional" y estuviéramos llegando por fin no sólo a algunas de las causas, sino a motivos específicos que podríamos atacar, con la confianza de que avanzaríamos en la dirección correcta. El problema específico que afloró en esta reunión externa del equipo de alta dirección fue la falta de cooperación entre las dos principales funciones de la división: ingeniería y manufactura.

Como lo muestra el organigrama de la figura 1.1, la división estaba organizada por funciones. Las ventajas primordiales de una organización funcional son la claridad en cuanto a las responsabilidades organizacionales, resultado de la división del trabajo, y las oportunidades de constante desarrollo en el desempeño de las responsabilidades y los resultados dentro de cada unidad. Sin embargo, hay inconvenientes que surgen primordialmente de las distintas divisiones de responsabilidad. Dicho en otras palabras, mercadotecnia comercializa y manufactura fabrica, y es raro que ambas se acoplen. En este caso, el problema era entre ingeniería y manufactura. Los ingenieros de diseño afirmaban que el personal de manufactura no cumplía con exactitud sus especificaciones, mientras que la gente de manufactura sostenía que los ingenieros de diseño no tomaban en cuenta que el equipo de fabricación era anticuado y estaba muy desgastado. Debido al estado de la maquinaria, el personal de manufactura no estaba en posibilidad de seguir las especificaciones de los ingenieros de diseño para alcanzar el nivel deseado de tolerancia. Cada grupo culpaba al otro

por la falta de calidad general y las demoras en la entrega del producto a los clientes.

Esta especie de conflicto es común en empresas que están organizadas funcionalmente. Por supuesto, las ventajas de este tipo de organización están claras, pero exigen un precio por la necesidad de cooperación entre líneas funcionales. Además, cuando los directores se encuentran en medio de esos conflictos, las presiones de los programas de producción diaria hacen que les sea difícil separar y diagnosticar con claridad la situación, especialmente en función de lo que constituye la causa y lo que sólo es un síntoma. Los directores de organizaciones orientadas hacia la alta productividad dedican gran parte del tiempo a "combatir incendios", o tratar síntomas. El consultor externo, que no está atrapado en esta rutina, puede mostrarse más objetivo en su ayuda para diagnosticar situaciones problemáticas. Éste fue mi papel primordial en mi calidad de consultor para esa división.

El siguiente paso del proceso de consultoría fue atacar este problema de conflicto entre grupos. Aproximadamente un mes más tarde celebramos otra reunión externa a la que asistieron doce personas: los seis directivos de ingeniería y un grupo equivalente de manufactura. Casi todos eran ingenieros de diseño, asignados a la función de ingeniería, o de producción, que trabajaban en la operación manufacturera. Estas dos funciones actuaban estrecha y recíprocamente, o se pretendía que lo hicieran. Los ingenieros de diseño enviaban dibujos a manufactura (parecidos a copias heliográficas) para que se produjese equipo eléctrico específico. Tal como se indicó, el personal de manufactura se quejaba de que diseño establecía especificaciones de tolerancia más exigentes que las que podían lograrse con su maquinaria; además, alegaba que la maquinaria era demasiado vieja. Para cumplir con las especificaciones del diseño habría de adquirirse maquinaria nueva y el costo resultaba prohibitivo. Y, además, —añadían—, "esos fulanos de proyectos jamás ponen un pie en el taller, por tanto, ¿qué pueden saber?".

Estos comentarios y las actitudes que reflejan son ilustrativos y comunes. Rara vez la comunicación en estas organizaciones es lo que debería ser. También es común, cuando no natural, que los grupos funcionales se mantengan distantes entre sí y que cada uno defienda su propio territorio.

Valiéndome de un formato modelo para la resolución de problemas intergrupales, tomado de la tecnología del desarrollo organizacional, trabajé con los dos grupos para: 1) comprender y aclarar sus diferencias; 2) reorganizar momentáneamente los dos grupos funcionales en tres grupos de funcionamiento cruzado, formados por cuatro personas cada uno, para resolver problemas, y 3) planear los pasos específicos de la acción que debía seguirse para remediar los problemas entre estos grupos. La finalidad de esta clase de actividad es proporcionar un procedimiento para facilitar el surgimiento del conflicto, para comprenderlo y atacarlo en forma más productiva. El procedimiento comienza con un intercambio de percepciones entre los dos grupos funcionales para definir cómo se ve a sí mismo cada grupo y cómo ve al otro. Esta actividad inicial va seguida de la identificación de los problemas que existen entre los dos grupos. Por último, grupos mixtos de miembros de ambas funciones trabajan de manera conjunta para trazar los pasos de la acción que habrá de atenuar el conflicto y resolver muchos de los problemas. (Véase la figura 1.2, que contiene un resumen de este proceso, y consúltese Burke [1974] para encontrar una descripción detallada de esta actividad.)

El resultado de esta reunión intergrupar sugirió la necesidad de otro paso más. Un problema capital que exigía atención inmediata era que el grupo de manufactura no trabajaba bien como equipo. Los ingenieros de diseño presentaban pruebas de que distintas personas de manufactura a menudo les daban respuestas diferentes respecto a la producción de un mismo proyecto. Así, el paso siguiente de la consultoría consistió en organizar una sesión de formación de equipo para el grupo directivo de la función fabril. Aproximadamente dos meses después de la sesión intergrupar, me aislé en un hotel durante dos días con los ingenieros de producción y los supervisores generales de manufactura. En esta sesión establecimos metas específicas de manufactura, determinamos las prioridades de producción, aclaramos funciones y responsabilidades e incluso ajustamos algunos conflictos interpersonales.

Hasta ese momento había trabajado con la división, dentro y fuera de ella, cerca de nueve meses. Después de mi sesión de formación de equipo con el grupo de manufactura, estaba convencido de que había comenzado a vislumbrar algunas de las causas reales de los problemas; hasta entonces había tratado primordialmente con síntomas, no con causas. Observé, por ejemplo, que los supervisores de

El problema general es el conflicto entre:

Departamento de manufactura
(seis personas)

Departamento de ingeniería de diseño
(seis personas)

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE PERCEPCIONES

Cada departamento de seis miembros que trabaja en grupo y aparte de los demás departamentos establece tres listas: cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo vemos a los demás, y cómo creemos que ellos nos ven.

PASO 2: INTERCAMBIO DE PERCEPCIONES

Reunión con carácter de comunidad total de los doce aunque permaneciendo intactos como departamento; cada grupo de seis presenta al otro su lista de percepciones.

PASO 3: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en la información presentada en el paso 2, cada departamento de seis miembros, trabajando de nuevo por separado, identifica los problemas primordiales que existen entre los dos departamentos.

PASO 4: INTERCAMBIO DE PROBLEMAS

Cada grupo presenta al otro su propia lista de problemas.

PASO 5: CONSOLIDACIÓN DE LOS PROBLEMAS

La totalidad del grupo, o bien representantes de cada departamento, consolidan las dos listas en una sola.

PASO 6: DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES

Las doce personas califican conjuntamente la lista de problemas, del más al menos importante.

PASO 7: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR EL GRUPO

Se reorganiza la comunidad total en tres grupos para la resolución cruzada momentánea de problemas entre departamentos. Cada uno de los tres grupos, formados por cuatro personas, dos de manufactura y dos de ingeniería de diseño, se hace cargo de uno de los tres problemas de mayor importancia y genera soluciones.

PASO 8: PRESENTACIONES RESUMIDAS

Cada uno de los tres grupos presenta sus soluciones a los otros dos grupos.

PASO 9: PLANEACIÓN DEL SEGUIMIENTO

La última actividad de la comunidad total de doce es trazar un plan para los pasos de puesta en ejecución de las soluciones para los problemas.

Figura 1.2
Ejemplo del proceso de resolución de un problema intergrupar

primera línea no tenían modo tangible alguno para recompensar a los operarios asalariados; sólo podían valerse de elogios: "Buen trabajo, Alicia" o "Continúa trabajando así, José", pero eso era todo. Sin embargo, si podían servirse de la sanción negativa, si así lo preferían; por ejemplo, amenazar con una suspensión de una o dos semanas sin paga si la labor no respondía a las normas. Este tipo de acción quedaba dentro de los límites del contrato sindical colectivo.

A los obreros asalariados se les pagaba de acuerdo con el sistema llamado de jornada medida. Su paga se basaba en lo que un ingeniero industrial había especificado como el tipo promedio de productividad respecto a un trabajo dado, durante una jornada de ocho horas. El incentivo de lograr una mayor producción a cambio de una paga adicional no era parte del sistema.

Sugerí al director general de la división que un cambio en el sistema de remuneraciones podía ser lo adecuado. Al oír esta sugerencia pareció que su rostro se quedaba sin sangre. Entonces me di cuenta de que había sido el presidente de la compañía matriz quien, años atrás, había inventado el sistema de jornada medida de trabajo. No creía en los sistemas de incentivos. El director general de la división me dijo con claridad que ni remotamente indicaría al presidente de la matriz que quizá hubiera de abandonarse el sistema de jornada medida de trabajo. Traté este punto con mi contacto primero, el especialista de la dirección; me confirmó la situación y afirmó que no cabía siquiera pensar en algún cambio en el sistema de remuneraciones. Llegado a este punto me sentí extremadamente frustrado. Pensaba que por fin había dado con una causa de los problemas de producción de la división, si no de toda la empresa, pero se hizo manifiesto que no iba a cortarse esta raíz del árbol de los problemas. Muy poco después llegaría a su fin mi trabajo de consultoría en la división. Lo que yo recomendaba como paso siguiente en el proceso general de resolución de problemas —cambiar algunos elementos del sistema de remuneraciones para los obreros asalariados, cuando no la totalidad del sistema— no era un paso que el director general de la división estuviera dispuesto a dar. La persona de la dirección de la empresa matriz también se mostraba renuente a favorecer cualquier cambio en este aspecto del sistema.

El punto que se debe destacar de este caso de consultoría es que yo utilicé en mi calidad de consultor la metodología común del desarrollo organizacional pero, en última instancia, el problema *no* era

de desarrollo organizacional. Tras haber descrito el caso, en seguida lo utilizaré como vehículo para aclarar lo que es y lo que no es el DO.

DEFINICIONES

Para la consultoría me valí de la metodología del DO y enfoqué la situación desde una perspectiva de DO. El modelo metodológico para el DO es el de *investigación de la acción*; se reúnen datos en forma sistemática acerca de la naturaleza de ciertos problemas (aspecto de investigación) y luego se emprende la acción en función de lo que indican los datos analizados. Las técnicas específicas utilizadas dentro de este modelo metodológico general (pocas de las cuales son exclusivamente para el DO) fueron:

1. *Diagnóstico*. Entrevistas, tanto con individuos como con grupos, y observación, seguidas de análisis y organización de los datos captados.
2. *Retroalimentación*. Dar cuenta a las personas de las que se obtuvieron los datos del significado colectivo de los problemas de la organización.
3. *Análisis*. Analizar lo que los datos significan y trazar el plan de los pasos que habrán de darse como consecuencia.
4. *Acción*. Dar esos pasos.

En el lenguaje del DO, dar un paso es hacer una *intervención* en el modo rutinario dentro del cual opera la organización. En el caso expuesto hubo tres intervenciones primordiales: la formación de equipo con el director general de la división y los cinco jefes funcionales que le rendían cuentas directamente, la resolución del conflicto entre los grupos de ingeniería y de producción, y la formación de equipo con el grupo directivo de manufactura.

El caso examinado no reúne las condiciones de un esfuerzo de desarrollo organizacional, puesto que cumple con sólo dos de los tres criterios para el DO, al menos como yo los he definido (Burke y Hornstein, 1972), ya que para que sea DO, el cambio dentro de una

organización tiene que: 1) responder a una necesidad real de cambio, sentida por el cliente; 2) incluir al cliente en la planeación y puesta en obra del cambio, y 3) inducir el cambio en la cultura de la organización.

En mi calidad de consultor estuve en posibilidad de cumplir con los dos primeros criterios, pero no con el tercero, ya que para que el cambio cultural se produjera en este caso, la organización tenía que modificar su sistema de remuneraciones. Quizás en otra organización no hubiese sido el sistema de remuneraciones, sino algún otro aspecto de la cultura. Así pues, la constante de esta obra es que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio fundamental en la *cultura* de cualquier organización. Por cambio fundamental, a diferencia de fijar un problema o mejorar un procedimiento, quiero dar a entender que algún aspecto importante de la cultura de una organización jamás será el mismo. En el caso de estudio era el sistema de remuneraciones; en otro caso podría ser el cambio de enfoque o estilo de dirección de la organización, lo que requeriría nuevas formas de ejercer la autoridad, y a su vez llevaría a pautas de acuerdos diferentes, puesto que habrían de establecerse normas nuevas, especialmente en el área de la toma de decisiones.

Ahora que hemos pasado de un caso específico a conceptos más generales, es conveniente detenerse y definir algunos términos. Cualquier organización, lo mismo que cualquier sociedad, tiene su propia y singular cultura. Una cultura determinada está conformada por muchos elementos, pero el elemento primordial es la pauta singular de normas, medidas o reglas de conducta a las que habrán de atenerse los miembros. Otros elementos importantes de la cultura de una organización son la estructura de su autoridad y la forma en que se ejerce el poder —valores que son únicos de la organización—, las remuneraciones (qué son y cómo se distribuyen) y las pautas de comunicación.

Quizá mi definición de cultura resulte algo limitada, por ejemplo, por el hincapié que hago en normas y valores. El razonamiento que sustenta este modo de definir la cultura es un intento por entender la cultura sobre una base operacional: pautas de comportamiento consistentes. Las normas pueden cambiarse. El comportamiento cambiado es un acuerdo diferente. Esta posición, aunque quizá limitada, es de todos modos congruente con el pensamiento de Kurt Lewin acerca del cambio en el sistema social

Edgar Schein (1985) define la cultura en un nivel "más profundo":

Suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen "dando por hecho" el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio. Estas suposiciones y creencias son respuestas *aprendidas* a los problemas de integración interna de un grupo. Se las llega a dar por hechos debido a que resuelven esos problemas repetida y confiablemente. Hay que distinguir este nivel más profundo de suposiciones de los "artefactos" y "valores" que son manifestaciones o niveles superficiales de la cultura, mas no su esencia (págs. 6, 7).

Según la definición de Schein, estoy tratando niveles superficiales. Y eso es cierto. . . o casi cierto. La labor del profesional de DO es obtener del cliente normas implícitas, esas pautas conformadoras que son ubicuas pero quedan debajo de la superficie y no al descubierto. Como lo hace notar Schein, estos comportamientos son *manifestaciones* de supuestos y creencias fundamentales que quizá no sean la esencia, pero sí constituyen más medios de operación para tratar con el cambio organizacional.

Así pues, para que una organización se desarrolle, tiene que producirse un cambio, pero esto no quiere decir que *cualquier* cambio será bueno. Si empleamos la expresión *desarrollo* en su acepción de cambio, no significa, por ejemplo, crecimiento. La distinción de Russell Ackoff es muy útil y relevante para nuestra comprensión de lo que significa la *D* de DO:

Puede haber crecimiento con o sin desarrollo (y viceversa). Por ejemplo, un cementerio puede crecer pero no desarrollarse; y lo mismo puede hacer un montón de basura. Una nación, una corporación o un individuo puede desarrollarse sin crecer. . . [Desarrollo] es un aumento de la capacidad y del potencial, no un aumento en los logros. . . Esto tiene menos relación con cuánto se tiene que con cuánto se puede hacer con lo que se tiene. (Ackoff, 1981, págs. 34, 35.)

De esta manera, DO es un proceso para hacer emerger, es decir, para favorecer la percepción consciente de los miembros de una organiza-

ción, las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstaculizando el desarrollo. Cuando se logra que esas pautas de conformidad lleguen a la conciencia de la gente, se está en condiciones de reforzar los comportamientos que ayudan al desarrollo y de cambiar los que lo obstaculizan. El profesional del DO ayuda a que los clientes se ayuden a sí mismos.

Al menos de manera implícita, y algunas veces directamente, definiré varias veces en esta obra lo que es DO. La definición que sigue es algo general y quizá vaga, pero proporciona un punto de partida: Desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento.

¿Y qué pasa si la organización no necesita cambio alguno? Entonces el DO no es ni relevante ni apropiado. El desarrollo organizacional no lo es todo para todas las organizaciones. Es útil únicamente cuando se precisa algún cambio fundamental. Entonces, ¿cómo reconocer cuándo se necesita un cambio fundamental? Quizá la señal más clara sea cuando se presentan con regularidad problemas de la misma clase; aún no se ha resuelto un problema cuando aflora otro exactamente igual. Otra señal es, por ejemplo, cuando se emplea una diversidad de técnicas para aumentar la productividad y parece que ninguna fructifica. Otra más es cuando decae el estado de ánimo de los empleados y no es posible atribuir la causa a ningún factor determinado. Sin duda alguna habría que aportar más preguntas y más elaboración, pero es necesario seguir adelante.

UN ENFOQUE DE LA TOTALIDAD DEL SISTEMA

El objetivo del cambio es la organización, esto es, el sistema total y no necesariamente los miembros individuales (Burke y Schmidt, 1971). El cambio individual casi siempre es consecuencia de un cambio de sistema. Cuando una norma —una dimensión de la cultura de la organización— cambia, el comportamiento individual queda modificado por la nueva pauta conformadora. El desarrollo organizacional es un enfoque del cambio en la totalidad del sistema.

La mayoría de quienes trabajan en DO convienen en que es un enfoque de la totalidad del sistema y que una organización es un sistema sociotécnico (Trist, 1960). Toda organización tiene una tec-

nología, ya sea que produzca algo tangible o preste un servicio; asimismo, esa tecnología es un subsistema de la organización total y representa una parte integral de la cultura. Toda organización está constituida también por personas que actúan recíprocamente en torno de una tarea o una serie de tareas, y esta dimensión humana constituye el subsistema social. Esta obra hace hincapié en el subsistema social, pero debe quedar bien claro que para efectuar cualquier esfuerzo que tienda a un cambio organizacional deben tomarse en consideración ambos subsistemas y su interacción.

El caso descrito al comienzo de este capítulo ilustra las cualidades o dimensiones sociotécnicas de una organización. El problema entre los grupos de ingeniería y de manufactura era tanto un problema técnico (maquinaria anticuada) como social (falta de comportamiento cooperativo). El caso ilustra asimismo otro punto importante. Un principio fundamental o directriz del DO es comenzar cualquier consultoría por aquello que el cliente considere que es el problema, por lo que juzgue crítico, pero no necesariamente por lo que el consultor considere importante. Más allá de la labor de consultoría cabe interceder a favor de instrucciones específicas para el cambio. El consultor comienza siendo un facilitador y después avanza paulatinamente hasta formular recomendaciones específicas.

Este proceso de facilitación seguido por la intercesión es una cuestión discutida dentro del campo del desarrollo organizacional. Los profesionales y los académicos del campo del DO están divididos según su enfoque del desarrollo organizacional sea una cuestión contingente o normativa. El campo contingente establece que los profesionales del DO sólo deben facilitar el cambio y no el enfoque; es decir, el cliente es quien determina la dirección de cambio, ayudado por el consultor. El campo normativo, significativamente menor, indica que aunque en un inicio el punto de vista del DO debe ser facilitador, no debe transcurrir mucho tiempo para recomendar —o, en algunos casos, indicar— instrucciones para lograr el cambio. Como el lector podrá descubrir, a raíz de la presentación del caso de este capítulo y por el subtítulo del libro, yo me sitúo en el campo normativo, el grupo minoritario. Asumo una posición, pero siempre intentaré ampliar mi criterio y ser tan objetivo como me sea posible al presentar el DO.

En el caso de estudio de consultoría, durante más de nueve meses me relacioné casi exclusivamente con lo que el cliente consideraba como problemas y puntos principales. A medida que cobraba con-

fianza en lo que consideraba factores causales más que síntomas, comencé a interceder a favor de un cambio más amplio y directo; mi parecer era que lo que habíamos hecho, en la mayoría de los casos, era apagar pequeños fuegos sin haber determinado los incendiarios sistemáticos. Enunciado de un modo diferente, estábamos componiendo problemas, no aprendiendo a cambiar, es decir, aprendiendo un *modo* diferente de resolver problemas, la esencia del DO.

Cuando se adopta una posición, sin que importe cuán autoritaria sea, existe el riesgo de tropezar con alguna resistencia. Tal como manifiesto en mi descripción del caso, no consulté por mucho tiempo más después de los nueve primeros meses. El tiempo total fue de alrededor de un año. El resultado final fue que sí ayudé; la división cambió de actitud a tiempo para impedir que el vicepresidente convirtiera su amenaza en realidad. En mi calidad de consultor, este resultado me satisfizo. Sin embargo, desde una perspectiva de DO, considero que mi trabajo fue un fracaso. Esta apreciación parte de dos perspectivas, una referente a la investigación y la otra, a los valores.

Las pruebas de la investigación relacionadas con el cambio organizacional son ahora muy claras. Casi nunca se puede lograr un cambio tratando los síntomas, y no habrá cambio organizacional si se dirige el esfuerzo hacia un intento de cambiar los miembros individuales. La dirección del cambio debe orientarse hacia la personalidad de la organización, no hacia la personalidad del individuo. Mi conocimiento de lo probado por la investigación, mi percepción de que en el caso de la consultoría no era probable modificación alguna del sistema de remuneración propio de la organización, y mi aceptación de que por definición el DO significa cambio, me llevaron a la conclusión de que en última instancia no había llevado a cabo esfuerzo alguno de desarrollo organizacional.

Los valores que son fundamento del desarrollo organizacional incluyen enfoques humanísticos y cooperativos para cambiar la vida de la organización. Aunque no todos los profesionales de DO convengan en ello, para la mayoría de las organizaciones el DO incluye también un esfuerzo por la descentralización del poder. En el caso expuesto de consultoría, parecía que si se hubiera dado a los supervisores de primera línea más opciones para remunerar más positivamente a sus operarios, no sólo hubiera sido algo más humano, sino que también les habría otorgado un poder y una autoridad más libres y más apropiados para satisfacer sus responsabilidades de supervi-

sión. Según mi parecer, el cambio del sistema remunerativo era el camino apropiado, pero este cambio no habría de producirse y, también a mi parecer, tampoco era DO.

Lo que acabo de exponer es probable que suscite muchas más preguntas que respuestas. Pero dirijámonos ahora hacia donde haya mayor claridad y, espero, más respuestas. En el capítulo siguiente exploraremos un contexto más amplio del DO como medio para aclarar aún más la labor de los profesionales del ramo y el terreno de su trabajo en el futuro.

El desarrollo organizacional antes y ahora

La serie de DO original de Addison-Wesley, publicada en 1969, constaba de seis volúmenes. Estos libros representaron los primeros intentos por definir el campo del desarrollo organizacional, que en aquel entonces tenía ya casi una década de existencia. Hoy nos encontramos casi dos décadas más tarde. Veamos lo que ha sucedido desde 1969 que haya tenido particular importancia y haya surtido efectos en el campo del DO, así como las tendencias futuras que puedan observarse en las organizaciones.

ALGUNOS CAMBIOS IMPORTANTES A PARTIR DE 1969

El acontecimiento más importante de los que han afectado el campo del DO a partir de 1969, al menos desde el punto de vista de la economía si no de la competencia, fue el embargo del petróleo y la crisis de 1972-73. Las organizaciones realizaron despidos masivos, especialmente en las llamadas zonas blandas: capacitación y desarrollo de recursos humanos. Muchos individuos que en esa época se habían calificado a sí mismos como consultores en DO tuvieron que cambiar de denominación. Los que contaban con menos experiencia y los menos competentes en esa especialidad fueron "extraídos de raíz". Hoy día, son más competentes los especialistas en DO, en especial los que ya ejercían la profesión a fines de la década de 1960 y comienzos de la siguiente y sobrevivieron a la época económicamente difícil del año de 1973 y los años subsiguientes y aún se dedican al DO. En la actualidad, la mayoría de quienes se acreditan como profesionales de DO son los que han pasado por tiempos más duros y han sobrevivido.

do, o los que han sacado partido del mayor conocimiento acumulado y han aprendido con mayor rapidez los conceptos y conocimientos que se necesitan para ejercer con efectividad la especialidad de DO. En cualquiera de los casos, al parecer tenemos un grupo de profesionales más competente y mucho más numeroso que el que existía hace 15 ó 20 años.

Por lo que respecta a la dinámica organizacional y a las formas de enfocar la gerencia en general, desde 1969 se han producido por lo menos seis cambios de importancia.

En primer lugar, cambió el interés de la planeación estratégica a la realización estratégica. En 1969, e incluso después de 1973, se insistió en la planeación estratégica. Lo que se fue aprendiendo paulatinamente es que la planeación constituye sólo el 10% del trabajo; el 90% restante es realizar el plan, lo que es, con mucho, la parte más ardua de la labor. Así, hoy día se insiste más en el cambio gerencial.

Segundo, las expresiones *cultura organizacional* y *valores organizacionales* muy rara vez se mencionaban en 1969; actualmente estas expresiones se emplean muy a menudo tanto por parte del cliente como del consultor en DO. Puedo recordar que a principios de la década de 1970 se empleaba el vocablo *cultura*, que no "comunicaba" y mucho menos "captaba". Ahora imperan una mayor claridad y aceptación de estos conceptos porque son críticamente importantes para comprender lo que es el intento de dirigir, orientar y, en especial, cambiar una organización; también es obvio que a menos que el cambio de cultura vaya de la mano con un cambio importante en la estrategia de la organización, la nueva estrategia fracasará. El libro de Deal y Kennedy (1982) y el de Peters y Waterman (1982) despejaron el camino para estos cambios en los modos conceptuales de considerar las organizaciones.

Tercero, en 1969, no se respaldaba ni mucho menos se enfatizaba la participación en la gerencia, la implicación del empleado y actividades afines. Lo que hoy sucede es lo contrario. Sin duda alguna, cabría enumerar muchos factores causales de esos cambios, pero dos son los sobresalientes: la influencia de la gerencia japonesa, que cuenta con un enfoque más participativo, y el carácter cambiante de la masa trabajadora de los Estados Unidos de América, que es más educada que antes, más exigente, menos tolerante de cualquier uso arbitrario de la autoridad que perciba, y más orientada hacia el profesionalismo en el trabajo (véase, por ejemplo, Raelin, 1987).

Cuarto, aunque en 1969 se reconocían como importantes la resolución de conflictos y la eficacia en las relaciones laterales, actualmente la mayoría de los ejecutivos las consideran críticas para un funcionamiento eficaz de la organización. Este cambio se debe en parte a 1) una autoridad más descentralizada y a jerarquías más planas, donde la capacidad para lograr que el trabajo se efectúe depende más de la habilidad para influir que en el ejercicio del poder en función del puesto o categoría; 2) que se hace hincapié en los enfoques de colaboración y unión de las relaciones obrero-patronales, en vez de considerarlas como relaciones entre adversarios, y 3) que se producen fusiones y adquisiciones, en las que es importante lograr la integración o, cuando menos, algún grado de relaciones laborales sin fricciones.

Quinto, en 1969 el liderazgo no se mencionaba muy a menudo, y no porque se le considerara carente de importancia sino sólo porque el término rara vez se empleaba. Hoy día se exponen y debaten con frecuencia el liderazgo y sus distinciones respecto a lo que es la gerencia. La función del liderazgo no sólo se destaca más ahora, sino que también se hace especial hincapié en ella dentro del contexto de producir cambios organizacionales (véase, por ejemplo, Tichy y Devanna, 1986).

El sexto cambio es más específico para el ejercicio del DO que para la dinámica de la gerencia o de la organización en general. Los profesionales del DO han cambiado su perspectiva de una "micro" a una "macro". En la década de 1960, los problemas organizacionales casi siempre eran vistos en términos de individuos y pequeños grupos (sensibilización, grupos T, desarrollo gerencial), mientras que en la actualidad los profesionales del DO adoptan una perspectiva más amplia, más sistemática (sistemas de remuneración, planeación estratégica, estructura, sistemas de información gerenciales). Este cambio es mucho más realista en lo que se refiere al cambio organizacional.

Estos seis cambios no son los únicos ocurridos desde 1969, pero sí los más importantes para el desarrollo organizacional. Los profesionales del DO están dedicados a labores de cambio y de implicación de las personas en las decisiones y actividades que les afectan directamente. Estos seis cambios guardan relación, de un modo u otro, con el cambio organizacional y con las diferencias en el modo en que se manejan las personas.

Se debe señalar otro punto acerca de los cambios habidos desde 1969. Los profesionales del DO se han mostrado bastante ingenuos y renuentes en su modo de tratar los poderes y la política de las organizaciones. Incluso a pesar de que hoy día los profesionales del DO quizá no sean las personas más capaces del mundo en asuntos de poder o de política, están más dispuestos a aceptar como una realidad esta dinámica organizacional, y más aún a hacer el intento de tomarla en cuenta cuando facilite el tratamiento del cambio.

LAS NUEVAS CORPORACIONES

Para ampliar el contexto referente a los cambios habidos desde 1969, veamos la obra de tres autores actuales y por demás populares en la escena organizacional: John Naisbett, Tom Peters y Rosabeth Moss Kanter. El libro *Megatrends* (1982) de Naisbett fue en verdad un favorito e hizo que los lectores meditaran acerca de la cambiante naturaleza de las organizaciones. Sin embargo, su último libro, en coautoría con Patricia Aburdene (Naisbett y Aburdene, 1985), se enfocó más hacia los cambios organizacionales. La que sigue es una lista de sus observaciones acerca del modo en que se "reinventa" la corporación de hoy.

1. El personal mejor y más brillante gravita hacia las corporaciones que fomentan el crecimiento personal.
2. El papel del gerente es el de entrenador, maestro y mentor.
3. Quienes sobresalen anhelan la propiedad de una compañía tanto en el sentido psíquico como en el literal; las mejores empresas la proporcionan.
4. Las compañías están acudiendo cada vez más a terceros subcontratistas, pasando de la mano de obra asalariada al trabajo por contrato.
5. La gerencia autoritaria está cediendo el paso a la gerencia democrática de trabajo conjunto.

- 6. El ánimo emprendedor dentro de las compañías, al que a veces se denomina "intraempresarialidad" está creando productos y servicios nuevos que revitalizan las compañías del interior hacia el exterior.
- 7. La calidad ha de ser predominante.
- 8. La intuición y la creatividad están retando la filosofía de la escuela comercial de "todo radica en los números".
- 9. Las grandes corporaciones emulan las cualidades positivas y productivas de la pequeña empresa.
- 10. El amanecer de la economía informática ha favorecido un cambio masivo pasando de la infraestructura a la calidad de vida.

Tom Peters, otro astuto observador del escenario organizacional, ha estudiado los cambios importantes que ve en los modos de trabajar de las empresas. Ha expuesto estos cambios de un extremo a otro de las funciones organizacionales primordiales en términos de "de lo viejo a lo nuevo". La tabla 2.1 es un resumen de sus observaciones (Peters, 1987).

La tercera observadora e investigadora de organizaciones, Rosabeth Moss Kanter, se ha interesado especialmente por las innovaciones en la gerencia. En su obra *The Change Masters* (1984), habla de sus hallazgos de prácticas y pautas innovadoras en varias organizaciones. En relación con lo que se considera aquí, dicha autora enumera ocho características de organizaciones innovadoras:

- 1. Responsabilidades de trabajo definidas a base de resultados, con flexibilidad en cuanto al modo en que éstos se alcanzan.
- 2. Recursos sin asignar, como tiempo o dinero, a disposición para proyectos no incluidos en las descripciones formales de labores y de los planes de operaciones.
- 3. Reconocimiento abundante y visible de una diversidad de logros, y no sólo algunos premios ocasionales a superestrellas.

Tabla 2.1

Cambio de la cultura organizacional en el transcurso del tiempo

*Lo viejo**Lo nuevo***EN MANUFACTURA**

Hincapié en volumen, costos bajos y eficiencia, como más importantes que la calidad y la bondad de respuesta; el capital y la automatización son más importantes que las personas

Insistencia en tandas cortas de producción; las personas son tanto o más importantes que el capital y la automatización; la calidad y la buena respuesta son críticas; el personal de manufactura se considera miembro del equipo comercial y no sólo especialistas funcionales; resolución de problemas en conjunto con los proveedores

EN MERCADOTECNIA

Comercialización, publicidad y análisis de datos en masa; prolongados sondeos de los mercados, para adueñarse de una parte de ellos; análisis por encima de la intuición; consideración sólo de grandes proyectos

Mercados fragmentados, nuevos usos; se crean mercados en lugar de compartirlos; pronta captación de datos; distribuidores; innovaciones mediante escuchar a los clientes; elevada conciencia de *servicio*

EN VENTAS Y SERVICIO

Movimiento del producto; el volumen es rey; ideas de productos originadas en los departamentos de mercadotecnia y de ingeniería, no en el de ventas; el servicio se considera algo mecánico, y no una fuente primordial de prestar oídos al cliente

Las ventas, como manejo de la relación, tienen prioridad por encima del volumen; ventas y servicio, insumos primordiales para el desarrollo de productos y servicios nuevos

EN LO INTERNACIONAL

Actividad adjunta; el modo de avanzar es ir tras los productos diseñados y fabricados de máximo éxito en los Estados Unidos de América; "marcas mundiales" manejadas por personal de mercadotecnia de la casa central en ese país

Actividad primordial; enfoque en la creación de nuevos mercados y no limitarse a continuar usando productos del país donde se encuentra la matriz; extenso desarrollo de producto en el extranjero; más asignaciones de apoderados en el extranjero

Tabla 2.1 (cont.)

Cambio de la cultura organizacional en el transcurso del tiempo

*Lo viejo**Lo nuevo***EN INNOVACIÓN**

El departamento de investigación y desarrollo central es el impulsor; los grandes productos son la norma; impulso por la tecnología y la ciencia, no por el mercado y la clientela. La inteligencia en el diseño, más importante que la confiabilidad, la capacidad de mantenimiento y grado de servicio

Todas las actividades representan potencial de innovación (manufactura, sistemas de información gerencial [SIG], personal, contabilidad); grandes finales con pequeños comienzos; organizaciones más horizontales y responsivas; todas las funciones al campo, con la clientela; equipos multifuncionales creadores de oportunidades

EN PERSONAS

El capital, más importante que las personas; prioridad a las economías de escala; no hay modo de vencer el problema de la rotación de personal, por lo que el adiestramiento es un desperdicio; los sindicatos son una fuerza que lleva al retraso; el dinero, único motivador; la compra de acciones por el empleado sólo se da cuando su precio va al alza.

Servicio y respuesta de calidad por medio de las personas más que del capital; programas de participación; programas de participación de utilidades; amplio adiestramiento

EN ORGANIZACIÓN

Jerárquica, en torno al equipo directivo; oficialmente dispuesta para resolver necesidades de coordinación; ámbito de control 1:10 en los niveles más bajos

Extención amplia y horizontal, 1:100; dominada por la línea; equipo de negocios, con el grupo enfocado en instalaciones de pequeña magnitud (250 personas en lugar de 1 000); la estrategia constituye la base descentralizada; ningún ejecutivo de grupo

Tabla 2.1 (cont.)**Cambio de la cultura organizacional en el transcurso del tiempo***Lo viejo**Lo nuevo***EN SIG**

Control centralizado de la información; feudo central del SIG como atesadores en bien de la "consistencia"

Procesamiento descentralizado de datos; conectado a redes de área local, con acceso a todos los demás bancos de datos; SIG centralizado en calidad de consultor de la dirección para el uso estratégico de la información, por ejemplo, en enlace directo cliente-proveedor-compañía

EN ADMINISTRACIÓN Y CONTROL FINANCIEROS

Centralizados; la gerencia es revisora de todas las propuestas; formula vasta orientación; la gerencia es la policía

Descentralizados; casi todo el personal de finanzas en el campo; miembros de finanzas del equipo comercial; autorización de gastos elevados en el nivel de la unidad instalaciones-operaciones

EN LIDERAZGO

Independiente, analítico; planeación dominada por mandos centrales de la compañía y ejecutivos de grupo

Valores establecidos desde arriba, el desarrollo estratégico, desde abajo; todas las funciones de dirección descentralizadas; impulsada por valores; el líder es el dramaturgo, el determinante del tono y el visionario

-
4. Presupuestos abiertos para educación y capacitación de modo continuo y frecuente, más asignaciones especiales que son un reto y aliciente para las personas.
 5. Hincapié en la comunicación de planes de negocios, condiciones del mercado y demás información en todos los niveles, con advertencia anticipada de posibles cambios de política.

6. Gran cantidad de fecundación cruzada, con oportunidades de transferencia a una diversidad de departamentos o unidades de operaciones.
7. Una estructura reticular, mediante equipos de proyectos especiales que reúnen a personas de distintos niveles, de unidades o departamentos distintos del negocio.
8. Pruebas frecuentes de ideas y conceptos nuevos, y la mayoría de las personas se involucran y comprometen a presentar cuando menos una iniciativa nueva al año.

RESUMEN

Los observadores e investigadores de organizaciones, Naisbett y Aburdene, Peters y Kanter, creen que las organizaciones eficaces reúnen las características siguientes:

- Son de estructura menos jerárquica y más “reticular”, para lograr que se realice el trabajo y que haya comunicación.
- Implican a miembros de la organización en las decisiones que se espera que efectúen ellos mismos.
- Están, por lo general, más orientadas hacia las personas.

Tanto Peters como Kanter destacan la importancia de tres cualidades: 1) flexibilidad en la forma en que se hace el trabajo, es decir, permitiendo cuanta autonomía sea posible; 2) todos y cada uno son innovadores, y 3) un mayor flujo de información. Naisbett y Aburdene también coinciden con Kanter al subrayar la importancia de las oportunidades y actividades de desarrollo para los miembros de la organización.

Si consideramos que los puntos de sobreposición y de coincidencia entre estos observadores e investigadores de organizaciones son indicadores de la eficacia de la organización en la actualidad y en un futuro inmediato, y si soy suficientemente preciso acerca de los seis cambios que se han producido en las dos últimas décadas, los profesionales del DO tienen ante sí un futuro brillante y alentador.

Las personas identificadas con el campo del desarrollo organizacional han abogado en forma consistente por la inclusión en las decisiones de aquellas personas a las que afectan directamente; en el presente, las tendencias respaldan más esta posición. Desde el punto de vista filosófico y de valores, a los profesionales del DO se les ha identificado con los medios humanísticos de relación con los miembros de las organizaciones. Ahora las tendencias apoyan más estas formas de proceder y esos valores. Estando orientados por los procesos, los profesionales del DO se han identificado con modos más flexibles de comunicar y dirigir el trabajo, han facilitado actividades reticuladas y han abogado por el desarrollo y el crecimiento personal de los miembros de la organización.

Después de leer el capítulo siguiente, ha de quedar muy claro que la historia y las raíces teóricas del DO están estrechamente ligadas con gran parte de lo que pregonan los observadores e investigadores de la eficacia organizacional de hoy.

¿De dónde provino el DO?

Determinar el momento del nacimiento del desarrollo organizacional no es una cuestión sencilla ni bien definida. *Evolución* sería una expresión más apropiada que *nacimiento* para definir los comienzos del DO. Por tanto, la finalidad de este capítulo es exponer brevemente la evolución del DO tanto en términos de determinados precursores, tales como el entrenamiento en sensibilización, como de raíces teóricas escogidas.

ANTES DEL DO

Aun cuando el DO se califica de evolutivo por lo que respecta a sus comienzos, tenemos que partir de algún punto. No hubo ningún "gran estallido" ni "acontecimiento notable". Así pues, el examen de los tres precursores o predecesores nos ayudará a comprender los comienzos, es decir, de dónde proviene el DO. Estos tres predecesores son: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroinformación.

Entrenamiento en sensibilización

Desde el punto de vista histórico, sería interesante conocer la forma en que muchos acontecimientos, inventos e innovaciones que se produjeron alrededor de 1946 surtieron efectos duraderos durante las décadas subsiguientes. Por lo visto, una vez que hubo terminado la Segunda Guerra Mundial, la gente se sintió más libre para perseguir cierta diversidad de actividades creativas. Por esa época comenzaron

tanto el entrenamiento en sensibilización, más tarde “alojado” en los National Training Laboratories (Laboratorios Nacionales de Capacitación, o NTL), como una versión similar —aunque diferente— de la capacitación en relaciones humanas, fundada independientemente en el Tavistock Institute de Londres.

En los Estados Unidos de América, el entrenamiento en sensibilización o grupo T, como habría de llamársele más adelante (por la T de *training*: capacitación ó instrucción) fue una consecuencia de los acontecimientos que tuvieron lugar en Nueva Bretaña, Connecticut, durante el verano de 1946. El director de la Comisión Interracial del Estado de Connecticut pidió a Kurt Lewin, en aquel entonces miembro del cuerpo docente del Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnología de Massachusetts, MIT) y director del Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo, que dirigiera un taller de capacitación que ayudara a mejorar, en lo general, la dirección de la comunidad y, en lo particular, las relaciones interraciales. Lewin reunió un grupo de colegas y estudiantes (Leland Bradford, Ronald Lippitt y Kenneth Benne) para que desempeñaran las funciones de instructores, y otro grupo de investigadores (Morton Deutsch, Murray Horwitz, Arnold Meier y Melvin Seeman) para el seminario. La capacitación consistía en conferencias, representación de papeles y debates generales de grupo. Durante la velada, la mayoría de los investigadores e instructores se reunían para evaluar la capacitación lograda hasta aquel momento, mediante el análisis del comportamiento de los participantes, como lo habían observado durante la jornada. Algunos participantes, que estaban suficientemente lejos de su respectivo hogar y tenían que utilizar los cuartos dormitorio de la universidad, en Nueva Bretaña, pidieron que se les permitiera ser observadores de los debates vespertinos del personal docente. Los investigadores e instructores se mostraron renuentes a acceder, pero Lewin no vio motivo alguno por el que se les debiese mantener alejados y opinó que, como participantes, podrían aprender aún más.

Lo menos que cabe decir de los resultados es que ejercieron una influencia y fueron de gran importancia. En el transcurso del debate entre el personal docente acerca del comportamiento de una participante, ocurrió que ésta se encontraba presente en calidad de observadora; en un momento dado intervino y dijo que discrepaba de las interpretaciones de su conducta por parte de los miembros docentes. A continuación describió el hecho desde su propio punto de

vista. Lewin reconoció de inmediato que esa intromisión aportaba una riqueza a la captación y análisis de datos, que de otro modo resultaba inasequible. Muchos participantes más acudieron a observar los debates de los miembros docentes. Naturalmente, la simple observación no fue duradera, ya que se produjeron debates entre investigadores, instructores y participantes. Los miembros docentes y los participantes fueron descubriendo paulatinamente que la retroinformación que recibían los participantes acerca de su comportamiento durante la jornada, les enseñaba tanto o más que las actividades durante ella. Los participantes se hacían más sensibles a su propia conducta en cuanto a cómo los demás los veían y los efectos que su comportamiento tenía en los otros. Este innovador modo de aprender, descubriendo lo inesperado, que tuvo sus comienzos aquel verano en Connecticut, ha pasado a ser lo que Carl Rogers calificara de "quizás el invento social más importante del siglo" (1968, pág. 265).

Entrenamiento en sensibilización, grupos T y capacitación de laboratorio son denominaciones de un mismo proceso constituido por debates producidos entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial, casi exclusiva, de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo. Todos los participantes reciben retroinformación por parte de sus compañeros, en relación con su comportamiento en el grupo, y esta retroinformación se convierte en la fuente de saber para la percepción y el desarrollo personal. Los participantes tienen también la oportunidad de aprender más acerca del comportamiento de grupo y de las relaciones entre grupos.

Los grupos T son vehículos educativos para el cambio, en este caso, el cambio individual. Hacia el final de la década de 1950, cuando se comenzó a aplicar esta forma de educación en medios industriales para propiciar su cambio organizacional, el grupo T pasó a ser una de las llamadas intervenciones más tempranas del desarrollo organizacional.

A medida que el método de aprendizaje y cambio del grupo T proliferaba durante la década de 1950, repercutió de manera natural en la vida organizacional. El entrenamiento en sensibilización comenzó a emplearse como una intervención para el cambio organizacional; en esta aplicación, la instrucción se llevaba a cabo dentro de una sola organización, y los miembros de los pequeños grupos T

eran o bien “primos” organizacionales —procedentes de la misma organización general, pero sin estar dentro de la misma cadena vertical de jerarquía de la organización— o miembros del mismo equipo organizacional, los llamados grupos familiares. Como lo informaron French y Beil (1978), uno de los primeros casos de mejora de la eficacia organizacional mediante el entrenamiento en sensibilización tuvo lugar entre gerentes de algunas de las principales refinerías de la Exxon (en ese tiempo llamada Esso) de Luisiana y el sureste de Tejas. Herbert Shepard, del departamento de relaciones laborales de la empresa, y Harry Kolb, del departamento de refinerías, se valieron de entrevistas seguidas por tres días de laboratorios de capacitación para todos los gerentes, en un intento por llevar a la gerencia a una actitud más participativa. Se emplearon instructores independientes, muchos de ellos de los más sobresalientes de National Training Laboratories, como Lee Bradford y Robert R. Blake. Paul Buchanan condujo actividades similares cuando estuvo en la Naval Ordnance Test Station, de China Lake, California. Más tarde se unió a Shepard en la Esso.

Por ese tiempo, Douglas McGregor, de la Sloan School of Management, del MIT, dirigía unas sesiones similares de instrucción en Union Carbide. Estos sucesos en Esso y Union Carbide representaron formas tempranas de desarrollo organizacional que generalmente cobraron la forma de lo que hoy día llamamos formación de equipo (Burck, 1965; McGregor, 1967).

También durante ese periodo, los últimos años de la década de 1950, McGregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas sociotécnicos. Ayudaron a cambiar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que en cada taller se desempeñara un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa; así surgió una labor gerencial ascendente más. No querían que lo que realizaban se calificara de “ascendente”, ni tampoco les satisfacía la expresión “desarrollo organizacional”. Al parecer, esta denominación también pasó a ser, independientemente, el nombre de la labor que Shepard, Kolb, Blake y otros llevaban a cabo en las refinerías de la Esso en Humble.

Aun cuando McGregor y Beckhard iniciaban cambios organizacionales que implicaban una perspectiva sociotécnica, denominaron desarrollo organizacional a lo que hacían, en vez de sistemas socio-

técnicos; en Tavistock Institute, del otro lado del Atlántico, prevaleció este apelativo.

Sistemas sociotécnicos

Más o menos a la par del comienzo del entrenamiento en sensibilización en los Estados Unidos de América, en el Reino Unido, Eric Trist y Kem Bamforth, del Tavistock Institute, asesoraban a una compañía explotadora de minas de carbón. Antes de su intervención consultiva, el carbón se extraía por medio de equipos de seis hombres. Cada equipo escogía sus propios miembros y llevaba a cabo todas las operaciones necesarias, desde la extracción del carbón hasta su carga para llevarlo a la superficie. A los equipos se les retribuía según el esfuerzo de grupo y productividad de la unidad, no por el esfuerzo individual. Los equipos tendían a ser muy unidos.

Comenzaron a surgir problemas cuando se introdujo equipo nuevo y hubo cambios en la tecnología. Estas innovaciones modificaron la forma de ejecutar el trabajo, ya que la norma cambió del trabajo de grupo a una labor más bien individualizada. Por consiguiente, el trabajo se especializó más, es decir, las labores quedaron más fraccionadas. La productividad fue disminuyendo paulatinamente, al mismo tiempo que aumentaba el ausentismo.

Trist y Bamforth sugirieron una nueva forma de proceder que reunía en sí los elementos sociales elementales del modo de trabajo anterior —esfuerzo de equipo contra esfuerzo individualizado—, pero que al mismo tiempo asimilaba la nueva tecnología. Como consecuencia de que la gerencia de la compañía aplicara lo que Trist y Bamforth sugerían, la productividad creció hasta sus niveles anteriores, si no por encima de ellos, y el ausentismo disminuyó en forma significativa. Los detalles de esta temprana labor, que incluyen mediciones y resultados documentados, se encuentran en Trist (1960) y Trist y Bamforth (1951).

Poco tiempo después, A.K. Rice, otro consultor e investigador de Tavistock, llevó a cabo experimentos y cambios similares en dos fábricas de hilados y tejidos de Ahmedabad, India. Los resultados de sus intervenciones, que implicaron combinar importantes factores sociales al mismo tiempo que se mantenía un esfuerzo de grupo en lo referente a los cambios tecnológicos, fueron también muy semejan-

tes: mayor productividad y disminución de daños y costos (Rice, 1958).

La forma de proceder innovada por Trist, Bamforth, Rice y sus colegas de Tavistock se basa en la premisa de que toda organización es un sistema tanto social como técnico. Todas las organizaciones tienen una tecnología, ya sea para la producción de algo tangible o para la prestación de un servicio, y esta tecnología es un subsistema de la organización total. Todas las organizaciones están asimismo compuestas por personas que accionan recíprocamente para llevar a cabo una tarea o una serie de ellas, y esta dimensión humana constituye el subsistema social. El interés del DO se inclina típicamente hacia el subsistema social, pero en cualquier esfuerzo encaminado hacia el cambio organizacional deben tomarse en cuenta ambos subsistemas y su acción recíproca.

Encuesta de retroalimentación

El desarrollo organizacional ha sido influido por la psicología industrial u organizacional. Esta influencia quizá se manifieste más en el tercer precursor del DO, la encuesta de retroinformación. Los psicólogos industriales u organizacionales conceden gran importancia a los cuestionarios como medio para la captación de datos, así como para el diagnóstico y la evaluación. Los cuestionarios para jefes se han asociado comúnmente con el grupo de psicólogos de la Ohio State University de la década de 1950. Empero, es probable que los cuestionarios para el diagnóstico organizacional se asocien con mayor fuerza a los psicólogos del Instituto de Investigaciones Sociales de la University of Michigan de la sexta y séptima décadas de este siglo. Rensis Likert, primer director del instituto, comenzó fundando en 1946 el Centro de Investigación de Estudios. Kurt Lewin había fundado, en el MIT, el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupos. Debido a su intempestivo fallecimiento en 1947, el centro se mudó a la University of Michigan, a fines de ese mismo año. Inicialmente, esos dos centros constituían el instituto de Likert. Los dos empujes primordiales de esos centros —estudios mediante cuestionarios para el diagnóstico organizacional y la dinámica de grupo— se aunaron para originar el método de encuesta de retroinformación. En fecha tan temprana como 1947, en las organizaciones se utilizaban cuestionarios para evaluar la moral y la actitud de los empleados.

Uno de los primeros estudios, iniciado y orientado por Likert y llevado a cabo por Floyd Mann, se hizo en la Detroit Edison Company. El método que hoy se conoce como encuesta de retroinformación evolucionó al intentar encontrar la mejor manera de manejar los datos del estudio para mejoramiento de la organización. Mann fue la clave para la creación de este método. Observó que cuando se daban a un gerente los resultados del estudio, cualquier mejora subsiguiente dependía de lo que el gerente hiciese con la información; sin embargo, si éste discutía con sus subordinados los resultados del estudio pero no planeaba junto con ellos algunos cambios para la mejora, nada sucedía, salvo quizá cierto aumento de la frustración del empleado por la ambigüedad de haber dado respuesta a un cuestionario sin que más tarde llegara a saber qué sucedió con él.

En pocas palabras, el método de encuesta de retroinformación implica dos pasos. El primero es la encuesta, es decir, la captación de datos mediante cuestionarios para determinar la percepción que tienen los empleados de ciertos factores, en su mayoría enfocados en la gerencia de la organización. El segundo paso es la retroinformación, el dar a conocer sistemáticamente el resultado del estudio en un informe resumido a todas las personas que contestaron el cuestionario. En este caso, sistemáticamente significa que la retroinformación ocurre por fases, comenzando por el equipo más alto de la organización y fluyendo en forma descendente de acuerdo con la jerarquía formal y dentro de unidades o equipos funcionales. Mann (1957) llamaba "cadena entrelazada de conferencias" a este flujo. El director general, el gerente general de división o el jefe de oficinas, según la organización o subunidades estudiada, y su grupo de subordinados inmediatos reciben y debaten primero la retroinformación del estudio. A continuación, los subordinados y sus respectivos grupos de subordinados inmediatos hacen lo mismo, y así sucesivamente, en orden descendente, hasta que todos los miembros de la organización objeto del estudio han oído un resumen del informe, y en seguida participan en un debate acerca del significado de los datos y sus implicaciones. Cada unidad funcional de la organización recibe retroinformación general referente a la totalidad de la organización, y retroinformación específica en lo relacionado con su grupo particular. Después del debate sobre el significado de los resultados del estudio, jefe y subordinados planean en forma conjunta los pasos de una acción mejoradora. Generalmente, un consultor se reúne con cada

uno de los grupos, para ayudarles en el análisis de los datos, el debate de grupo y los planes para el mejoramiento.

Éste es un modo más bien ordenado y sistemático para comprender la organización con base en las percepciones del empleado y para procesar de nuevo, con la ayuda de un consultor externo, esta comprensión dentro de la organización, de modo que pueda producirse el cambio. Esto no sólo es un precursor directo y una raíz del desarrollo organizacional, sino que también es parte integrante de muchos esfuerzos actuales de DO.

Sin embargo, los esfuerzos actuales de DO que utilizan la metodología de la retroinformación, no siempre siguen un proceso en cascada, en orden descendente. El estudio puede comenzar en una jerarquía gerencial intermedia y fluir en ambos sentidos, o puede comenzar en la parte inferior y proceder de manera ascendente, como ha sugerido Edgar Schein (1969). Para mayor información acerca de las directrices que se deben observar para realizar actividades de encuestas de retroinformación, véase la obra de David Nadler de la serie de desarrollo organizacional de Addison-Wesley (Nadler, 1977).*

Por último, hemos de hacer notar que existen otros precursores o predecesores del DO. Un ejemplo oportuno puede ser la actividad desplegada antes de la Segunda Guerra Mundial en los talleres de Western Electric en Hawthorne. La labor allí realizada por Mayo (1933), Roethlisberger y Dickson (1939) y Homans (1950) estableció que los factores psicológicos y sociológicos determinan diferencias importantes en el desempeño del trabajador.

La labor en Hawthorne y su consiguiente popularidad y efectos se pusieron de manifiesto unas dos décadas antes de los tres precursores que he escogido para analizarlos con algo de profundidad. Así, el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroinformación ejercieron una influencia mucho mayor y más directa en los inicios del DO.

RAÍCES TEÓRICAS

El desarrollo organizacional tiene otras raíces en el área de los conceptos, modelos y teorías. En la década de 1960, algunas personas

* *La retroalimentación en el desarrollo organizacional*, D. Nadler, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

del naciente campo del DO o relacionadas con él, no sólo actuaban, sino también reflexionaban y escribían. Algunos adoptaron un punto de vista personal; otros, una perspectiva de grupo, y otros más una macrovisión, tomando como marco de referencia la totalidad de la organización.

A continuación presento una sinopsis del pensamiento de un grupo selecto de personas que han ayudado a establecer los cimientos teóricos y conceptuales del desarrollo organizacional. Hemos escogido diez teóricos o conceptualizadores que representan la teoría asociada con el desarrollo organizacional, puesto que no hay una sola teoría o un modelo conceptual que sea representativo, o que abarque de por sí todo el campo conceptual o toda la práctica del DO. Lo que actualmente tenemos es un grupo de miniteorías que han influido en el pensamiento y la práctica de consultoría de los profesionales del DO. Las he calificado de miniteorías debido a que cada una de ellas ayuda a explicar sólo una parte del comportamiento y la eficacia organizacionales.

Escogimos las diez teorías o categorías teóricas porque son las que mejor representan la teoría que nosotros sustentamos del campo del DO. No incluimos en el campo del DO varios nombres prominentes, ya que sus aportaciones han sido más descriptivas que teóricas, como las del Grid gerencial de Blake y Mouton (1978), que son un modelo de estilos gerenciales; o teorías más orientadas hacia la práctica, como las de Beckhard (1969), Schein (1969) y Walton (1969), o más ampliamente explicativas y estimulantes, como las de Bennis (1966, 1967, 1969, 1970). La selección es una cuestión de criterio y ciertamente cabe discutirla. Además, algunos de esos teóricos no se consideran profesionales del DO a sí mismos. De hecho, he oído a Frederick Herzberg afirmar que no se asocia con ese campo, y B.F. Skinner quizá jamás oyó hablar del desarrollo organizacional. En otras palabras, estos teóricos no se incluyeron a sí mismos en el DO. Yo los escogí porque creo que su pensamiento ha surtido profundos efectos en la práctica del DO.

Presentamos las diez teorías separándolas en tres categorías principales:

- Enfoque individual al cambio (Maslow y Herzberg; Vroom y Lawler, teóricos de la expectativa; Hackman y Oldham, teóricos de la satisfacción en el trabajo, y Skinner)

- Enfoque de grupo T al cambio (Lewin, Argyris y Bion)
- Enfoque de sistema total al cambio (Likert, Lawrence y Lorsch, y Levinson)

PERSPECTIVA INDIVIDUAL

Los psicólogos han adoptado dos enfoques principales para comprender la motivación humana: la teoría de la necesidad y la teoría de la expectativa. Uno de los primeros abogados de la teoría de la necesidad fue Murray; representantes posteriores fueron Maslow y Herzberg. La teoría de la expectativa, un enfoque más reciente para comprender la motivación humana, es la que por lo general se asocia con los nombres de Lawler y Vroom. Las aplicaciones de la teoría de la necesidad de las organizaciones han girado en torno al diseño del trabajo, el desarrollo de carrera y ciertos aspectos de la capacitación en relaciones humanas, mientras que la teoría de la expectativa se ha aplicado respecto tanto al sistema de necesidades como al de recompensas.

Teoría de la necesidad: Maslow y Herzberg

Según Maslow (1954), cabe explicar la motivación humana con base en las necesidades que las personas experimentan en todo momento, en grados variables. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que descarga energía en el sistema humano y, al mismo tiempo, le proporciona orientación. Esta energía útil guía al individuo hacia alguna meta que habrá de responder a la necesidad insatisfecha. El proceso con el que una necesidad insatisfecha aporta energía y dirección hacia alguna meta es la definición que ofrece Maslow de la motivación. Así pues, únicamente las necesidades insatisfechas aportan las fuentes de la motivación; una necesidad satisfecha no crea tensión alguna ni, por tanto, motivación de ninguna especie.

Maslow sostenía que avanzamos de modo jerárquico a lo largo de este sistema de cinco niveles de necesidad y que lo hacemos a razón de un nivel cada vez. La jerarquía representa un continuo que va de las necesidades básicas o psicológicas y pasa por las necesidades de

seguridad y resguardo, las de pertenencia, y las del ego y el status, hasta llegar a la necesidad de autorrealización.

En este último punto, el de un continuo único, Herzberg se aparta de Maslow. Herzberg (1966) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), sostienen que existen dos continuos, uno referente a la insatisfacción y el otro relacionado con la satisfacción. Tal vez ocurra que los dos teóricos sean aún más diferentes en cuanto a sus fundamentos, ya que el enfoque de Herzberg guarda más relación con la satisfacción por el trabajo que con la motivación humana. Las implicaciones y aplicaciones de uno y otro tienen, empero, muchas más similitudes que divergencias.

En forma específica, Herzberg arguye que sólo los objetos-meta asociados con el status del ego y las necesidades de autorrealización proporcionan motivación o satisfacción en el trabajo. Si se atienden las necesidades de orden más bajo sólo se reduce la insatisfacción, pero no se obtiene satisfacción. Herzberg llama factores de higiene o de mantenimiento a los objetos-meta asociados con estas necesidades de nivel inferior (de pertenencia, de seguridad y básicas). Por ejemplo, proporcionar prestaciones impide la insatisfacción y por ende es algo saludable, pero esta aportación no asegura la satisfacción en el trabajo. Únicamente los factores motivadores, como el reconocimiento, la oportunidad del logro y la autonomía respecto al trabajo aseguran satisfacción.

Las dos categorías de Herzberg, factores motivadores y factores de mantenimiento o higiene, no se sobreponen. Representan aspectos cualitativamente diferentes de la motivación humana.

Es importante destacar otro punto importante de Herzberg. Afirma que la dimensión de la insatisfacción en el trabajo no sólo difiere psicológicamente de la satisfacción en el mismo, sino también va asociada con un fenómeno de escalonamiento, a lo que algunos han dado en llamar principio de las expectativas crecientes: cuanto más recibe la gente, más desea. El principio se aplica sólo a la insatisfacción en el trabajo. Herzberg se vale del ejemplo de la persona que un año recibe un aumento de sueldo de 1000 dólares y al año siguiente sólo recibe uno de 500. Psicológicamente, el segundo aumento es para él un recorte de su sueldo. Herzberg sostiene que este principio de escalonamiento es un hecho de la vida real y que tenemos que vivir con él. La gerencia tiene que seguir proporcionando, ascendiendo y aumentando los factores de mantenimiento (buenas condiciones de

trabajo, salarios adecuados y prestaciones competitivos), pero no deberá actuar basándose en el falso supuesto de que estos factores conducirán a una mayor satisfacción en el trabajo.

El enriquecimiento del trabajo, una importante intervención dentro del DO y elemento crítico de los proyectos de calidad de vida en el trabajo, constituye una aplicación directa de la teoría de Herzberg y, cuando menos, una aplicación indirecta de la de Maslow.

Teoría de la expectativa: Lawler y Vroom

La teoría de la expectativa (Lawler, 1973; Vroom, 1964) no ha tenido todavía en el desarrollo organizacional los efectos que tuvo la teoría de la necesidad, pero a diario conquista mayor aceptación y popularidad. Este enfoque a la motivación humana se centra más en el comportamiento externo que en las necesidades internas. La teoría se basa en tres supuestos:

1. Las personas creen que su comportamiento se asocia con determinados resultados. Los teóricos dan a esta creencia la denominación de *expectativa de actuación-resultado*. Posiblemente las personas esperen que si llevan a cabo determinadas tareas, recibirán ciertas recompensas.
2. Los resultados o recompensas tienen valores (*valencias*) diferentes para cada persona; por ejemplo, algunas se sienten más atraídas que otras por las recompensas en dinero.
3. Las personas asocian su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito, lo que se llama *expectativa de esfuerzo-actuación*. Por ejemplo, el personal de una línea de ensamble puede cifrar grandes esperanzas en que si lo intenta, podrá producir 100 unidades por hora, pero sus expectativas de llegar a producir 150 unidades son muy pocas, por más esfuerzo que invierta en hacerlo.

Así, los empleados se sentirán altamente motivados cuando crean: 1) que su comportamiento les procurará ciertas recompensas, 2) que estas recompensas valen la pena y son valiosas y 3) que son capaces de

desempeñarse en un nivel tal que el resultado será obtener las recompensas.

La investigación ha demostrado que quienes se caracterizan por su excelente desempeño creen que su comportamiento o resultados llevan a las recompensas deseadas. De este modo, existen pruebas de la validez de la teoría. Además, la teoría y los resultados de la investigación asociados con ella encierran implicaciones respecto a la forma en que cabría estructurar los sistemas de recompensas y de trabajo.

Satisfacción por el empleo: Hackman y Oldham

El *modelo de diseño del trabajo* de Hackman y Oldham (1980) se basa tanto en la teoría de la necesidad como en la teoría de la expectativa. Su modelo es más restrictivo por cuanto está enfocado hacia la relación entre diseño del empleo o del trabajo y la satisfacción del trabajador. Aunque a menudo su modelo lleva a lo que se ha dado en llamar enriquecimiento del trabajo, al igual que ocurre con la aplicación de la teoría motivador-higiene de Herzberg, el modelo de Hackman y Oldham tiene implicaciones más amplias. Dicho en pocas palabras, Hackman y Oldham (1975) sostienen que hay tres estados psicológicos primordiales que afectan de manera significativa la satisfacción del empleado:

1. Grado de significancia experimentada del trabajo en sí
2. Responsabilidad experimentada por el trabajo y sus resultados
3. Conocimiento de los resultados o retroinformación de la actuación

Cuanto más se conciba el trabajo para realzar estos estados, tanto más satisfactorio será.

Reforzamiento positivo: Skinner

El mejor modo de comprender en su totalidad la importancia de las aplicaciones del pensamiento de B.F. Skinner (1953, 1971) y los resultados de su investigación, consiste en leer su novela *Walden Two* (1948). La obra trata de una comunidad utópica, proyectada y man-

tenida de acuerdo con los principios skinnerianos del comportamiento operante y de los planes de reforzamiento. Una aplicación similar se llevó a cabo en una situación industrial, el caso de la Emery Air Freight ("At Emery", 1973). Con la aplicación de los principios skinnerianos, que se basan en muchos hallazgos producto de investigaciones, Emery alcanzó rápidamente ahorros anuales por un monto de \$ 650 000 dólares. (El caso Emery aparece expuesto con mayor detalle más adelante, en esta misma sección.)

Skinner no es ni profesional del DO ni consultor de gerencias, pero su teoría y su investigación son realmente dignas de aplicarse a las prácticas gerenciales y al cambio organizacional. Para Skinner, la clave radica en el control. Si se puede controlar el medio ambiente, también cabe controlar el comportamiento. En el enfoque de Skinner, cuanto más se controle el ambiente, tanto mejor, pero el elemento necesario para el control es la recompensa, tanto positiva como negativa. Esta necesidad se basa en un comportamiento fundamental que Skinner ha deducido en sus muchos años de investigación, concepto tan básico que puede ser una ley de conducta: que las personas (y los animales) hacen aquello que les proporcionará una recompensa. Examinemos los principios que sustentan este comportamiento fundamental.

La primera fase del comportamiento aprendido es lo que llamamos *conformación*, un proceso de aproximaciones sucesivas al reforzamiento. Cuando un niño aprende a caminar, el reforzamiento consiste en las expresiones de aliento o el auxilio físico, pero es común que éste sólo siga los comportamientos que conduzcan a caminar bien. La *enseñanza programada* inventada por Skinner se basa en este principio. Para mantener el comportamiento, se aplica un programa de reforzamiento y, por lo general, cuanto más variable sea el programa, tanto más tiempo perdurará el comportamiento.

Así, tenemos que Skinner aboga por el reforzamiento positivo que dará forma al comportamiento y lo controlará. Sin embargo, cuando pensamos en controlar el comportamiento, lo que a menudo acude a nuestra mente es un castigo ("Si no haces esto, te la vas a ganar!"). Según Skinner, el castigo no es bueno; sin embargo, su posición no se basa por entero en sus valores o sus caprichos. La investigación demuestra con claridad que si bien el castigo de momento puede poner un alto a un comportamiento determinado, para ciertos procesos es necesario administrar incesantemente el reforzamiento

negativo. El principio es el opuesto al que rige el reforzamiento positivo. Hay dos conceptos muy prácticos referentes a este punto. Primero, tener que reforzar constantemente un comportamiento determinado no resulta muy eficiente. Segundo, aunque se puede definir el comportamiento castigado, es muy poco probable que el sujeto aprenda lo que debe hacer: todo lo que aprenderá es lo que *no* debe hacer.

Entonces, según la teoría y la investigación de Skinner, el modo de controlar el comportamiento consiste en reforzar positivamente el comportamiento deseable y, después del proceso de conformación, sólo hacerlo en forma ocasional. Deberá intentarse ignorar el comportamiento indeseable y no castigar (a menos, quizá, que deba protegerse a la sociedad); lo mejor será dedicar tiempo en dar forma positivamente al comportamiento deseado. Las implicaciones del trabajo de Skinner para las organizaciones es que se asigna un premio a ciertas actividades como el establecimiento de sistemas de incentivos, la reducción o eliminación de muchos de los sistemas de control que implican amenazas y castigos, el suministro a los empleados de todos los niveles de retroinformación referente a su actuación, y la creación de técnicas de enseñanza programada para los empleados que hayan de recibir capacitación.

La aplicación de la labor de Skinner al DO no se llevó a cabo sistemáticamente hasta la década de 1970. Así, su influencia no ha sido tan penetrante como la de Maslow, por ejemplo. Las técnicas de Skinner para motivación del comportamiento, en la forma como se aplican a las personas, también plantean importantes preguntas relacionadas con la ética y sus valores: ¿quién ejerce el control? y ¿está enterado de ello quien lo recibe? Así, no se cuestiona si la metodología de Skinner da o no resultado, sino cómo y en qué circunstancias habrá de emplearse.

PERSPECTIVA DE GRUPO

El grupo como objetivo del cambio: Lewin

El teórico de los teóricos, al menos dentro del ámbito de las ciencias del comportamiento, es Kurt Lewin. Su pensamiento ha tenido mayores efectos en el desarrollo organizacional, tanto directa como in-

directamente, que el de cualquier otro estudioso. Fue Lewin quien formuló gran parte de los principios del cambio social, en particular en los grupos y, por extrapolación, en las organizaciones. El interés de Lewin y sus valores, fácilmente determinados por implicación, también han influido en el DO. Por su condición de judío que escapó de la Alemania hitleriana de la década de 1930, no fue coincidencia que Lewin se sintiera intensamente interesado por el estudio del comportamiento autocrático frente al democrático, y por las cuestiones de influencia y cambio (Marrow, 1969). Así fue como los hallazgos de sus investigaciones y los de sus discípulos, relacionados con las consecuencias de ciertas variables, como la toma de decisiones y el liderazgo participativos, han tenido considerable efecto en los objetivos normales de la mayoría, si no de la totalidad, de los esfuerzos en DO.

Según Lewin (1948, 1951), el comportamiento está en función de la personalidad del individuo y se explica primordialmente con base en la motivación o en las necesidades, y en el ambiente o situación donde el individuo actúa. El ambiente está representado como un campo de fuerzas que afectan a la persona. Así, cabe predecir el comportamiento de la persona en cualquier momento dado si sabemos cuáles son sus necesidades y si podemos determinar la *intensidad* y la *valencia* (sea positiva o negativa para la persona) de las fuerzas nacidas del ambiente que mueven a la persona. Aunque Lewin tomó prestada la expresión *fuerza* de la física, definió la expresión global en forma psicológica. Así, la percepción del ambiente por el propio individuo es clave, aunque no forzosamente real. Por tanto, un ejemplo de fuerza podría ser el poder percibido de otra persona. El que yo complete o no una tarea que tú deseas que yo realice, está en función del grado en que su logro responda a una necesidad que yo sienta y a mi percepción de la influencia que ejerces sobre mí. . . si eres una fuerza en mi ambiente (campo).

Lewin hacía una distinción entre fuerzas *impuestas* o fuerzas inducidas —las que actúan en la persona desde el exterior— y las fuerzas *propias*, que reflejan directamente las necesidades de la persona. Las implicaciones de esta distinción son claras. El hecho de participar en la determinación de una meta es más probable que origine sus propias fuerzas para alcanzarla, que cuando la determinación de la meta ha sido impuesta por terceros. Cuando se impone una meta a una persona, los motivos de ésta pueden equipararse con el logro de la meta, pero las posibilidades son considerablemente más variables y

aleatorias que si la propia persona determina la meta. Es común, pues, que para que una persona alcance o realice metas impuestas o inducidas, quien se las impuso o indujo tendrá que ejercer en ella una influencia constante pues, en otro caso, los otros motivos de la persona no asociados con el logro de la meta, acaso serán los que determinen su comportamiento. Este aspecto de la teoría de Lewin ayuda a explicar las consecuencias generalmente positivas de la gerencia participativa y la toma consensual de decisiones.

Otra distinción que Lewin estableció respecto a las distintas fuerzas presentes en el medio ambiente de la persona es la diferencia entre fuerzas *impulsoras* y fuerzas *restrictivas*. Al tomar prestado otro concepto más de la física, el de los equilibrios cuasiestacionarios, observó que el *statu quo* percibido en la vida no es más que eso: una *percepción*. En realidad, aún en el caso de una realidad psicológica, una situación dada es resultado de un proceso dinámico y, por ende, no estático. El proceso fluye con sus altibajos de un momento al siguiente, y con el tiempo da la impresión de una situación estática, pero hay realmente algunas fuerzas que empujan en un sentido y otras fuerzas contrarias que restringen el movimiento. El nivel de productividad de una organización quizá parezca estático, pero a veces es empujado en forma ascendente (por ejemplo, por la fuerza de la supervisión) y otras veces es restringido, o incluso disminuido, por una fuerza contraria, como el caso de una norma del grupo de trabajo. En una situación dada existen muchas fuerzas contrarias distintas y con el fin de identificar dos juegos de fuerzas empleamos lo que hemos denominado análisis del campo de fuerzas, para identificar de ese modo los dos conjuntos de tales fuerzas.

Por tanto, el cambio del *statu quo* es un proceso en dos pasos. Primero se lleva a cabo un estudio de los campos de fuerza, y luego se aumenta o disminuye la intensidad de una fuerza o de un conjunto de fuerzas. Puede favorecerse el cambio añadiéndole las fuerzas que Lewin calificó de *impulsoras*, es decir, fuerzas que empujan en el sentido deseado del cambio o aumentando su intensidad. O bien puede favorecerse el cambio disminuyendo las fuerzas opositoras o restrictivas. La teoría de Lewin predice que la mejor de estas dos elecciones es la de disminuir la intensidad de las fuerzas restrictivas. Al añadir fuerzas o al incrementar la intensidad del lado impulsor, se producirá un aumento simultáneo del restrictivo y se intensificará la tensión

global del sistema, se trate de una persona, un grupo o una organización. Así, la mejor elección es reducir las fuerzas restrictivas.

Esta faceta de la teoría de los campos de Lewin nos ayuda a determinar no sólo la naturaleza del cambio, sino también cómo llevarlo a cabo en forma más efectiva. La teoría de Lewin arguye que resulta más eficaz orientar el cambio en un nivel de grupo que en un nivel individual.

Si alguien intenta cambiar una actitud o el comportamiento de un individuo sin hacer el intento de cambiar el mismo comportamiento o actitud en el grupo al que pertenece el individuo, éste tan sólo se desviará y en ese caso, o bien quedará bajo la presión del grupo para que vuelva a unirse a él, o bien será totalmente rechazado. Por tanto, el punto capital de apoyo para el cambio se encuentra en el nivel del grupo; por ejemplo, mediante la modificación de una norma o regla del grupo. Según Lewin (1958):

Mientras no se cambien las normas del grupo, el individuo se resistirá más al cambio en la medida que difiera de las normas del grupo. Si se cambia la propia norma del grupo, se eliminará la resistencia debida a la relación entre la norma individual y la de grupo (pág. 210).

La adherencia a la teoría de Lewin desde el punto de vista de su aplicación implica considerar la organización como un sistema social, con muchos y diversos subsistemas, primordialmente grupos. Observamos el comportamiento de las personas de la organización según 1) si sus necesidades van o no de acuerdo con las instrucciones de la organización, punto generalmente determinado por su grado de entrega; 2) las normas a las que se conforman las personas y el grado de esa conformidad; 3) la forma en que se ejerce el poder (fuerzas inducidas contra fuerzas propias), y 4) el proceso de la toma de decisiones (implicación que lleva a la entrega).

Valores cambiantes en todo el grupo: Argyris

No es posible situar la obra de Chris Argyris dentro de una categoría, una teoría o una estructura conceptual. Este autor ha creado algunas miniteorías cuya relación y posible superposición no siempre son evi-

dentés. Sin embargo, siempre ha fijado su enfoque, en gran medida, en el comportamiento interpersonal y de grupo, y ha hecho hincapié en el cambio de conducta dentro de un contexto de grupo, siguiendo las mismas líneas de valores de la teoría Y de McGregor (1960). El trabajo que se describe en *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB* (Argyris, 1971) es el que ilustra mejor este interés. Puesto que Argyris ha proporcionado muchas aportaciones teóricas, examinaremos brevemente su obra en orden cronológico.

La primera obra de Argyris (1962) se caracteriza por destacar la relación entre personalidad individual y dinámica organizacional. Su objetivo era buscar modos con los que pudiera "satisbastarse" esta relación, haciendo concesiones la persona y la organización, de tal modo que ambas puedan sacar provecho entre sí. *Satisbastar* es una palabra constituida al combinar *satisfacer* y *bastar*, y significa que sí existe una mejora, pero que es menos que óptima para cada una de las partes. Aunque la relación jamás puede ser óptima para ambas partes, de todos modos podría ser mejor para una y otra. Para que se logre esta relación entre el individuo y el grupo, la organización tiene que ajustar su sistema de valores con el fin de ayudar a que sus miembros estén psicológicamente sanos, sean menos dependientes de la organización y estén menos controlados por ella. Los individuos tienen que volverse más abiertos en cuanto a sus sentimientos, más confiados unos en otros, y más entregados interiormente a las metas de la organización.

Con estos modos de pensar, de investigar y de escribir durante los últimos años de la década de 1960 y primeros de la de 1970, Argyris se asocia más claramente con el desarrollo organizacional. Su empuje de este periodo fue en el sentido de: 1) teorizar acerca de la consultoría competente y, en especial, acerca de la naturaleza de una intervención efectiva, y 2) realizar de manera operacional el cambio organizacional, de acuerdo con los términos del comportamiento según la teoría Y de McGregor. En relación con el primer aspecto, Argyris (1970) sostiene que para que sea eficaz cualquier intervención en un sistema social de la organización, tiene que generar información válida y llevar a una elección libre e informada por parte del cliente, así como lograr la entrega interior del cliente a la elección tomada. En el capítulo 5 se estudia un poco más este aspecto de la obra de Argyris. En cuanto al segundo punto, Argyris conecta los comportamientos (a los que llama patrón A) con la teoría X y la teoría Y de McGregor

(patrón B). Argyris especifica las manifestaciones conductistas de alguien que sostiene cualquier conjunto de supuestos acerca de los seres humanos en las organizaciones que anteriormente postulara McGregor (1960). Los comportamientos de patrón A se caracterizan por ser mucho más intelectuales que emocionales, más conformistas que experimentadores, más orientados hacia el individuo que hacia el grupo, lo que implica más comunicaciones cerradas que abiertas y que, generalmente, pecan más de desconfiadas que de confiadas. Así pues, el patrón B es una prolongación de las facetas más tempranas de Argyris acerca de la competencia interpersonal.

Más recientemente, Argyris ha fijado su atención en las diferencias del comportamiento de las personas, en relación con lo que dicen (él lo llama teoría expuesta) y lo que hacen (teoría en acción). Las personas quizá digan, por ejemplo, que los supuestos de la teoría Y de McGregor acerca de los seres humanos son válidos, pero quizá obren de acuerdo con el patrón A. Argyris sigue argumentando que a medida que las personas cobren más conciencia de estas diferencias entre las creencias por ellas manifestadas y su comportamiento, tratarán de reducir las diferencias, de ser más consistentes. En un proyecto, Argyris registró en cinta grabada las reuniones de un cuerpo gerencial, analizó los comportamientos grabados y luego mostró a los gerentes los puntos en los que sus acciones no iban de acuerdo con sus palabras (Argyris, 1973). En fecha más reciente, estudió y efectuó, en colaboración con Don Schön, el proceso de aprendizaje implicado en la obtención de una mayor autoconciencia y mayor conciencia organizacional de la eficacia humana (Argyris y Schön, 1978). Argyris y Schön arguyen que la mayoría de las organizaciones no alcanzan más allá del "aprendizaje de un solo ciclo"; que los problemas se resuelven o se fijan en un solo ciclo del aprendizaje. Para una mejora organizacional importante y para asegurar una supervivencia y una renovación de larga duración, tiene que producirse el cambio, empero, de modos más fundamentales. Aunque los problemas tengan que resolverse en un solo ciclo hay que aprender también nuevas formas de resolver problemas. De esta manera se añade al ciclo de aprendizaje un ciclo más, ciclo al que Argyris y Schön llaman "aprendizaje de doble ciclo". El aprendizaje de un solo ciclo es igual al ajuste de un termostato en un nivel establecido de antemano, mientras que el aprendizaje de doble ciclo significa enfrentarse a la norma actual y crear otra nueva. Este proceso de aprendizaje es aná-

logo, si no idéntico, a la forma en que a veces se define el DO como un proceso planeado de cambio en la cultura de la organización: cómo hacemos las cosas y cómo nos interrelacionamos.

El inconsciente de grupo: Bion

La mayoría de las personas cree que todo el mundo tiene un inconsciente. Claramente, Freud ha tenido algún efecto. Al igual que otros, Wilfred Bion cree que también hay un inconsciente de grupo, es decir, un inconsciente colectivo que es mayor que la suma de los distintos inconscientes, y expone para ello poderosas pero complicadas argumentaciones (Bion, 1961; Rioch, 1970).

Bion cree que todo grupo está realmente compuesto por dos grupos: el grupo de trabajo y el grupo del supuesto básico; es decir, todo grupo se comporta como si fuera dos grupos, uno que se ocupa de los logros y las acciones racionales del grupo, y el otro que cuida de las actividades que brotan del inconsciente y es irracional. Bion no quiere simplemente decir que un grupo es tanto racional como irracional; va muchísimo más allá de esta dicotomía comúnmente aceptada.

El *grupo de trabajo* es el aspecto del funcionamiento del grupo que se ocupa de llevar a cabo aquello para cuya realización se ha compuesto el grupo, una tarea específica. El grupo de trabajo está consciente de esta finalidad, o desde el comienzo sabe que su tarea inicial es establecer la claridad de un propósito. El grupo de trabajo está seguro, o pronto lo estará, de cuáles son sus papeles y responsabilidades dentro del grupo; también está claramente consciente del transcurso del tiempo y de los procedimientos y procesos que se necesitan para realizar la tarea.

¿Cuántas veces ha sido usted miembro o líder de un grupo que encaja en esa descripción? Me temo que no muy a menudo, si es que lo ha sido alguna vez. Bion afirma que los grupos no se comportan de este modo delicado y claramente racional, debido a que siempre hay otro grupo que opera al mismo tiempo: el grupo del *supuesto básico*.

Bion establece la teoría de que todos los grupos funcionan de acuerdo con supuestos básicos; que los grupos operan como si determinadas cosas fueran inevitables. Quizás una analogía ayude a expli-

carlo. En los primeros días del automóvil, muchas personas sostenían con firmeza el supuesto básico de que ningún vehículo de motor podría correr más aprisa que un caballo, y esas personas actuaban de acuerdo con tal supuesto. De hecho, algunos de ellos acabaron perdiendo dinero, pues apostaron fuertes sumas a favor de tal supuesto. El punto está en que actuaron como si su creencia fuera cierta e inevitable.

Según Bion, los grupos de supuesto básico pueden presentar, al menos predominantemente, una de tres formas: el grupo de dependencia, el grupo lucha-huida y el grupo apareador. El grupo de dependencia considera que hay que proteger la razón para la existencia del grupo y que ha de tenerse por seguro que el líder la proveerá. Los miembros del grupo actúan inmadura, infantilmente, como si supieran muy poco, o nada, en comparación con el líder, que es todopoderoso y omnisciente; en este grupo, el líder está típicamente idolizado. Sin embargo, los mortales no somos todopoderosos ni omniscientes y muy pronto los miembros del grupo se percatan de que tienen que buscar un "nuevo mesías". Así pues, el ciclo se repite con un nuevo líder.

El grupo *lucha-huida* supone que tiene que resguardarse, que su supervivencia está en juego y, por tanto, los miembros del grupo obran de acuerdo con dicho supuesto. . . emprender alguna acción es la clave para la supervivencia; como reza el proverbial mando del ejército: "¡Haz algo, aunque sea lo equivocado!" Lo que ha de conservarse es el grupo y por ello hay que sacrificar a los miembros ya sea en la pelea o mediante el abandono (huida). En este grupo, el papel del líder está bien claro: conducir el grupo a la batalla o a la retirada. El mejor líder es el que actúa de modo paranoico, dando por supuesto que: "¡Amigos, quieren atraparnos!" Final e inevitablemente el líder no satisface todas las demandas del grupo, en cuyo momento el pánico se apodera de él, que busca un nuevo líder.

La finalidad del grupo *apareador* es dar nacimiento a un nuevo mesías. En este caso, el líder es puramente incidental, y el grupo tiene que abocarse con rapidez a la misión de dar el ser al nuevo salvador. Por tanto, se aparean dos miembros para procrear; ambos pueden ser varones o mujeres, o bien hombre y mujer, pero el supuesto básico es que cuando dos personas se aparean, la unión es de carácter sexual, a pesar incluso de que cobre la inocente forma del establecimiento de un subcomité. Aunque es posible que surja una nueva vida

y esperanza, el nuevo mesías, al igual que el Mesías cristiano, muy pronto será eliminado. Todos los grupos de supuesto básico se comportan como si tuvieran que cambiar de líder o, dicho en la terminología más drámatica y gráfica de Bion, cual si fuera preciso crucificarlo.

Aunque el grupo de trabajo y el grupo de supuesto básico estén funcionando simultáneamente, su grado de actividad difiere. A veces el grupo predominante es el de trabajo y otras veces el que toma el timón es el de supuesto básico.

Bion jamás ejerció profesionalmente el DO; era un psicoterapeuta. Sin embargo, su teoría es aplicable a las intervenciones en equipos, a las consultas con líderes, y a los diagnósticos de posibles procesos de choque. Para una aplicación directa de este último grupo o para la dinámica organizacional véase, en *Abilene Paradox* de Harvey (1974), una ampliación de la teoría de Bion, que explica el comportamiento de choque por parte de los miembros de un grupo.

Para el profesional del DO que hace las veces de consultor de un equipo organizacional, la teoría de Bion resulta particularmente útil en el diagnóstico de problemas internos, en especial de los que se refieren a las relaciones entre los miembros de un equipo y su líder. Por ejemplo, cuando los subordinados se someten a la mayoría de las decisiones del jefe, si no a todas ellas, puede generarse una dependencia al modo de supuesto básico que sofocará el modo de grupo de trabajo. Al llamar la atención del grupo este suceso, quizá se demore el modo del grupo de supuesto básico y con ello se ayude a facilitar la realización de la tarea del grupo. Un profesional del DO quizás intervenga con un comentario así: "Parece que estamos acudiendo al jefe para buscar prácticamente todas las soluciones de nuestros problemas", seguido de una pregunta como: "¿Nosotros no tenemos experiencia de la que podamos echar mano de nuevo?" Ayudar a que un grupo de trabajo siga enfocado en su tarea es una manera de impedir la huida y constituye otro ejemplo más de cómo ha de aplicarse la teoría de Bion.

PERSPECTIVA DEL SISTEMA TOTAL

Gerencia participativa; el único modo mejor: Likert

Se conoce a Likert más que nada por dos conceptos: el concepto de gerencia de enlace o eslabonamiento y el modelo organizacional de cua-

tro sistemas. También se conoce por su inequívoco abogar a favor de la gerencia participativa como la pauta que han de seguir los gerentes, cualquiera que sea el tipo organizacional. El método de Likert para el desarrollo organizacional es la encuesta de retroinformación. Pasemos a examinar brevemente cada uno de esos conceptos.

La idea de Likert (1961) del enlace o eslabonamiento se originó con su deseo de diseñar organizaciones con una forma más descentralizada, pero sin eliminar la estructura jerárquica. También quería incorporar al proceso gerencial mayores oportunidades para la actividad de grupo, en especial la toma de decisiones en grupo. De este modo, cada gerente es miembro de dos grupos a la vez, uno de los cuales administra y del cual es líder, y otro en el que es un subordinado y sigue el liderazgo de un jefe. Al ser miembro de estos dos grupos jerárquicos, la persona pasa a ser un eslabón clave de la cadena vertical de mando. Este eslabonamiento se manifiesta primordialmente en actividades que implican la comunicación y resolución de conflictos. Por tanto, el gerente-subordinado es el conducto principal de información y facilita la resolución de conflictos entre los dos grupos organizacionales conectados verticalmente. Se traza un organigrama, de modo que los grupos se superpongan verticalmente en lugar de hacerlo del modo más tradicional, como casillas separadas unidas sólo por líneas:

Likert (1967) ha descrito cuatro modelos o sistemas principales de diseño organizacional: el *autocrático*, el *autocrático benevolente*, el *consultivo* y el *participativo*. Hace uso de siete funciones organizacionales para describir diferenciadamente los cuatro modelos: *liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control*. Su "Perfil de características organizacionales", un cuestionario para diagnóstico, se organiza de acuerdo con esas siete funciones y los cuatro modelos. Las respuestas que dan al cuestionario los miembros de la organización, proporcionan un perfil perceptual de ella. El perfil se deriva de los puntos de vista de quienes responden acerca de la forma en que se llevan las siete funciones y describe cuál de los cuatro sistemas parece ser el predominante, al menos desde su punto de vista.

Likert no sólo arguye que hay un modo gerencial mejor, sino que también aboga por una mejor manera de dirigir el esfuerzo de desarrollo de cualquier organización. Su método es el de encuesta de retroinformación y el instrumento del estudio es su "Perfil de caracte-

ísticas organizacionales”, donde la retroinformación se encuentra organizada y analizada de acuerdo con el modelo de cuatro sistemas de gerencia organizacional. Así, en un esfuerzo de desarrollo organizacional, el enfoque de Likert se basa señaladamente en los datos, pero el diagnóstico está en gran medida limitado a las funciones que considera importantes. Una vez que se han reunido los datos del estudio, se presentan de nuevo a las unidades de la familia organizacional (a un jefe y su equipo) en forma de un perfil. Seguidamente, este grupo examina los datos a la luz de su situación particular, después decide un plan para los cambios que desea hacer en el mando organizacional y, por último, se emprende la acción necesaria para llevar el plan a la realidad. Aproximadamente un año más tarde, la organización deberá proceder a otro estudio con el fin de comprobar los adelantos logrados y planear y llevar a la práctica otros cambios más.

Aunque los agentes de cambio organizacional quizá se sientan incómodos con el único modo mejor de Likert y prefieran un enfoque más contingente y quizá más flexible, pueden estar muy seguros de la dirección y de los objetivos del esfuerzo por el cambio.

Todo depende: Lawrence y Lorsch

Una sola persona no puede hacerlo todo para que una organización funcione eficiente y eficazmente, así como todos y cada uno de los miembros organizacionales no pueden realizar las mismas funciones. Por tanto, en toda organización existe una división del trabajo, que Lawrence y Lorsch (1967, 1969) denominan diferenciación. En una organización con muchas divisiones, algunas personas han de aportar coordinación, para que lo que efectúa la organización esté organizado de algún modo. Lawrence y Lorsch dan a este proceso el nombre de integración, y algunas veces llaman teoría de diferenciación-integración a su enfoque. Sin embargo, resultaría más apropiado llamarlo *teoría de la contingencia*, y así lo prefieren sus autores. Creen que el modo en que una organización ha de estructurarse y cómo debe dirigirse depende de varios factores, primordialmente del medio ambiente de la organización, o de su mercado. Los elementos centrales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son: diferenciación, integración, la interfaz organización-ambiente y el contrato implícito entre empleados y gerencia.

Diferenciación significa repartir tareas de modo que se lleve a cabo todo cuanto es necesario hacer. Para determinar el grado de diferenciación dentro de una organización, Lawrence y Lorsch toman en cuenta cuatro variables:

1. *Certidumbre de la meta.* ¿Los objetivos o metas están claros y se pueden medir con facilidad, o son ambiguos y en gran medida cualitativos?
2. *Estructura.* ¿La estructura es formal, con política y procedimientos precisos, o es lacia y flexible, con una política que está en función principalmente de la demanda actual?
3. *Acción recíproca.* ¿Existe considerable comunicación y cooperación interpersonal e intergrupala, o esa comunicación es muy reducida?
4. *Tiempo reclamado por la retroinformación.* ¿Las personas de la organización ven con presteza los resultados de su trabajo, o se demoran algún tiempo?

Cuanto más difieran entre sí las unidades de la organización en estas cuatro dimensiones, tanto más diferencialmente estructurada estará la organización. Algunas unidades pueden estar muy seguras de sus metas, mientras que otras quizá no lo estén; algunas unidades quizá sigan procedimientos de trabajo estrictos y precisos, mientras que otras tal vez se encuentren todavía en el intento de formular procedimientos de trabajo. Deberá estar muy claro que las organizaciones muy diferenciadas son más difíciles de coordinar. En toda organización piramidal, el siguiente nivel superior de gerencia maneja la coordinación y la resolución de conflicto. Lawrence y Lorsch arguyen que cuando las organizaciones son a la vez altamente diferenciadas y descentralizadas respecto a la gerencia, se necesitan papeles integradores, que a determinadas personas se les asignen específicamente diversas funciones de coordinación e integración. Estas personas pueden ocupar puestos clave para la toma de decisiones o no, pero debe tomar las decisiones una persona o un grupo apropiado.

¿Una organización debe estructurarse de modo centralizado (piramidal) o descentralizado? Ya conocemos la respuesta: depen-

de. Pero, ¿de qué? Lawrence y Lorsch afirman que depende, principalmente, del ambiente de la organización, de si es complejo y cambia con rapidez, como sucede en la industria electrónica, o si es relativamente sencillo (uno o dos mercados capitales) y estable (materias primas predecibles y asequibles, y un mercado que tal vez seguirá siendo esencialmente el mismo en un futuro predecible). Cuanto más complejo sea el ambiente, tanto más descentralizada y flexible deberá ser la gerencia. El razonamiento de Lawrence y Lorsch es que a medida que cambie con mayor rapidez el ambiente, más necesario será que la organización tenga personas que cuiden de estos cambios y que se sitúen en una posición que les permita tomar decisiones sobre la marcha. Cuando el ambiente de la organización no es muy complejo y cuando las condiciones son relativamente estables, la gerencia debe ser más centralizada, puesto que este modo de estructuración es más eficiente.

Lawrence y Lorsch examinan cuestiones de resolución de conflictos debido a que en una organización bastante diferenciada, surgen conflictos pronto y naturalmente y a que su tratamiento es crítico para el funcionamiento eficaz y efectivo de la organización. Además, si la organización es muy diferenciada y descentralizada, es más probable que se manifieste algún conflicto.

Por último, cuán bien funcione una organización está asimismo en función de la naturaleza de la interfaz entre gerencia y empleados. Lawrence y Lorsch reconocen la importancia de la motivación individual y de la supervisión eficaz. Tienden a ver la motivación con base en expectativas y creen que la motivación (y la moral) de los empleados se basa en el trato que la gerencia les proporciona en el ambiente de trabajo, y si está de acuerdo con lo que ellos esperan.

En resumen, a Lawrence y Lorsch se les reconoce como teóricos de la contingencia. No abogan a favor de forma alguna de estructura organizacional ni de un estilo único de gerencia. La estructura y el estilo dependen del giro de la organización y de cuán variable o estable sea su ambiente.

Lawrence y Lorsch han figurado entre los teóricos más influyentes de los profesionales del DO. La idea de considerar las contingencias antes de emprender cualquier acción encierra cierto atractivo.

La organización como familia: Levinson

Harry Levinson opina que toda organización puede psicoanalizarse y que una organización funciona igual que una familia, con el director general en el lugar del padre; según él, todas las organizaciones “resumen la estructura familiar básica en una cultura”. Así, el tipo de organización que Levinson mejor entiende es, naturalmente, la del negocio propiedad de una familia, y su teoría acerca de las organizaciones y de cómo funcionan y cambian tiene sus raíces en la psicología freudiana (Levinson, 1972a, b).

Sin embargo, Levinson no ve las organizaciones exclusivamente a través de anteojos psicoanalíticos. Se ha percatado muy bien de que la estructura, el tipo de negocio y el ambiente exterior afectan la dinámica conductista interna de las organizaciones. Empero, Levinson considera importante el diagnóstico de una organización para la naturaleza de la personalidad de la organización (a la que podríamos llamar cultura). Cree que toda organización tiene una personalidad, tal como la tiene todo individuo, y que la salud de una organización puede determinarse, lo mismo que la salud de la persona, con base en el grado de efectividad con que se integran las diversas partes de la personalidad; llama a este proceso *mantener el equilibrio*. Levinson también cree que entre la dirección y los empleados existen contratos psicológicos implícitos, basados en las primeras experiencias de la vida de familia. Si los empleados se comportan adecuadamente (si son buenos chicos y buenas chicas) los padres (la gerencia) los recompensarán en forma apropiada; así, el contrato psicológico se caracteriza por la dependencia. Es de notar que este aspecto de la teoría de Levinson es similar a la teoría de Argyris.

Continuando con el modelo psicoanalítico, Levinson teoriza que el director general representa el ego ideal para la familia organizacional y que, para bien o para mal, este ideal motiva a la clase de personas que en primer lugar son atraídas por la organización, por las pautas de interacción de las personas de la organización —especialmente en cuestiones de autoridad— y por las clases de personas que reciben ascensos. Si un director general permanece mucho tiempo en el cargo, la personalidad de la organización va cristalizando poco a poco con el correr de los años; quienes aspiran al ego ideal siguen dentro de la organización y los que no tienen esa aspiración, dimiten.

Como consecuencia, Levinson cree que la historia es un factor crítico para el diagnóstico de una organización.

Levinson es un psicólogo clínico que, como consecuencia de su labor en la Clínica Menninger, llegó a interesarse más por la salud organizacional que por la psicodinámica individual. Ha aplicado los principios de la terapia clínica al ejercicio de su profesión como consultor de organizaciones. Su forma de proceder como consultor es: 1) sumergirse lo más posible en la psicodinámica de la organización; 2) levantar un historial completísimo de la organización, exactamente del mismo modo en que un clínico lo hace en la sesión inicial con un paciente; 3) trabajar predominantemente con la alta gerencia, puesto que los altos funcionarios tienden a dar forma a la personalidad de la organización y, por tanto, se encuentran en la mejor situación para cambiarla, y 4) conceder especial atención a los factores de tensión dentro de la organización y a la forma en que les hacen frente sus miembros. Respecto a este último punto, se considera a Levinson el "más grande preocupón" de los teóricos del DO. Se interesa por el estrés del ejecutivo (Levinson, 1975) y por la incidencia dentro de la organización de ciertas variables, como las dolencias psicósomáticas, ausentismos y presión de los negocios, como el desmesurado hincapié que muchas organizaciones hacen en lograr las utilidades planeadas. Levinson está muy interesado en lo que las personas hacen con su energía, ya sea que la orienten hacia el logro de metas, o a combatir el estrés.

En resumen, en su condición de consultor, Levinson se vale del método del caso clínico para sus diagnósticos; interviene primordialmente en la cúspide de la organización, y basa su teoría en el psicoanálisis. Según sus propias palabras:

Es preciso considerar todos los factores de la organización del mismo modo como se reúnen todos los hechos principales de la vida de una persona al anotar su historial clínico. Pero se necesita una teoría global, como el psicoanálisis, para sacar partido de todos los hechos, de manera que formen un conjunto de un modo útil (1972a, pág. 126).

RESUMEN

Con riesgo de exagerar en la simplificación, he resumido los pareceres de diez teóricos, categorizándolos de acuerdo con sus perspectivas y

Tabla 3.1

Compendio de los principales teóricos del DO, según sus perspectivas, intereses y aplicaciones

PERSPECTIVA	TEÓRICO	INTERÉS	APLICACIÓN
Individual	Maslow y Herzberg	Necesidades individuales	Desarrollo de carrera, enriquecimiento del trabajo
	Vroom y Lawler	Expectativas y valores individuales	Proyecto de un sistema de recompensas, evaluación de la actuación
	Hackman y Oldham	Satisfacción en el trabajo	Diseño de empleo y trabajo; diseño de un sistema de recompensas
De grupo	Lewin	Normas y valores	Cambio de pautas de conformidad
	Argyris	Competencia y valores interpersonales	Capacitación y educación
	Bion	Inconsciente de grupo, base psicoanalítica	Diagnóstico del comportamiento de grupo
De sistema	Likert	Estilo y enfoque gerenciales	Cambio a gerencia participativa
	Lawrence y Lorsch	Estructura organizacional	Cambio condicionado por el medio ambiente de la organización
	Levinson	La organización como familia; base: el psicoanálisis	Diagnóstico de la organización de acuerdo con patrones familiares

sus intereses, y de acuerdo también con las posibles aplicaciones de sus enfoques teóricos. La tabla 3.1 contiene un resumen de estos factores. Conviene tener presente que no hay una sola teoría que abarque la totalidad del desarrollo organizacional. Lo que aquí tenemos son varias miniteorías que nos ayudan a entender determinados aspectos del comportamiento organizacional y del DO. Tomadas conjunta y comparativamente, resultan más útiles para el profesional que tiene que enfrentarse con una organización en constante cambio, compleja y total.

El desarrollo organizacional proviene de muchas fuentes y tiene sus raíces en más de una metodología, así como en cierta diversidad de teorías y conceptos. Los antecedentes que se exponen en este capítulo, aunque sean diversos, de todos modos tienen algo en común. Cabría expresar el tronco de estas raíces como el intento de mejorar una organización con métodos que involucran a las personas y de crear condiciones en las que se utilice más eficazmente su talento.

El desarrollo organizacional como proceso de cambio

Recordemos la definición de DO: un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento. Este capítulo analiza el "proceso de cambio" y el "empleo de la teoría."

Aunque la práctica del desarrollo organizacional puede basarse en fragmentos de varias teorías extraídas de las ciencias del comportamiento, como se demostró en el capítulo anterior, no existe teoría alguna que abarque la totalidad del DO —lo que sin duda constituye una debilidad de este campo— pero no ha de sorprendernos puesto que el DO es muy joven como campo (sus orígenes datan aproximadamente de 1960), y porque se basa en varias disciplinas. De todos modos, la mayoría de los profesionales convienen en que los modelos que constituyen los cimientos de los marcos de referencia para cualquier esfuerzo de DO son tres: 1) el modelo de investigación de la acción; 2) el modelo de Lewin de tres pasos (descongelación, avance y recongelación) para el cambio de sistema, y 3) las fases del cambio planeado como las han delineado Lippitt, Watson y Westley (1958). Los tres modelos no son mutuamente excluyentes y todos ellos parten del pensamiento original de Kurt Lewin.

INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

En la práctica, las palabras acción e investigación en *action research* se invierten (Brown, 1972) ya que primero se lleva a cabo la investigación y luego se emprende la acción como resultado directo de la interpretación dada a los datos de la investigación. Como lo señalaron

French y Bell (1978), la investigación de la acción procede de dos fuentes independientes; una, de un hombre de acción, John Collier, que de 1933 a 1945 fue comisario para asuntos de la India, y la otra, de una persona dedicada a la investigación, Kurt Lewin. Collier trabajó para lograr un cambio en las relaciones étnicas y abogó decididamente a favor de conducir la investigación que determinara "las áreas centrales de la acción necesaria" (Collier, 1945). Dio a esta clase de investigación la denominación de *investigación de la acción*.

Aunque Lewin fue un académico (un erudito, teórico e investigador), fue asimismo un destacado hombre de acción (Marrow, 1969). Además, lo conjuntó todo cuando afirmó que "no hay acción sin investigación, y no hay investigación sin acción" (Lewin, 1946). Lewin y sus colegas y discípulos llevaron a cabo muchos proyectos de investigación de la acción en varios terrenos distintos: relaciones de la comunidad y raciales, liderazgo, hábitos dietéticos y conflictos intergrupales. El proyecto de investigación de la acción que quizá guarda mayor relación con el DO lo llevó a cabo John P.R. French (discípulo de Lewin y actualmente profesor de la University of Michigan) junto con su cliente Lester Coch. Su célebre estudio de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de una fábrica de pijamas no sólo ilustró la mejor investigación de la acción, sino que también aportó la base teórica para lo que hoy llamamos gerencia participativa (Coch y French, 1948).

Wendell French (1969), Frohman, Sashkin y Kavanagh (1976) y Schein (1980) han tomado el modelo de la investigación de la acción y lo han hecho directamente aplicable y relevante para el proceso del desarrollo organizacional. La figura 4.1 presenta la adaptación de French.

PROCEDIMIENTO DE CAMBIO EN TRES PASOS DE LEWIN

De acuerdo con Lewin (1985), el primer paso del proceso de cambio es la *descongelación* del nivel actual de comportamiento. Para disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis (Allport, 1945) o una participación en una serie de sesiones de sensibilización (Rubin, 1967). Para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más

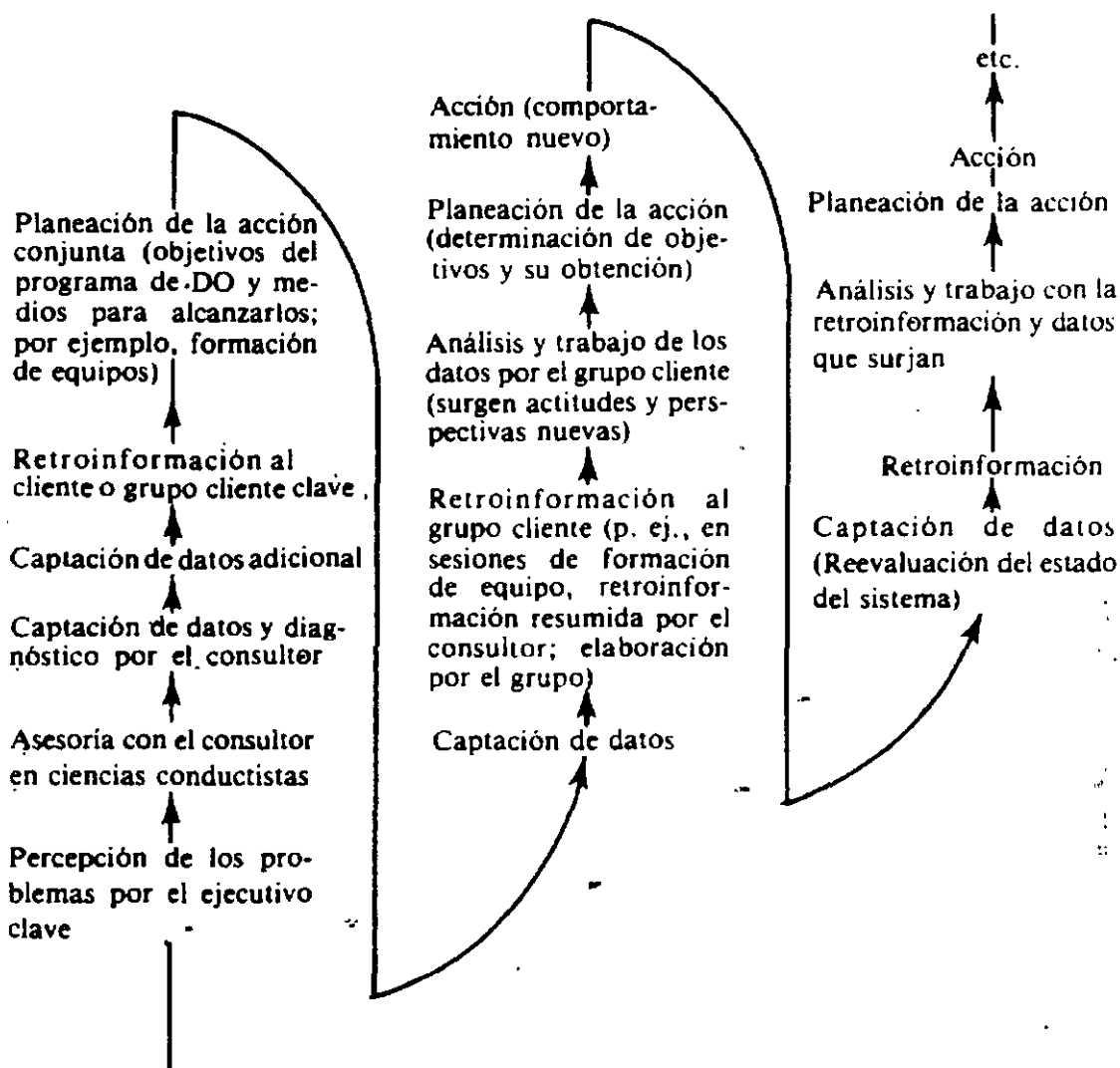


Figura 4.1
Modelo de la investigación de la acción para el desarrollo organizacional

participativo (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964; Shepard, 1960), o una retroinformación de datos tomados de un estudio que demostró graves problemas en el proceso gerencial de la organización (Browsers, 1973; Nadler, 1977).

El segundo paso, *avance*, es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional (Foltz, Harvey y McLaughlin, 1974), el desarrollo de equipo (Beckhard y Lake, 1971), o cualquier número de lo que los profesionales del DO llaman intervenciones.

El paso de *recongelación* implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio" (Lewin, 1958). Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia (Davis, 1967; Tannenbaum y Davis, 1969), un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal (Marrow, Bowers y Seashore, 1967; Seashore y Bowers, 1970), o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado (Lawler, 1977).

Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaria alguna especie de confrontación (Beckhard, 1967) o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. Estas tres medidas son sencillas y fáciles de enunciar, pero su puesta en práctica no lo es; Lippitt, Watson y Westley (1958) y Schein y Bennis (1965; véase en especial el capítulo 10) han ayudado a aclarar estas medidas trabajando en ellas.

FASES DEL CAMBIO PLANEADO

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean la palabra *fase* con todo propósito, puesto que *paso* connota una acción o hecho discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el

paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. Sus cinco fases son:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelación de Lewin)
2. Establecimiento de una relación de cambio
3. Trabajo para lograr el cambio (avance)
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal

Lippitt, Watson y Westley veían el proceso de cambio desde la perspectiva del agente de cambio. Consideran al agente de cambio un profesional, a menudo un especialista en ciencias del comportamiento, que pertenece a la organización que interviene en el proceso de cambio o es ajeno a ella. Dicho en términos de DO, esta persona es el profesional o consultor de DO. Lippitt y sus colegas continúan:

El propio sistema puede tomar la decisión de efectuar un cambio, después de haber experimentado dolor (mal funcionamiento) o de haber descubierto la posibilidad de mejora, o bien puede tomarla un agente de cambio independiente que observa la necesidad de que ocurra dentro de un sistema dado y toma la iniciativa al establecer una relación de ayuda con aquel sistema. (Lippitt, Watson y Westley, 1958, pág. 10.)

Por lo que respecta a la fase 1 (desarrollo de la necesidad de un cambio), Lippitt, Watson y Westley sugieren que la descongelación tiene lugar según alguno de estos tres modelos: 1) un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema; 2) un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia, o 3) el sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

El establecimiento de una relación de cambio, fase 2, según los autores, es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración

entre el agente de cambio y el sistema cliente. Lippitt y sus colegas instituyen un punto importante cuando hacen notar que "a menudo, el sistema cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema cliente para ser un verdadero experto y, sin embargo, lo bastante parecido para ser cabalmente comprensible y accesible" (pág. 134). Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.

El más elaborado de los tres pasos de Lewin corresponde a la fase de avance, como la llaman Lippitt y sus colegas, al trabajo para lograr el cambio. Esta tercera fase principal encierra tres subfases:

1. *Aclaración* o diagnóstico del problema del sistema cliente, que consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial, las áreas problema.
2. *Examen* de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto también incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.
3. *Transformación* de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que significa la parte de *hacer*, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

La *recongelación*, o generalización y estabilización del cambio, es la cuarta fase capital; su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Lippitt y sus colegas dan a esto el nombre de proceso de institucionalización. Holstein y colaboradores (1971) ven este proceso de institucionalización de dos modos: como soporte normativo para el cambio y como soporte estructural para el cambio. Por soporte normativo dan a entender que, en la fase de recongelación, los miembros de la organización están conformándose

a nuevas normas. Para asegurar esta forma de institucionalización, los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y la ejecución de los pasos de la acción para el cambio. Involucrarse lleva al compromiso, en este caso, compromiso con las nuevas normas. El soporte estructural puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. Estos guardianes, o facilitadores, de la nueva cultura son personas cuya labor es: 1) vigilar y orientar la efectividad de la organización; 2) cuidar que la información así observada se dé a conocer a las personas apropiadas de la organización; 3) prestar ayuda para la comprensión de la información, especialmente en el diagnóstico de problemas; 4) auxiliar en la planeación y realización de los pasos de acción para nuevos cambios, y 5) aportar una mayor pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno. Por tanto, su responsabilidad principal es ayudar a la regulación del cambio como un modo de vida organizacional. Hornstein y sus colegas siguen diciendo:

Inicialmente, suele desempeñar este papel un consultor ajeno a la organización, que a menudo intenta trabajar en conjunto con alguna persona (o personas) de la organización. Si esta persona interna no está capacitada en DO, por lo general el consultor independiente alentará a la persona, o personas, internas y a otros individuos clave de la organización para que desarrollen recursos propios en esta área. (Hornstein y colaboradores, 1971, pág. 352.)

En otras palabras, cuanto más pueda lograr el consultor que las personas versadas en DO sean miembros permanentes de la organización, tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida.

Para la fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente. Hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio y que el objetivo final de estos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno. El valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea, dentro del sistema cliente, la pericia para que en

el futuro resuelva los problemas por sí mismo, al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original de cambio.

MODELO GENÉRICO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los tres modelos tratados hasta ahora en este capítulo —investigación de la acción; los tres pasos de Lewin (descongelación, avance y recongelación) y las cinco fases para el cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley —son parte de un modelo genérico para llevar a cabo el cambio organizacional. Por supuesto que esto no es accidental, ya que los tres modelos se basan en el pensamiento original de Kurt y Lewin.

Cabría definir el modelo genérico como un proceso en el que un consultor reúne información acerca de la naturaleza de una organización (la investigación) y luego favorece el cambio en la organización por medio de una secuencia de fases que incluyen a todos los directamente afectados, es decir, a los propios miembros de la organización. Este modelo más general está constituido por los siguientes elementos:

1. Un consultor o agente de cambio independiente
2. La captación de información (datos) del sistema cliente por el consultor, con el fin de comprender mejor la naturaleza inherente al sistema, determinar los puntos importantes que necesitan algún cambio (problemas) y devolver esta información al sistema cliente para que pueda emprenderse la acción apropiada
3. Planeación colaboradora entre el consultor y el sistema cliente para los fines de cambio (acción)
4. Puesta en práctica del cambio planeado, basándose en información (datos) válida, y que el sistema cliente lleva a cabo con la ayuda constante del consultor
5. Institucionalización del cambio

En un intento por resumir e integrar los tres modelos de cambio que hemos examinado hasta este momento, la figura 4.2 compara los tres

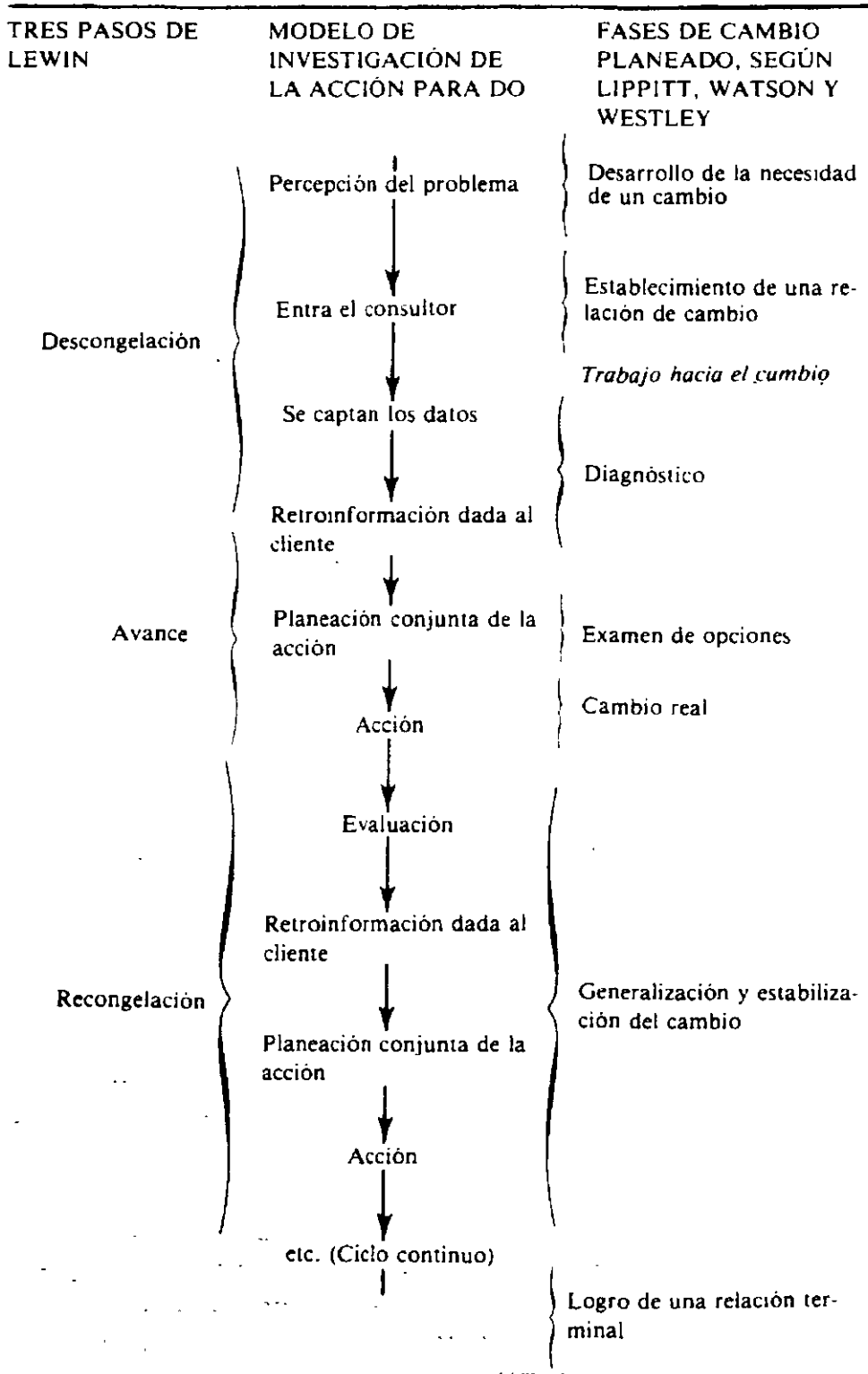


Figura 4.2
 Comparación compendiada de los tres modelos de cambio

pasos de Lewin (1958), el modelo de investigación de la acción, obra de French (1969) y Schein (1980) y las fases del cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958). Nótese que el principal punto de referencia para la comparación es el modelo de investigación de la acción para el DO.

El enfoque inicial al cambio planeado, en especial el de Lippitt y colaboradores (1958), destacaba el papel del agente de cambio como colector e intérprete de datos y proveedor de retroinformación. Se presentaba al agente de cambio cual si éste estuviera encargado de hacerlo casi todo. La práctica común del DO recalca el papel del profesional en términos de *facilitación*, ayudando al cliente a que lleve a cabo por sí mismo muchas de esas actividades. La consultoría en materia de desarrollo organizacional tiende a ser única en este aspecto y, en todo caso, distinta de la consultoría en cuestiones de gerencia, en la que de manera habitual el consultor realiza todo el trabajo para el cliente.

EJERCICIO PROFESIONAL DEL DO: UN CASO REAL

El modelo de investigación de la acción y las fases del cambio planeado constituyen la estructura que sustenta la práctica del DO. Examinaremos de modo más específico estas fases de la práctica, pero ante todo veamos un caso real de consultoría en DO, lo que ayudará a comprender más adelante las fases más específicas de la práctica.

El contacto inicial fue con Carol, gerente de recursos humanos de una división regional de una gran corporación financiera internacional; su jefe directo era Ron, el gerente regional. Carol me llamó porque antes yo había consultado otras divisiones de la compañía y, por tanto, estaba familiarizado con los negocios de la empresa. También me dijo que había solicitado el parecer de otros ejecutivos de la compañía y que todos me habían recomendado. Me explicó, además, que Ron era nuevo en su cargo de gerente regional y que estaba ansioso de proceder a algunos cambios; pensaba celebrar una reunión externa, tal vez en un hotel campestre, con su grupo de alta gerencia y creía que un consultor independiente podría serles útil. Carol me preguntó si el asunto podía interesarme y me dijo que si así fuera podríamos almorzar juntos para sondear el caso.

Exploración

Durante el almuerzo, que tuvo lugar unos días después, Carol y yo nos dirigimos muchas preguntas. Ella estaba interesada en lo que yo había hecho antes, cuánto me gustaba trabajar, lo que podía hacer o sugerir si ocurriera esto o aquello, lo que yo sabía sobre los negocios de su empresa, y qué interés tendría en seguir siendo su consultor si el esfuerzo inicial diese buenos resultados. Yo le hice algunas preguntas, como por qué la empresa había estado perdiendo dinero durante cuatro años seguidos; cómo era el predecesor de Ron; cómo era Ron (su estilo gerencial, su historial anterior de trabajo, lo que opinaba de él la gente de la región, en especial el grupo de alta gerencia, y si alguno de los demás pensó que él y no Ron era quien debía ocupar el puesto de gerente regional); la forma en que el grupo de alta gerencia trabajaba en equipo; si las reuniones externas eran un acontecimiento común, etc. Hacia el final de nuestra charla exploratoria, Carol me dijo que necesitaba hablar otra vez con Ron y que muy pronto se pondría de nuevo en contacto conmigo.

Reunión con Ron

La semana siguiente, Carol me llamó y concertó una cita para que Ron y yo nos conociéramos. En esa reunión no tardé en darme cuenta de que Ron tenía mucha confianza en Carol. Estaba plenamente convencido de mi profesionalismo y lo único que restaba era tratar los detalles. Me explicó que si bien llevaba ya más de tres años en la región en calidad de jefe de servicios al consumidor, hacía sólo un mes que ocupaba el puesto de gerente regional; que sentía la presión de la dirección para lograr que la región fuera rentable, y sostenía que debía contar con el sólido apoyo de su grupo de alta gerencia para poder "dar un vuelco a la región". Afirmó, además, que quería celebrar una reunión externa con su grupo gerencial superior para establecer la meta de las utilidades que se debían alcanzar en dos años, crear una estrategia general de negocios para la región y dar comienzo al proceso de formar un *equipo* gerencial principal.

Por mi parte, le expuse que me gustaría celebrar entrevistas individuales con los miembros de su grupo de alta gerencia, incluyéndolo a él para determinar si opinaban que una reunión externa sería lo adecua-

do (reunión que no habría de celebrarse si la mayoría de ellos opinaba que no era necesaria), resumir y analizar la información obtenida en las entrevistas, reunirme con él de nuevo para repasar los datos, planear la reunión (si hubiere de celebrarse) y aclarar nuestros respectivos papeles. Él dirigiría la reunión y yo le ayudaría; dicho en términos de DO, mi papel sería el de *facilitador*.

Acuerdo

Llegamos a un acuerdo acerca de lo que Ron quería y de cómo quería proceder yo. A este acuerdo verbal siguió, a los pocos días, un intercambio de correspondencia para confirmar por escrito nuestro convenio.

Entrevistas

Durante el lapso de una semana, celebré sendas entrevistas de una hora con los distintos miembros del grupo gerencial superior, el cual aparece descrito en el organigrama de la figura 4.3.

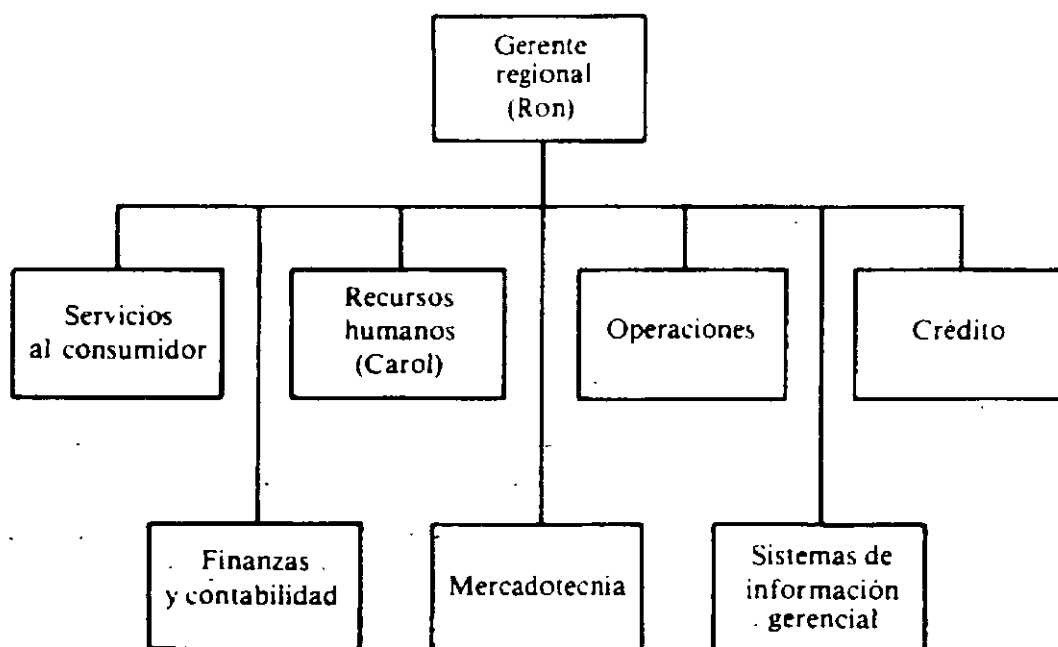


Figura 4.3

Organigrama de la división regional de la sociedad financiera internacional

Afirmé a cada uno de los gerentes que la entrevista sería confidencial y que sólo publicaría un resumen en forma conjunta de las entrevistas. Aunque fueron muchas las preguntas que hice en cada entrevista, a cada gerente le hice cuatro de tipo general:

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la región?
2. ¿Cuáles son los puntos débiles de la región?
3. ¿Usted es partidario de la reunión externa?
4. ¿Cuáles deberán ser los objetivos de la reunión externa?

Las entrevistas tuvieron un buen desarrollo. Todos los gerentes cooperaron y se expresaron en forma abierta y sincera; por mi parte, hice muchos apuntes.

Resumen y análisis de las entrevistas

Aunque algunos de los gerentes opinaron que la reunión externa era algo prematura porque Ron llevaba sólo un mes en el cargo, otros creyeron que el momento era el adecuado. Dejando aparte cuál fuese el momento oportuno, todos opinaban que era una buena idea. Así, categoricé el resumen de mis entrevistas basándome en las otras tres preguntas: puntos fuertes y débiles de la región y objetivos de la reunión externa. La tabla 4.1 presenta una enumeración parcial de algunos puntos principales de las entrevistas. Como es usual en una actividad semejante, la cantidad de puntos débiles enumerados sobrepasó la de puntos fuertes. Las personas, y en especial los gerentes, tienden a fijarse más en los problemas que en lo que está marchando bien o en lo que es positivo para la organización.

Como resultado de las entrevistas, pude definir algunos problemas de la región. Si bien los componentes del grupo creían que eran gente muy versada y con gran experiencia en sus negocios, reconocían que si continuaban sin obtener utilidades no llegarían adonde querían, en especial en lo referente a sus carreras individuales. También había un conflicto al establecer si su empresa era una organización de comercialización y ventas de servicios al consumidor. En realidad tenía que ser

Tabla 4.1

Resumen parcial de ocho entrevistas efectuadas a un grupo de alta gerencia regional

PUNTOS FUERTES DE LA REGIÓN

1. El grupo de alta gerencia cuenta con mucha experiencia en el negocio (7)
2. Compromiso de la fuerza de trabajo; espíritu de comunidad (5)
3. Oportunidades considerables; área natural de mercado (3)
4. Gente cabalmente buena (3)
5. En los últimos cuatro años hemos tenido éxito en muchas áreas (3)
6. Hemos tendido a convertirnos en una organización de mercadotecnia (3)
7. Somos tecnológicamente superiores y líderes de mercado en comparación con nuestros competidores (3)
8. Creatividad (2)
9. Los gerentes piensan en forma empresarial (2)

PUNTOS DÉBILES

1. Nuestro sistema de mercadotecnia y servicio (6)
2. Intentamos hacer demasiadas cosas a la vez; no establecemos prioridades (3)
3. Las prioridades de la región siempre son secundarias para los distintos gerentes (3)
4. Falta de profundidad por la gerencia (3)
5. Poca planeación (3)
6. Estructura (2)
7. Costos elevados (2)
8. Excesiva orientación hacia el cambio (2)
9. Deficiente sistema de recompensas (2)
10. Moral baja (2)
11. Competencia interna (2)
12. Alto grado de desconfianza (2)

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN EXTERNA

1. Concordancia con la estructura regional (7)
2. Establecer los objetivos finales para los próximos dos años (6)
3. Enunciar lo que tenemos necesidad de hacer y de dejar de hacer (4)
4. Necesidad de escuchar a Ron, acerca de sus conceptos, ideas y expectativas del equipo (4)
5. Es necesario ventilar algo los sentimientos (3)
6. Tienen que conjuntarse más como equipo de alta gerencia (3)
7. Establecer normas de actuación (3)
8. Aumento del respeto mutuo (2)

Nota: Las cifras entre paréntesis después de cada concepto corresponden al número de encuestados que mencionaron específicamente ese punto. El número total de los entrevistados fue 8.

ambas cosas pero, desde el punto de vista de la estrategia y respecto a los papeles y responsabilidades individuales en los niveles inferiores de gerencia, imperaba una ambigüedad considerable que contribuía a la existencia de los problemas de prioridad número 2 y 3 de la lista de puntos débiles. Por tanto, era adecuado insistir en los objetivos estructurales y financieros como metas principales de la reunión externa.

Plan para la reunión externa

Ron y yo nos reunimos de nuevo antes de la reunión externa, con el fin de repasar el resumen y análisis de la información obtenida en las entrevistas y planear la reunión. Presenté a Ron el resumen y análisis de las entrevistas tal como había de presentarlo después a todo el grupo. Así, Ron recibió la misma información, pero la recibió antes. Los fines de esta notificación anticipada eran, primero, utilizar la información como base para planear el orden del día de la reunión y, en segundo lugar, dejar que Ron tuviera tiempo para comprender la información y reaccionar ante ella con anticipación a la reunión. De este modo, Ron contaría con una oportunidad para debatir sus reacciones —particularmente sus impresiones— ante la información, de modo que si sentía que debería estar a la defensiva, hablara de ello conmigo para no adoptar esa posición durante la reunión. En semejantes situaciones, en especial si se dan por primera vez, a menudo los jefes reciben más críticas por los problemas que las dirigidas a cualquier otro miembro del grupo. Incluso si los comentarios de la entrevista no van expresamente dirigidos a los jefes, pueden sentirse responsables y obligados a rendir cuentas de los problemas debido al cargo que ostentan, sin importar dónde radiquen las causas reales. En el caso de Ron, él no se sentía disgustado ni tampoco estaba particularmente a la defensiva. No pensaba haber contribuido a los problemas y puntos débiles más que cualquier otro. Si hubiese llevado más de un mes siendo gerente regional, sus sentimientos e impresiones habrían sido diferentes, naturalmente. A Ron le complacía la apertura de su grupo y su precisión en lo referente a los problemas, y se sentía entusiasmado por la inminente reunión.

Nuestro plan para la reunión era sencillo y directo. Queríamos que en ella ocurriera el mínimo de interferencias y distracciones posibles; pa-

ra ello la celebraríamos en un hotel vacacional bastante alejado, pero cómodo y agradable. El lugar se localizaba a menos de dos horas en automóvil de las oficinas regionales y respondía a nuestras exigencias. Respecto al orden del día, planeamos comenzar a las cuatro de la tarde del miércoles. Ron abriría la sesión enunciando las metas y expectativas que quería lograr a raíz de la reunión, y luego seguiría yo proporcionando un resumen de las entrevistas, de manera que el grupo tendría así la posibilidad de reaccionar y debatirlo. Antes de la cena, Ron presentaría algunos datos financieros que mostrarían con claridad la comparación de su región con las demás (ellos estaban casi hasta abajo) y después de algún análisis, cenaríamos juntos en grupo. La mañana del jueves se dedicaría a establecer una meta de las utilidades que deberían lograrse en dos años y a determinar las prioridades entre los muchos objetivos. La tarde del jueves hablaríamos de los posibles obstáculos para alcanzar la meta de las utilidades previamente señalada y para la realización de algunos de los objetivos más específicos de la región, como dilucidar lo referente al equilibrio entre comercialización y servicio. El viernes por la mañana trataríamos una estrategia general que incorporase la meta de utilidades y esos objetivos, y dedicaríamos la tarde a un resumen de la reunión, a las reacciones y crítica de ésta por los miembros y a una exposición de los planes para la continuidad de la acción.

La reunión externa

La reunión se desarrolló esencialmente como la planeamos. Tuvimos un receso de dos horas para almorzar y un rato de esparcimiento físico al mediar la jornada del jueves, y luego trabajamos de las dos hasta cerca de las siete de la tarde. El viernes ingerimos un breve almuerzo y trabajamos sin interrupción hasta las tres de la tarde, cuando suspendimos la reunión, que fue algo breve para un encuentro de este tipo, pero adecuada. Durante el resumen y crítica de la reunión hice varias intervenciones, exponiéndoles mis comentarios acerca de ellos como grupo y brindándoles sugerencias respecto a cómo podrían mejorar como equipo su trabajo de grupo. Todos los presentes consideraron que la reunión había valido la pena y había sido muy útil, y Ron se mostró particularmente satisfecho. Opinaba que se había iniciado la

formación de un equipo, diferente de un conjunto administrativo de primeros gerentes, y yo estuve de acuerdo con él.

Después de la reunión externa

Pocas semanas después de la reunión, Ron y yo nos reunimos de nuevo y convinimos un plan para la continuidad de mi consultoría. Algunos de los cambios que ayudé a instaurar fueron: 1) la instalación de una función de planificación que rindiera cuentas directamente a Ron; 2) la reorganización del área de servicios al consumidor, en especial de las funciones de mercadotecnia y ventas en cuanto están relacionadas con los servicios (parte de la planeación de estos cambios fue una reunión externa con el jefe de los servicios al consumidor y su grupo gerencial); 3) una serie de modificaciones de los procesos de recompensas y de evaluación de la actuación en la región (en esta área trabajé conjuntamente con Carol), y 4) el desarrollo del grupo principal de gerencia en algo más que un equipo. Con el paso del tiempo, aunque no de la noche a la mañana, la imagen de las utilidades de la región comenzó a cambiar y pasó de números rojos a negros.

Ahora que tenemos el caso como un ejemplo de consultoría en desarrollo organizacional, examinemos de nuevo los pasos efectuados para así traducir las actividades al lenguaje del DO y entender en forma más cabal los conceptos y principios de esta clase de consultoría.

FASES DE LA PRÁCTICA DEL DO

Basándose en los conceptos de descongelación, cambio y recongelación de Lewin, y en las fases de Lippitt, Watson y Westley (1958) del cambio planeado, pero orientados de manera más específica por la práctica corriente de DO, Kolb y Frohman (1970) señalan siete fases que han de seguirse en la consultoría en materia de DO: exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, evaluación y terminación. He modificado la lista de estos autores al juntar exploración y entrada; al separar contratación y retroinformación en fases distintas; al emplear intervención en lugar de acción, y al suprimir terminación.

Lo que Kolb y Frohman llaman *exploración*, yo lo llamo *entrada* y considero que *contratación* es una mejor denominación para lo que ellos llaman *entrada*. Nuestras diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo, salvo en la *terminación*, detalle que expondré más adelante. Así, mis siete fases son:

1. Entrada
2. Contratación
3. Diagnóstico
4. Retroinformación
5. Planeación del cambio
6. Intervención
7. Evaluación

Examinaremos en orden cada una de estas fases, valiéndonos del caso real, para ilustrar las características particulares de la consultoría en DO.

Entrada

El *contacto* entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser resultado de que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO, como en el caso del ejemplo real, o de que el consultor sugiera al cliente que cierta labor podría ser remuneradora. Tratándose de un consultor independiente, el contacto tal vez sea resultado de la iniciativa del cliente; para el consultor interno, puede darse cualquiera de los dos modos. Por el hecho de ser empleados, los consultores internos suelen sentir cierta obligación con sus organizaciones, o quizá sea parte de la descripción de sus empleos el dirigirse a los gerentes de la organización para sugerirles algunos pasos preliminares que podrían llevar a una labor de DO. Los consultores internos también

pueden haber tenido éxito en algún subsistema del campo del desarrollo organizacional y quizá deseen propagar más sus efectos dentro de la organización. Por tanto, es natural que los consultores internos en DO sean los que inicien el contacto con el cliente y, en su caso, existe más oportunidad de que se produzcan contactos informales a la hora del almuerzo, en reuniones de comité, etc., ocasiones en las que cabe hacer preguntas y explorar sugerencias.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de *explorar* conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa: 1) si podrá llevarse bien con el consultor; 2) si la experiencia previa de éste es aplicable a la situación actual, y 3) si el consultor es competente y confiable.

Mi reunión para almorzar con Carol, la gerente regional de recursos humanos, fungió como comienzo del proceso de exploración. Repetí este proceso con Ron, gerente regional, aunque en forma breve porque venía ya facilitado por la reunión previa con Carol y su apreciación de mi persona.

Durante el proceso de exploración el consultor evalúa: 1) si podrá llevar una buena relación con el cliente; 2) la motivación y los valores del cliente; 3) la predisposición del cliente al cambio; 4) la magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio, y 5) los puntos potenciales de apoyo para el cambio (si el cliente goza de la facultad de tomar decisiones que lleven al cambio o si ha de acudir a una autoridad más alta). En mi conversación con Ron, quedé convencido de que estaba motivado y listo para el cambio, que disponía de recursos para realizarlo y contaba con una base adecuada (suficiente autonomía para emprender una acción considerable sin tener que conseguir la aprobación de una gerencia de mayor jerarquía).

Hay otros modos y criterios más para determinar la predisposición del cliente para el cambio. Por ejemplo, Pfeiffer y Jones (1978) han establecido para esa determinación una útil lista de comprobación de 15 puntos. Instan al consultor a que compruebe, entre otras cosas, ciertos aspectos como: flexibilidad de la gerencia más alta, posibles limitaciones del contrato laboral (que podrían ser cruciales si una posible intervención se refiriese, por ejemplo, al enriquecimiento del trabajo), cualquier experiencia anterior de la organización en cuanto a DO (o a lo que algunos llaman DO, cualesquiera sean las actividades), flexibilidad estructural en lo referente al diseño de la organización, y habilidades interpersonales de quienes estén incluidos.

Contratación

En la suposición de que las exploraciones mutuas de consultor y cliente avancen en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso del proceso es la negociación de un contrato. Si el proceso de entrada se ha desarrollado sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer. El contrato puede ser tan sólo un acuerdo oral, sellado quizá con un apretón de manos, o puede ser también un documento formal, firmado ante notario. De manera habitual, el contrato es mucho más informal que legalista, como en el último caso, y de ordinario implica un cambio de correspondencia entre ambas partes.

A diferencia de otros tipos de contratos, el de DO indica más acerca del proceso que acerca del contacto. Según Weisbord (1973), es

un intercambio explícito de expectativas. . . que aclara tres áreas críticas para el consultor y el cliente:

1. Lo que cada uno de ellos espera obtener de la relación;
2. Cuánto tiempo habrá de invertir cada uno, cuándo lo invertirá y a qué costo;
3. Las reglas básicas dentro de las que habrán de actuar las partes (pág. 1).

Mi contrato con Ron era bastante integro. La correspondencia que intercambiamos se limitó a confirmar por escrito lo que habíamos convenido en nuestra reunión; las cartas resumían lo que yo haría y algo de lo que habíamos planeado efectuar. El caso, como lo he descrito, fue en verdad llevar a la práctica nuestro contrato.

En la reunión que siguió a la externa, Ron y yo convinimos en un contrato posterior, que también se confirmó con un intercambio de cartas entre nosotros.

Una buena práctica en la consultoría de DO es la de renovar o renegociar el contrato en forma periódica. En mi caso con Ron, el se-

gundo contrato fue en esencia una prórroga del primero, que tuvo lugar tres meses después del contrato inicial. El momento de la renovación o renegociación no es tan importante como cuidar que esta fase se repita con periodicidad. También es buena práctica formalizar el contrato por escrito. Aunque un intercambio de correspondencia no constituye forzosamente un documento jurídico, la palabra escrita a menudo ayuda a evitar malentendidos.

Diagnóstico

Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: captación y análisis de información. Por lo general, el diagnóstico ha tenido su comienzo ya desde la fase de entrada. . . si el consultor está atento. La forma en que el cliente reacciona a la posibilidad del cambio, desde el comienzo, dice mucho no sólo de lo que el cliente es como individuo, sino también del papel que esa persona representa dentro de la cultura de la organización. Por tanto, inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, por ejemplo, las entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización, como podrían ser los registros de actuación e informes del cuerpo laboral. Una vez que se han reunido los datos, el consultor tiene que proceder a conjuntar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último, a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

Como se verá en el capítulo siguiente, hay varios modelos que ayudan al consultor en los dos pasos de la fase de diagnóstico: saber cuál es la información que se ha de buscar y cómo analizarla e interpretarla.

En mi trabajo inicial con Ron y su grupo gerencial, confié en los tres métodos para la captación de datos: entrevistas, mis observaciones y la lectura que hice de dos documentos, uno referente al pensamiento de Ron acerca de la planeación a largo plazo y otro que resumía las cuestiones referentes al problema de mercadotecnia frente a la orientación al servicio.

Mi diagnóstico consistió en: 1) resumir los datos de acuerdo con las categorías de las preguntas de la entrevista (véase la tabla 4.1) y estudiar lo que los entrevistados habían dicho, y 2) sacar determinadas conclusiones de la combinación de mis observaciones y de algunas relaciones que percibí en los resultados de las entrevistas.

Retroinformación

La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información para el diagnóstico será lo que determine en alto grado el éxito de la fase de retroinformación. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe solo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. El tamaño del grupo determinará el número de sesiones de retroinformación que habrán de celebrarse. Si el sistema cliente está constituido únicamente por un gerente y sus subordinados inmediatos, entonces se necesitarán dos sesiones: una sólo con el gerente y la segunda con todo el grupo, incluyendo al gerente. Si la jerarquía global de la gerencia incluye más niveles aparte de estos dos (por ejemplo, cuatro niveles de gerencia que incluyan a 30 o más personas) entonces tal vez se requieran cuatro o cinco sesiones de retroinformación. Una sesión de retroinformación deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios. Un grupo reducido que no conjunte niveles múltiples de gerencia es el mejor para esos fines.

Por lo general, toda sesión de retroinformación comprende tres pasos: primero, el consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar. En seguida, se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta. Por último, se dedica algún tiempo a la interpretación. En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. Así, el consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

En mi trabajo con Ron y su equipo gerencial, seguí esencialmente los pasos que acabo de esbozar. La fase de retroinformación consistió, primero, en nuestro temprano análisis de los resultados de las entrevistas en la reunión externa. Hacia el final de la reunión, aporté

retroinformación adicional, que en este caso era una mezcla de mis observaciones del grupo mientras estuvo trabajando durante dos días, y de mi análisis ulterior de los datos de las entrevistas. Les dije, por ejemplo, que había observado que la competencia que existía entre ellos (un punto débil identificado por algunos), se ceñía a una norma particular que al parecer decía: "Veamos quiénes de nosotros saben identificar y analizar mejor nuestros problemas y puntos débiles como región". Todos atacaron cada cuestión y problema y pareció que lo crítico para ellos era ganar la apuesta del "mejor análisis". Mi diagnóstico, en el que convinieron, se basó en un marco psicológico de referencia y guardó particular relación con el concepto de norma.

Planeación del cambio

Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retroinformación, como sucedió con Ron y su equipo. Una vez que se entendió el diagnóstico y se le juzgó exacto, de inmediato se planearon los pasos de la acción que se iba a emprender. Ya hemos hecho notar que todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizá sean los pasos para la ejecución: lo que ha de realizarse. Sin embargo, cuanto más complejo es el diagnóstico o cuanto más extenso es el sistema cliente, tanto más apropiado será que la fase de planeación pase a ser un acontecimiento más tardío, después de las sesiones de retroinformación. Por lo general, puede ser mejor que se deje transcurrir algún tiempo entre la retroinformación y la planeación, quizás unos pocos días, pero no más de una semana. Este periodo puede permitir que la retroinformación penetre y genere una oportunidad para reflexionar en forma más profunda en cuanto al proceso de la planeación.

Los fines de esta fase de planeación son, primero, generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico y, segundo, decidir el paso o pasos que hayan de darse. Durante esta fase, el profesional de DO trabaja una vez más en colaboración con el sistema cliente, principalmente para ayudarlo a que genere y explore las consecuencias de los otros pasos de acción. La decisión final acerca de los pasos que habrán de darse corresponde al cliente y no al consultor.

Intervención

La fase de intervención consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Algunos ejemplos de intervención en un nivel individual son: rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de la vida de trabajo, administración por objetivos y desarrollo de carrera. En nivel de grupo, las intervenciones pueden incluir la formación de equipo, la instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de círculos de calidad. La resolución de conflictos entre grupos puede constituir una intervención, como puede serlo asimismo el cambio de dimensiones estructurales de la organización, como las relaciones de rendición de cuentas, de avance en pro o en contra de la descentralización de la autoridad, de modificar asentamientos materiales o de crear estructuras informales dentro de la organización.

Las intervenciones que se emplearon en la región de Ron fueron la formación de equipo, la consultoría de procesos, algunos cambios estructurales de poca importancia, el desarrollo de carrera y un cambio en el sistema regional de recompensas para que incluyese un plan de bonificaciones a los gerentes.

Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa. Como lo señalan Kolb y Frohman (1970): "La falla de la mayoría de los planes radica en las consecuencias no previstas de la labor de cambio" (pág. 60). La labor del consultor en DO es ayudar al cliente a que prevea las consecuencias imprevistas y trace un plan en caso de que surjan.

Evaluación

Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca una evaluación de la labor de DO. El consultor quizá no sea totalmente objetivo, porque es difícil concentrarse en lo que necesita un cambio, y al mismo tiempo evaluar su éxito (Lewicki y Alderfer, 1973).

El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sis-

temática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. Es mucho mejor realizar una evaluación más objetiva y sistemática, al menos para determinar causas y efectos. Resulta difícil hacer una evaluación altamente científica de la labor de DO. Por supuesto, el principal problema es el control; es casi imposible contar con un grupo de control apropiado para la comparación. Además, el cliente a menudo está más interesado en que se emprenda alguna acción remuneradora que en determinar objetivamente si los resultados de la acción fueron o no atribuibles a la intervención de DO. Lo que tiene importancia para el cliente es que la acción emprendida sea exitosa, según lo indiquen los niveles de utilidad, la disminución de costos o la obtención de resultados superiores en general; la razón del éxito es lo de menor importancia. En esencia, éste era el caso de Ron y su región y, por ende, no se procedió a evaluación formal alguna. Empero, la evaluación tenía lugar cuando yo procedía a comprobar y pedir retroinformación periódicamente, y los resultados de las ganancias (a pesar de que no se guardaba forzosamente una relación causa a efecto) constituían en este caso una evaluación suficiente.

Cualquiera que sea su forma o su índice, la evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma primordial de que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

En el capítulo 6 estudiaremos más a fondo la evaluación. Mas debe quedar bien claro que alguna forma de evaluación es parte crítica del proceso de DO. Aunque la labor evaluadora no tiene que cumplir con todas las normas de una investigación rigurosa ni con el método científico, al menos tiene que proporcionar datos adecuados para tomar decisiones razonables en relación con futuros cambios.

TERMINACIÓN DEL ESFUERZO DE DO

Las siete fases de la práctica del DO que acabamos de describir constituyen lo que yo considero las acciones primordiales y secuenciales que el profesional emprende en toda labor de desarrollo organizacional. Mi lista difiere ligeramente, en cuanto a denominaciones e intereses, de la lista de Kolb y Frohman (1970), pero las fases son esencialmente las mismas, con una salvedad: la fase de terminación de Kolb y Froh-

man. Esos autores arguyen que "la relación cliente-consultor por definición es transitoria" (Kolb y Frohman, 1970, pág. 61) y que la labor tiene éxito o fracasa. Si fracasa, la terminación será súbita; si es exitosa y se alcanzan las metas, el consultor puede retirarse en una forma menos precipitada, pero la relación termina de todos modos porque ya no habrá necesidad de ayuda adicional. Debo hacer notar que el séptimo paso de Kolb y Frohman es congruente con las fases de cambio planeado que antes delinearán Lippitt, Watson y Westley (1958).

En mi lista de fases no incluí la de terminación por tres motivos. Primero, la terminación no es una fase aplicable a los profesionales internos de DO. Aunque éstos pueden establecer programas y proyectos específicos con sus clientes, no terminarán su relación. Un papel primordial de los consultores internos es que hacen las veces de guardianes de la nueva cultura. Ayudan a regular el cambio social, que ha pasado a ser una nueva rutina en la vida de la organización (Hornstein y colaboradores, 1971). Esta regulación puede cobrar una diversidad de formas que va desde comprobaciones periódicas con los gerentes del cliente en relación con la constante eficacia de los cambios, hasta actividades más sistemáticas de seguimiento, como conducir estudios anuales, asistir a reuniones del personal de gerencia en calidad de consultor de procesos o ayudar a diseñar y celebrar reuniones externas para planeación o diagnóstico, correspondientes a departamentos o divisiones.

El segundo motivo guarda relación con los consultores independientes de DO. Una fase de terminación es y deberá ser más común para los consultores independientes que para los internos, pero no es forzosamente un requisito necesario para una consultoría eficaz. Una meta capital del consultor independiente es cuidar que se establezcan recursos internos para la clase de ayuda que está aportando. Los profesionales internos deberán comenzar, tan pronto como sea posible, a tomar en sus manos la labor que inicia el consultor independiente. Así, aunque pueden disminuir las actividades del consultor independiente con la organización cliente, no es forzoso que hayan de darse por terminadas. La argumentación de Kolb y Frohman a favor de la terminación busca impedir que el cliente dependa del consultor. En mi condición de consultor independiente he sostenido prolongadas relaciones con algunos clientes, pero jamás he sentido que estas relaciones constituyeran una gran dependencia respecto a mí. Aun-

que es cierto que pueda producirse dependencia como un problema de terapia personal, rara vez influye en los casos de consultoría con las organizaciones. Sé de relaciones consultor-cliente que han subsistido durante más de una década y las considero sanas y provechosas para ambas partes. Toda organización tiene una necesidad constante de comprobaciones periódicas y objetivas del diagnóstico por medio de consultores independientes, y esta necesidad existe, digámoslo de paso, sepan verla o no los gerentes de la organización.

Por último, no creo que la fase de terminación sea apropiada, puesto que cuando el profesional de DO sigue el modelo de investigación de la acción, genera naturalmente nuevos datos para diagnósticos y acciones ulteriores. El proceso es cíclico (French, 1969) y puesto que toda organización es dinámica y sigue en forma natural el proceso entrópico, siempre habrá una buena cantidad de labor de consultoría.

FASES, NO PASOS

Fases es un término más apropiado que *pasos* para describir el flujo de acontecimientos de la labor de DO. *Pasos* implica acciones discontinuas, mientras que *fases* connota mejor la realidad del ejercicio del DO: un ciclo de cambios. Aunque para comprender la práctica del DO es útil concebir fases distintas, en la práctica real se entremezclan, se traslapan y no siempre una sigue a la otra. Por ejemplo, primero surge el diagnóstico en el proceso del DO y más tarde la intervención, pero cuando se está reuniendo información de la organización para fines de diagnóstico, se produce de manera simultánea una intervención: cuando el profesional de DO comienza a hacer preguntas acerca de la organización y sus miembros, está interviniendo.

Fases es también una expresión apropiada debido al carácter cíclico del proceso de DO; a medida que el proceso avanza, se descubren datos nuevos o no revelados. Estos datos afectan a los miembros de la organización y éstos reaccionan creando información adicional para el diagnóstico. Luego se planean nuevas acciones como consecuencia del nuevo y quizá más refinado diagnóstico.

Otra implicación del carácter cíclico del DO se relaciona con las características de los sistemas sociales abiertos, según los esbozaron Katz y Kahn (1978). Dos de estas características son importantes: el concepto de que las organizaciones actúan siguiendo ciclos de acontecimientos.

tecimientos al correr del tiempo, y el concepto de que los sistemas buscan su equilibrio. La primera característica, que la vida organizacional transcurre en ciclos, es precisamente el motivo de que el DO sea cíclico. Ya que las organizaciones son cíclicas, el DO debe serlo también para responder de modo adecuado y oportuno. Los acontecimientos capitales de las organizaciones —planeación, presupuestación, informes trimestrales— se repiten en forma periódica; a medida que se repiten estos hechos, es probable que cada vez se generen nuevos datos. Dos informes trimestrales rara vez son idénticos, y los planes y presupuestos cambian en forma constante. Por consiguiente. Por consiguiente, el diagnóstico de una organización en diciembre será cuando menos algo diferente del diagnóstico formulado en el mes de junio anterior, y bastante diferente si durante el lapso de seis meses ha ocurrido alguna intervención importante. Si en una organización las cosas son apreciablemente diferentes seis meses más tarde, y si estas diferencias son perturbadoras para sus miembros, éstos buscarán el equilibrio, el regreso al estado anterior. El desarrollo organizacional implica cambios. Cuando en una organización se produce el cambio de sus componentes o subsistemas, hay otros subsistemas que actúan para restablecer el equilibrio. Se ejerce presión en el comportamiento organizacional que se aparta de la norma de la cultura de la organización, tal como ha evolucionado. Así, para que cualquier cambio perdure en la práctica del DO, tiene que procederse a diagnósticos periódicos que determinen el estado de las intervenciones anteriores y, por lo general, se necesitan nuevas acciones (intervenciones) que refuercen los nuevos comportamientos. A la larga, el objetivo es institucionalizar el cambio, de modo que las posibilidades de modificar el cambio del DO tropiecen con resistencias dentro del patrón normal de vida de un sistema abierto, que es una pauta que busca el equilibrio.

RESUMEN

En este capítulo hemos examinado los tres modelos de antecedentes para cualquier esfuerzo de DO y las siete fases primordiales de consultoría para el desarrollo organizacional, con el ejemplo de un caso real que ilustró las fases. Aunque es didáctico considerar que estas fases —entrada, contratación, diagnóstico, retroinformación,

planeación del cambio, intervención y evaluación— son pasos discontinuos, y a pesar de que el flujo consultivo de acontecimientos sigue esencialmente el orden de las siete fases, en la práctica esas fases no están aisladas; se mezclan y sobreponen entre sí. Cuando el consultor se introduce en la organización cliente para captar información mediante entrevistas, cuestionarios y su observación, ha dado ya comienzo a la fase de intervención, que es la sexta de las fases. Y a pesar de que la evaluación aparece enumerada en séptimo lugar, comienza en la fase de entrada por lo que al cliente se refiere.

Por tanto, estas fases son guías para la consultoría de DO. Son muy útiles para la planificación y para establecer el orden de las secuencias de actividades y acontecimientos, pero no se deben considerar como pasos rígidos que han de seguirse uno tras otro, ni tampoco las únicas fases de consultoría para el desarrollo organizacional.

Por último, es menester recordar que estas guías ayudan a alcanzar los objetivos primarios de cualquier labor de DO. Es decir, como profesionales del DO nos ocupamos de *proporcionar a las personas varias posibilidades de elección*, de modo que sus sentimientos de libertad no se sientan indebidamente menoscabados y reducir así su resistencia al mínimo; también nos ocupamos de *implicar a las personas* en la toma participativa de decisiones, así como en la comunicación referente al sentido del cambio organizacional, para que así el *compromiso* con la puesta en práctica del cambio sea más cabal.

LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

Sistema significa, según Bertalanffy, un conjunto de "elementos en interacción". Para Fagen, según French y Bell (1973, pág. 74), "un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos". Johnson, Kast y Rosenzweig (1963) consideran sistema como "un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario" Lievegoed (1973) ve en "sistema" el significado de "coherencia entre varios elementos" (página 24).

O sea, sistema es, por definición "un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan". Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las parte, (2) interacción entre ellas, y (3) globalidad de la forma.

Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país — son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una *función* o *finalidad*. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

Se puede considerar varios tipos de sistemas y utilizarlos como *modelos* para entender o explicar el funcionamiento de las organizaciones, como se muestra en el cuadro siguiente:

<i>Tipos de sistemas</i>	<i>Aspectos Importantes como Modelo de Organización</i>
MECANICO	<ul style="list-style-type: none"> - atrición, desgaste en los puntos de contacto entre las piezas o de enlace entre las partes. - necesidades de lubricación y reajuste de recuperación o sustitución de piezas.
FISICO ...	<ul style="list-style-type: none"> - existencia de un campo de fuerza - situación de equilibrio estable o inestable - relaciones de causa-efecto
TERMODINAMICO	<ul style="list-style-type: none"> - entropía: pérdidas, disipación de energía
DIALECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> - modificaciones por proceso dialéctico: tesis X antítesis = síntesis (actual X ideal = posible)
CIBERNETICO	<ul style="list-style-type: none"> - "lazos" de retroinformación o retroalimentación - proceso y mecanismo de retroinformación - mecanismo de control de acciones - corrección de desviaciones
ABIERTO	<ul style="list-style-type: none"> - abertura para el medio externo - influencia que recibe del medio - transacciones o intercambios con el medio
ORGANICO	<ul style="list-style-type: none"> - Interdependencia funcional entre los órganos - principio de la homeóstasis, necesidad de restablecer un nivel de equilibrio - tendencia al envejecimiento o muerte - autodirección - mecanismos reguladores (glándulas, etc.) - creación de reservas (gordura) - nivel mínimo y máximo de tensión y de estimulación - necesidades de supervivencia - concepto de salud orgánica
SOCIO-TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> - componentes tecnológicos y componentes humanos o sociales
COMPLEJO	<ul style="list-style-type: none"> - interdependencia e interacción - causalidad múltiple - contingencia y cierto grado de indeterminación

Las empresas funcionan como sistemas *abiertos*; o mejor aún, *son* sistemas abiertos (figura 1.1)



Figura 1.1

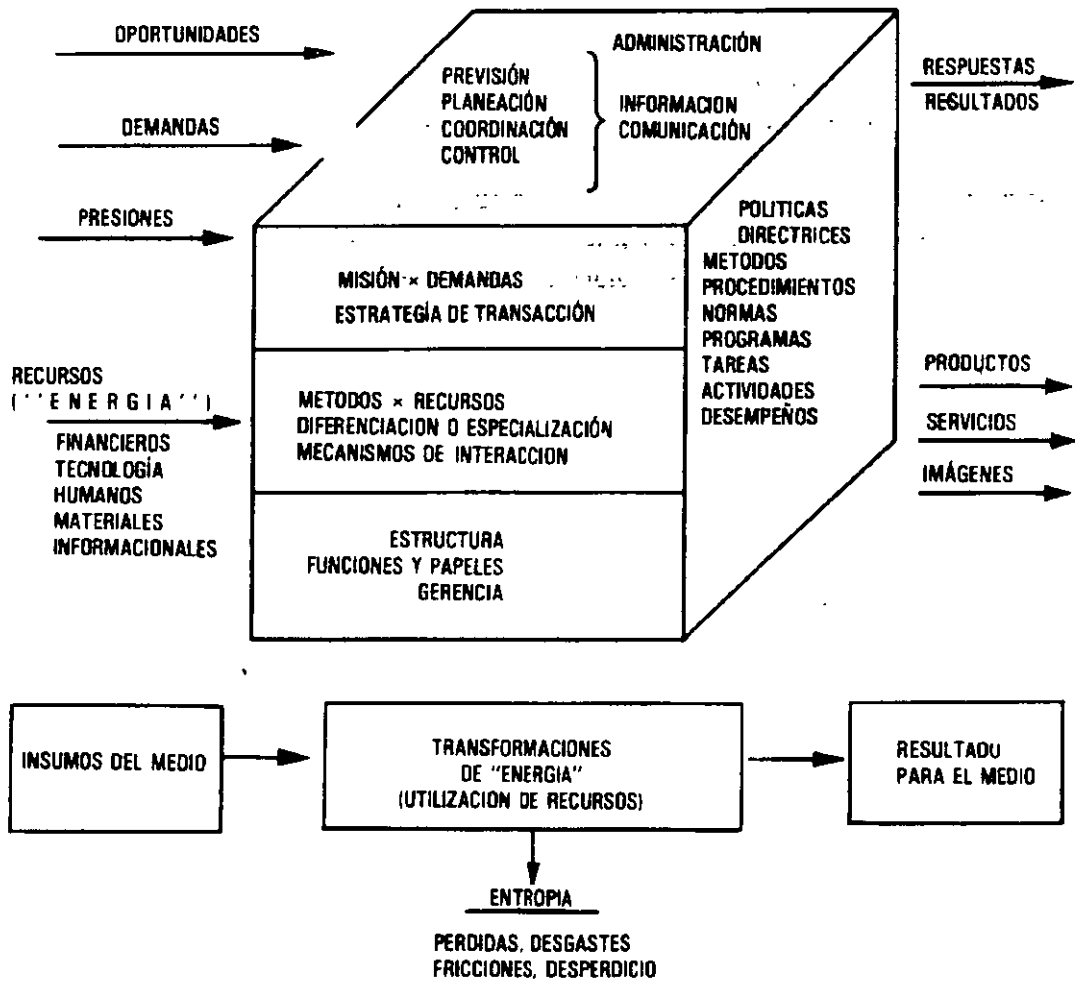
El esquema de arriba es válido tanto para las empresas como para personas, grupos, familias, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones.

En el caso de las organizaciones, la *transacción con el medio externo*, a través de la cadena insumos-transformaciones-resultado está representado de un modo más detallado en el esquema de la figura 1.2

En la figura 1.2 se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo de sistema *abierto*, para explicar el funcionamiento de las organizaciones:

a) los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).

SISTEMA ABIERTO: TRANSACCION ORGANIZACION x MEDIO



RETROINFORMACION ACERCA DE SALUD

Figura 1.2

b) las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa:

c) los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes:

d) la entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos:

Como dicen Katz y Kahn (1970), "la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. Y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales". Y no solamente la función de conservación de aspectos que no son ni sociológicos ni económicos, sino también de variables socio-psicológicas, de comportamientos a nivel individual, de grupos y entre grupos. La función de "procesamiento o transformación" de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce también a través de las actividades de personas organizadas con ese fin. Se está de nuevo en el plano socio-psicológico o de comportamiento humano.

Se ampliará un poco la visión de las organizaciones como sistemas sociales. La analogía con los sistemas biológicos resulta insuficiente para comprender los sistemas sociales, en ciertos aspectos. Las estructuras biológicas están muy limitadas en su amplitud, están sometidas inexorablemente a ciertas leyes y constancias físicas y fisiológicas. No sucede lo mismo con las estructuras sociales. Mientras que éstas existan en un mundo material, sus componentes físicos (equipos, recursos materiales, instalaciones, etc.) no se hallan en interacción o transacción natural y espontánea entre sí. El sistema social, aunque limitado hasta cierto punto por subsistema físico correspondiente, se sobrepone a éste. El sistema social es una "estructuración de eventos o acontecimientos, y no de partes físicas y, por tanto, no posee estructura a parte de su funcionamiento", como dice Allport, según la cita de Katz y Kahn (1970). La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una "maqueta"; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico.

De la combinación del concepto de sistema *socio-técnico abierto*, que puede representarse según el esquema de la figura 1.3.

Los dos grandes subsistemas, *TECNICO-ADMINISTRATIVO* y *PSICO-SOCIAL*, se caracterizan por las diferencias que tomen los diferentes aspectos que se puedan considerar, como se muestra en la figura 1.4.

El sistema abierto de una empresa debe ser siempre considerado como formando parte de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre está ligado con ella: el sistema *total* de la empresa (como se muestra en la figura 5) de contornos cambiantes, poco nítidos y casi intangibles. Pero no por eso son menos relevantes. Y quizá, por eso mismo, esto es, por ser difíciles de apreciar o constatar directamente, de importancia crucial para la supervivencia y eficacia de la empresa.

Todo sistema se compone de órganos interdependientes que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados del mismo modo como sistemas en sí, o sea, como subsistemas del sistema mayor. Así, por ejem-

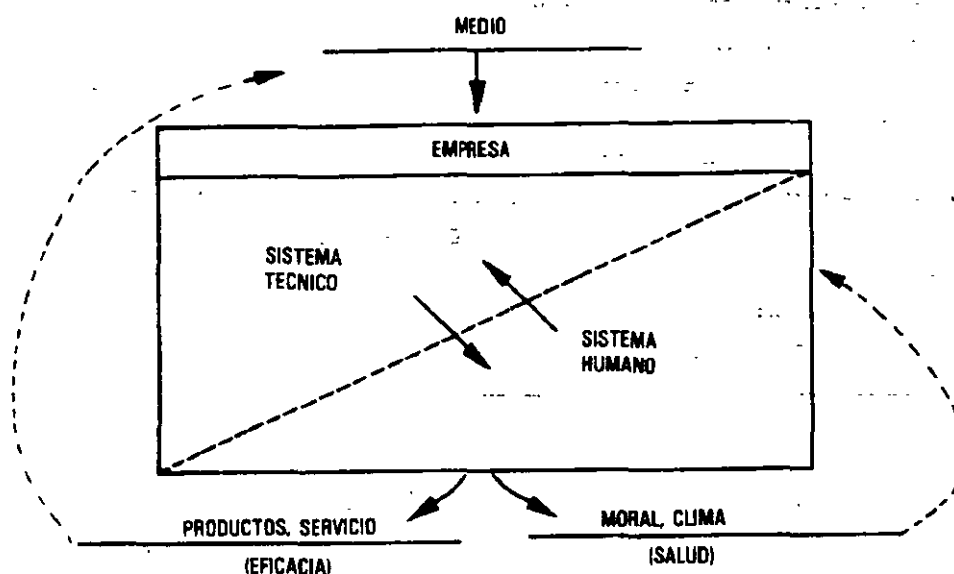


Figura 1.3

D.H.C.

<i>ASPECTOS</i>	<i>SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO</i>	<i>SUBSISTEMA PSICOSOCIAL</i>
PREOCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	VITALIDAD
BASE	TAREAS NORMAS	CLIMA; PROCESO DINÁMICO
ESTRUCTURA	FUNCIONES (DEBERES)	PAPELES (EXPECTATIVAS MUTUAS)
"CONTRATO"	LEGAL/FORMAL	PSICOLÓGICO/INFORMAL
FACTORES	TECNICOS; ESTRUCTURALES	PSICOLÓGICOS; SOCIALES
CIENCIAS	TECNOLÓGICAS; ECONOMÍA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	PSICOLOGÍA; SOCIOLOGÍA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
VARIABLES	PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, HOMBRE/HORA, EFICIENCIA, GANANCIA, RENDIMIENTO, INVERSIÓN, PÉRDIDAS, DEL MERCADO, PROCEDIMIENTOS, INFORMACIONES	CREENCIAS, VALORES, OPINIONES, MOTIVACIÓN, MORAL, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA, CREATIVIDAD, RELACIONES HUMANAS, PROCESO DE DECISIÓN, CONFLICTOS

Figura 1.4

SISTEMA ABIERTO TOTAL DE LA EMPRESA

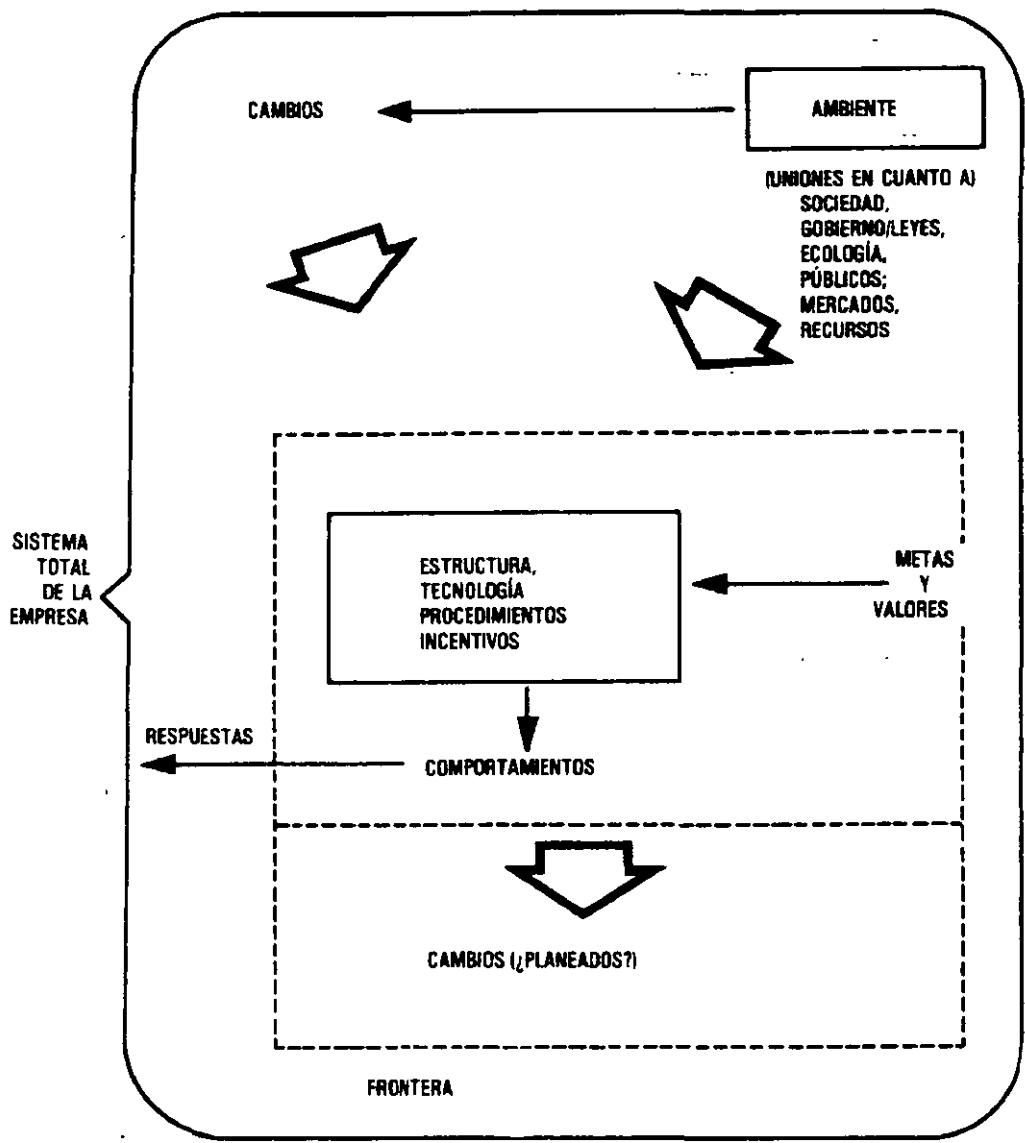


Figura 1.5

plo, el gran sistema del cuerpo humano contiene varios sistemas menores o subsistemas, tales como: el circulatorio, respiratorio, nervioso, digestivo, renal.

De igual manera se puede considerar las organizaciones como compuestas por sistemas menores, subsistemas, mini-sistemas y micro-sistemas. Esto se puede comprender y ver, a partir del esquema usual de una estructura en divisiones, departamentos, etc. (figura 1.6).

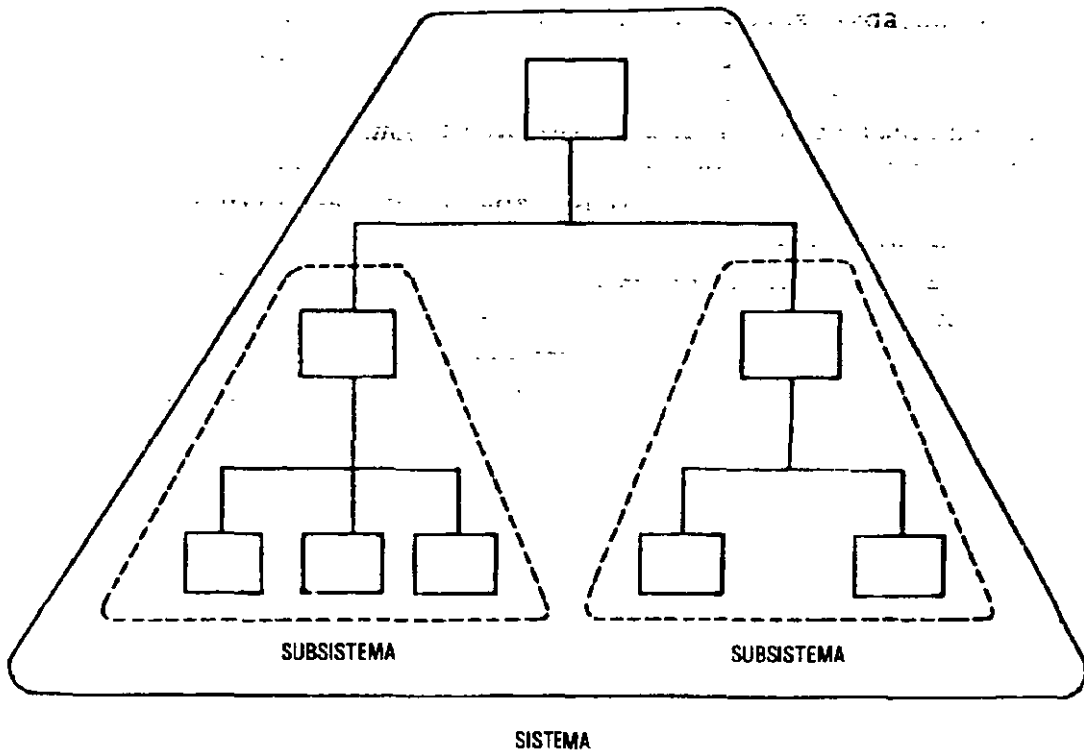


Figura 1.6

Otra manera de ver y entender una organización, compuesta de sistemas menores, o subsistemas, es la presentada por French y Bell (1973) conforme a la figura 1.7.

Katz y Kahn (1970) consideran la existencia de 5 subsistemas básicos: 1) subsistemas de *producción*, que tiende a hacer que el trabajo se realice. Abarcan el procesamiento y/o la transformación de energía, materiales e informaciones, 2) subsistemas de *apoyo o frontera*, que efectúan transacciones con el medio externo, en la búsqueda, por ejemplo, de insumos, en la disposición del sistema; 3) subsistemas de *manutención*, para vincular las personas a sus papeles funcionales. Incluyen los procesos de reclutamiento, selección, adoctrinamiento, motivación, recompensas, sanciones. Funcionan para mantener la estructura de los comportamientos interdependientes necesarios para la consecución de las tareas; 4) subsistemas de *adaptación*, que informan respecto a los cambios organizacionales. Incluyen los procesos de búsqueda del producto, búsqueda del mercado, planes a largo plazo, investigación del desarrollo; y 5) subsistemas *generales*, para la dirección, coordinación y control de los demás subsistemas y sus actividades. Incluyen procesos que cruzan vertical, horizontal y diagonalmente la estructura. Se trata del ejercicio de la función *administración*, que existe en todos los niveles del sistema.

Donald Kingdon (1973) presenta un modelo socio-técnico de D.O. centrado en:

PRINCIPALES SUSSISTEMAS Y SUS DIMENSIONES

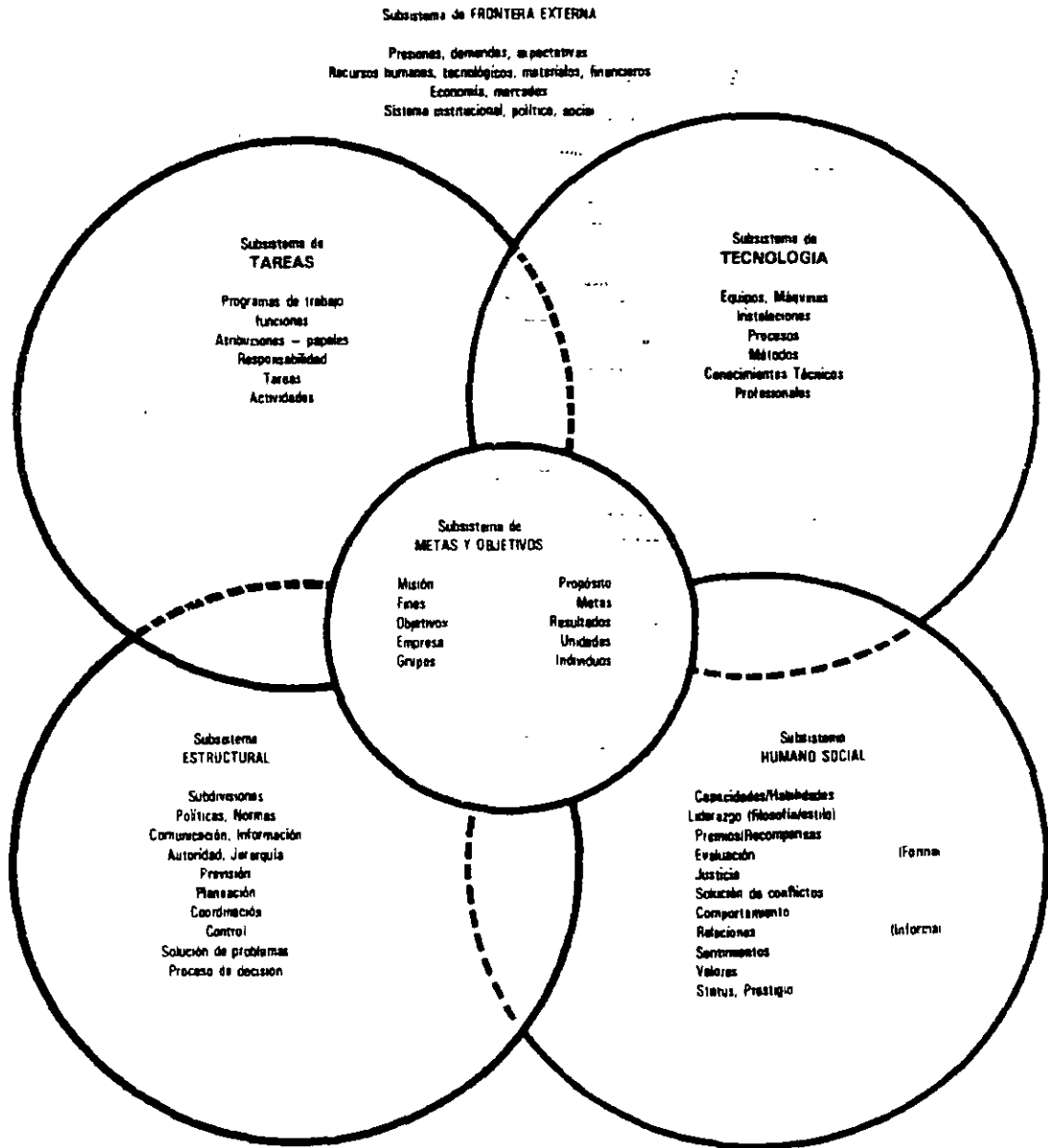


Figura 1.7

a) *3 sistemas básicos:*

GERENCIAL — que abarca aspectos como: estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, centralización y descentralización de autoridades, y los elementos clásicos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

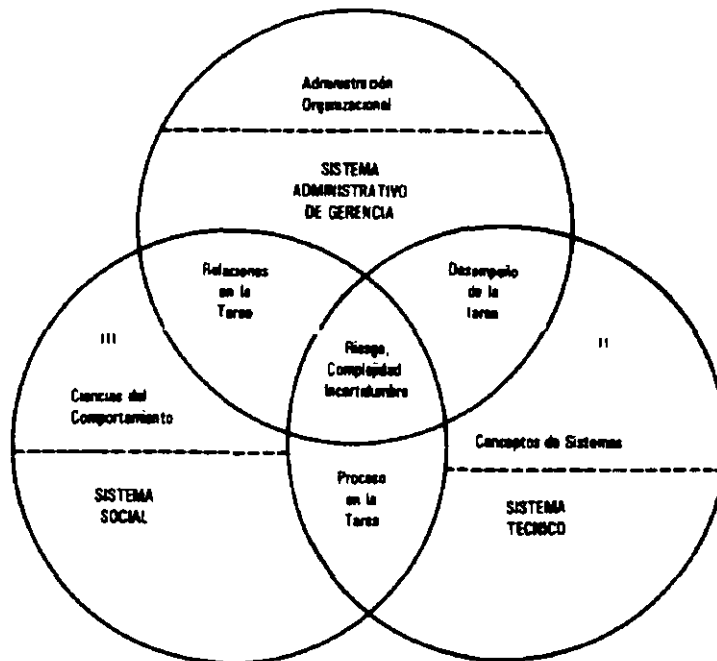
TECNICO — que incluye las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.

SOCIAL — que abarca las dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo, o social, ya sea bajo el aspecto interno (motivaciones, intereses, expectativas, percepciones, emociones, etc.) ya sea bajo el aspecto externo (acciones, reacciones y omisiones).

b) *3 "interfases de separación" entre esos sistemas, a nivel de Tarea:*

- *Desempeño o Resultados de la Tarea*
- *Proceso en la Tarea*
- *Relaciones en la Tarea*

La concepción de Kingdon se puede mostrar en forma gráfica simplificada (figura 1.8).



MODELO SOCIO TECNICO DE D.D.
(D. Kingdon)

Figura 1.8

Ya Lievegoed, en su excelente obra (1973), considera que el sistema empresa posee tres grandes subsistemas: **ECONOMICO, TECNICO Y SOCIAL**. Le da así el debido relieve a la dimensión económica de las empresas sociales, esencial a la creación, supervivencia y permanencia de la institución.

LA TRANSACCION ENTRE EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA

Ya se vio que las organizaciones tienen dos grandes subsistemas:

a) el *Técnico-Administrativo*, del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices;

b) el *Psico-Social* o de *Comportamiento Humano*, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico-Administrativo se constituye en la parte visible del "iceberg" organizacional, mientras que el subsistema Humano-Social sería la parte *invisible* (mayor. . .) del "iceberg", como se muestra en el esquema de la figura 1.9.

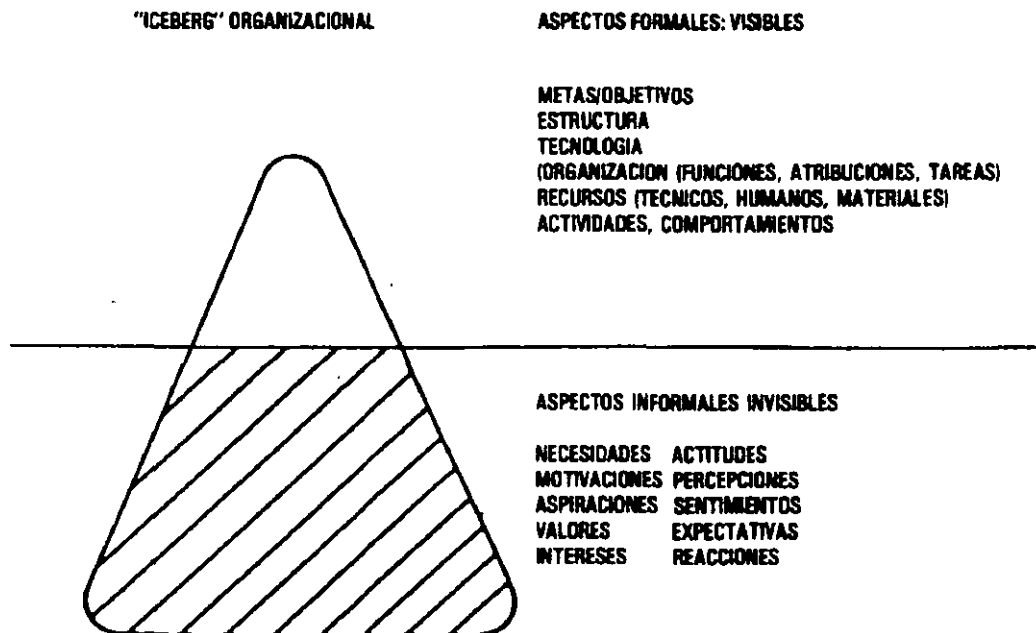


Figura 1.9

El hecho de ser "invisibles", esto es, menos palpables y más inmateriales ha contribuido para que los factores humanos, de comportamiento, psicológicos y sociológicos hayan sido por lo general despreciados. El administrador tradicional, sin preparación básica y sistematizada, "formado" solamente en dura práctica de crear una empresa como ejecutivo, la hace sobrevivir y prosperar económicamente: o "desarrollado" día a día en forma simplista (aunque no simple) en las actividades industriales o comerciales — este administrador tradicional tiende a considerar los aspectos psicológicos y de comportamiento como secundarios o irrelevantes, y casi siempre como incómodos.

Pero es el individuo — con su psicología, su personalidad, sus variables de comportamiento — el realizador de las tareas organizacionales, el accionador de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas.

Es de la *transacción individuo x empresa*, y de la transacción sistema humano x sistema técnico, que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran según parámetros de producción y productividad, según conceptos de eficiencia y eficacia. Ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivo, participación en el mercado, satisfacción del público o del consumidor, etc. — todo es función de los factores de comportamiento, todo es función de la transacción de los empleadores (inclusive los ejecutivos) con la empresa en que trabajan.

La transacción individuo-empresa se muestra en la figura 1.10

TRANSACCION INDIVIDUO x EMPRESA

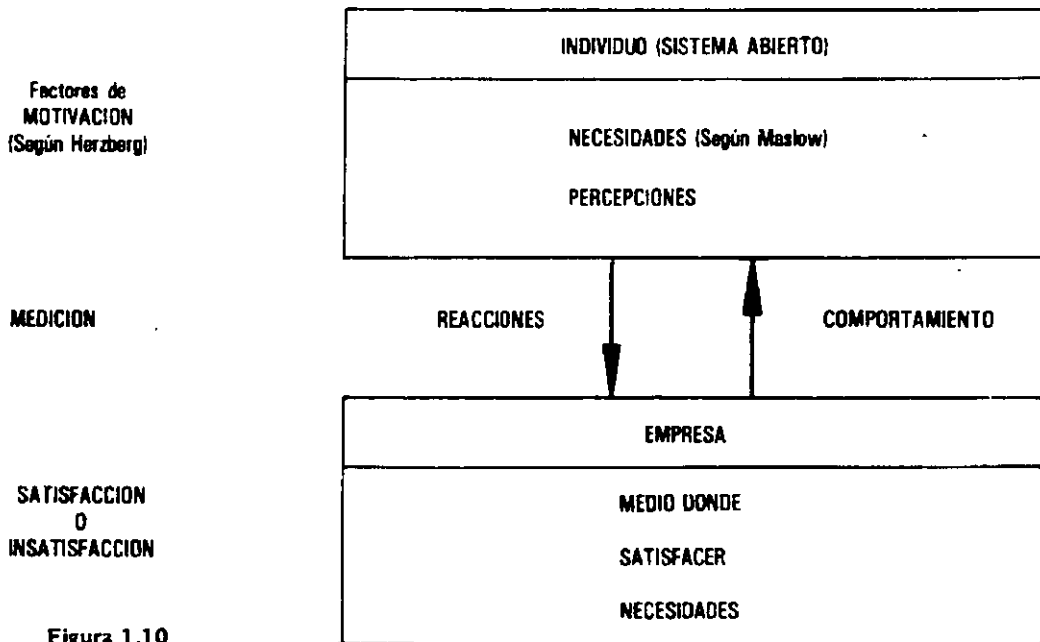


Figura 1.10

En la figura 1.11 se presenta un contenido más detallado de este esquema simplificado.

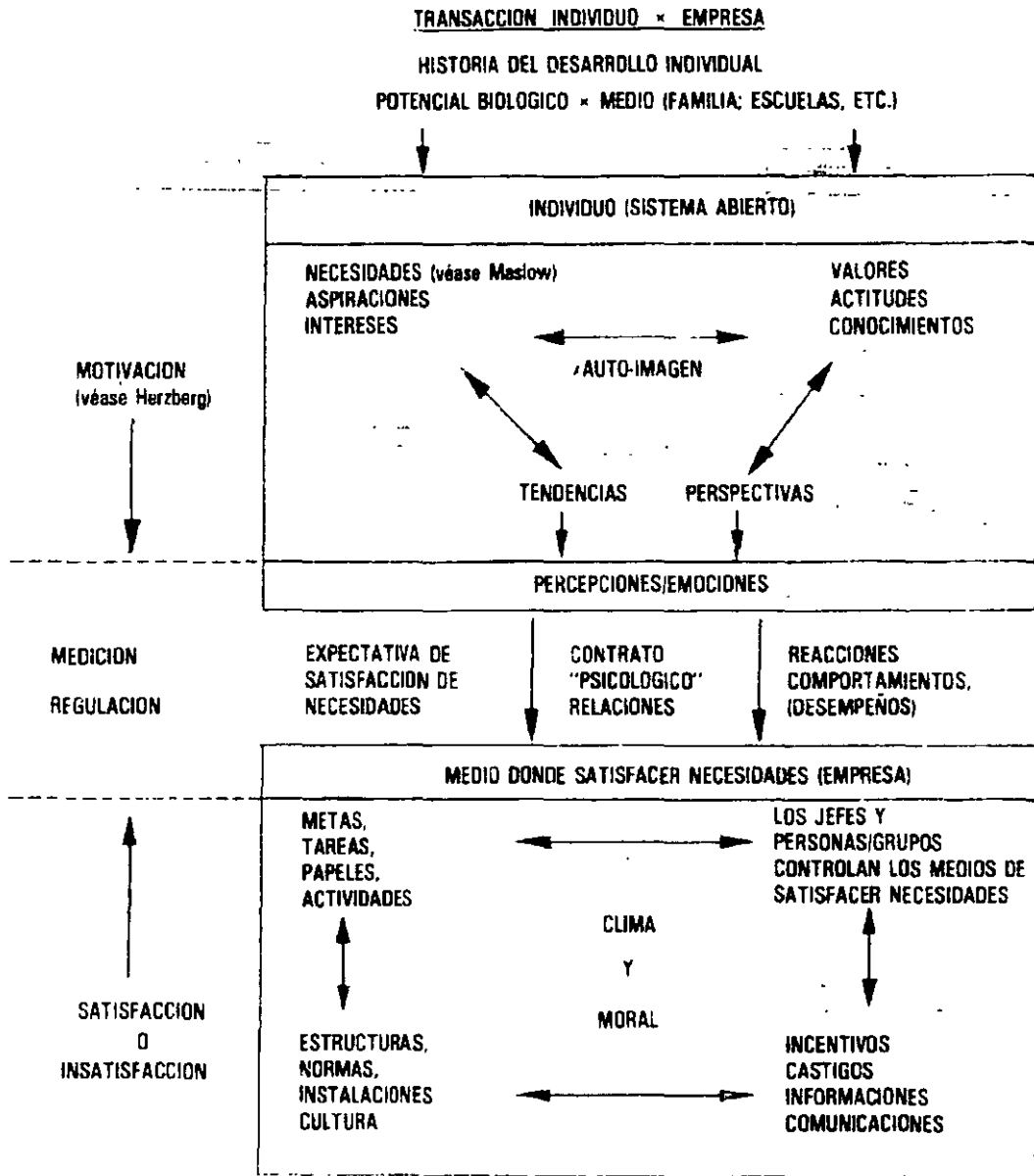


Figura 1.11

El *desempeño* de cada individuo – resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o “inactividades” – *depende de un proceso de mediación o regulación* entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

El proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, relaciones, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades – que acaban por realizarse, como si constituyesen un contrato “normal” o psicológico de trabajo, entre cada individuo y la empresa.

Se puede considerar a los individuos y los grupos dentro de la organización, y ésta dentro de la comunidad en la cual está insertada, como un conjunto de sistemas *concéntricos abiertos* (figura 1.12).

Del individuo a la sociedad y viceversa, de la persona al pueblo, se pasa por círculos de *intermediación sucesiva*: es una visión de encadenamientos *concéntricos*, desde el microsistema abierto individuo — persona, hasta el macrosistema abierto de las comunidades nacionales.

En el esquema anterior, los semicírculos superiores representan la organización *formal*, mientras que los inferiores muestran la organización *informal*. Los círculos concéntricos presentan un modelo de *repercusiones organizacionales*, por efecto de ondas circulares, por vibraciones centrífugas o centrípetas, que se transmiten de subsistema a subsistema.

EFICACIA Y SALUD

Se mencionó a Eficacia y Salud como dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de *estado óptimo*.

Lo que Blake y Mouton denominan "excelencia organizacional" se traduciría por la consecución de patrones altos de eficacia y salud. Pero, en fin ¿qué son la eficacia y la salud organizacional?

Primero se examinará el concepto de *Eficacia*. El término eficacia "ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios", como dicen Katz y Kahn (1970, pág. 197). Es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker (1973) entre eficiencia y eficacia: *eficiencia* significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que *eficacia* implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos.

La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). Katz y Kahn (1970, página 193) definen la eficacia como "la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan. También se distingue la eficacia en los sentidos de corta y de larga duración. Los distintivos de la eficacia a larga duración, se identifican como almacenamiento, crecimiento, supervivencia y control del medio. Etzioni (1964) considera la eficacia como el grado en que la organización realiza sus objetivos.

Además, según Katz y Kahn (1970, capítulo 6), la eficacia organizacional tiene varios componentes, a saber:

SISTEMAS ABIERTOS CONCENTRICOS

7 - COMUNIDAD, SOCIEDAD, NACION

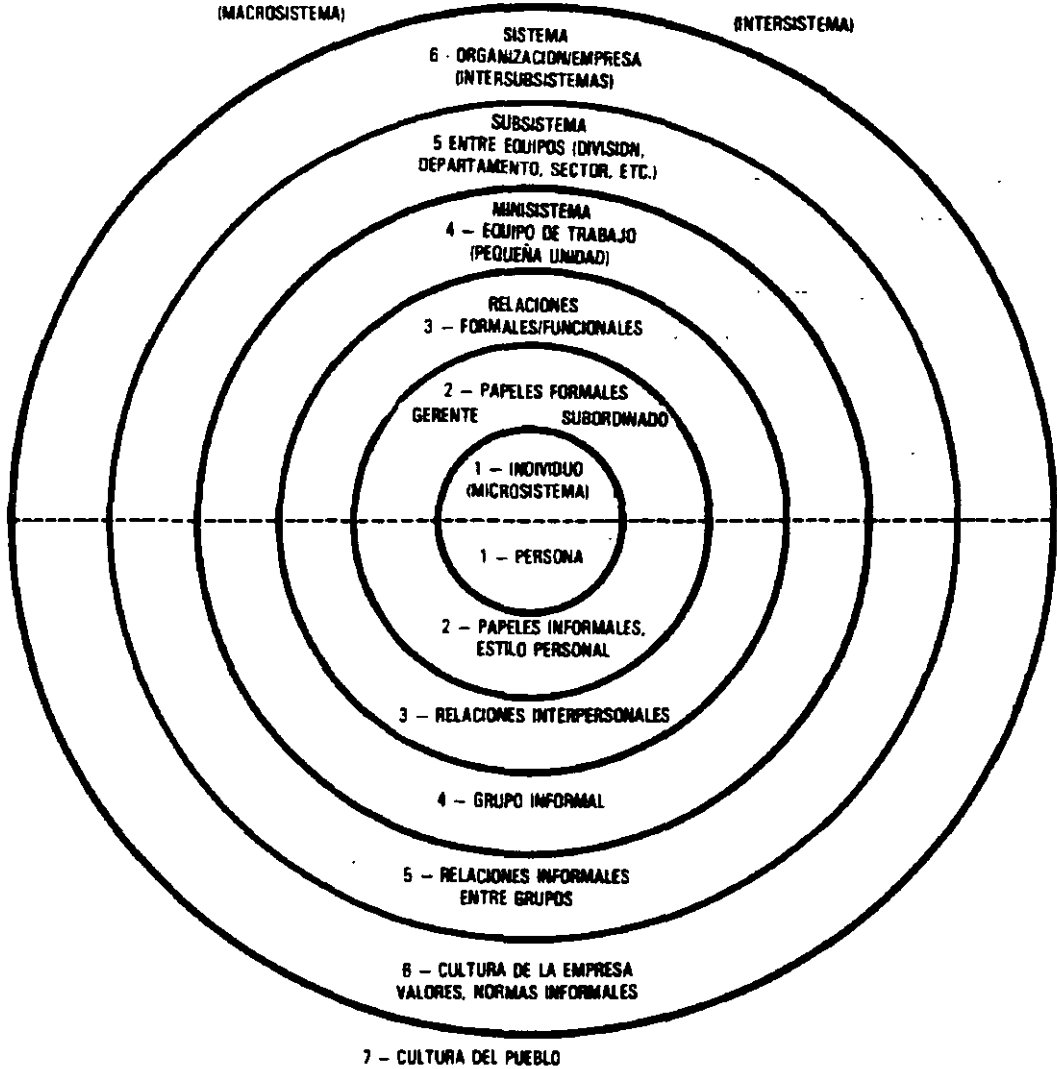


Figura 1.12

a) la eficiencia (criterio interno), cociente del resultado de energía (la producción) sobre el insumo de energía (el costo). Se entiende aquí "energía" en un sentido más amplio y comprende la energía propiamente dicha (vapor, electricidad, etc.) y otras formas, tales como dinero, mano de obra, materiales, información.

b) diversos tipos de "ventajas" obtenidas por medio de transacciones con el medio (criterio externo), ganancia, participación del mercado, crecimiento, retorno de inversiones, rentabilidad — que resulten en aumento del poder de supervivencia y de control sobre el medio externo.

El otro referencial de excelencia u optimización organizacional es el concepto, menos conocido y más reciente, de la *Salud* de las instituciones. El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos.

Fordyce y Weil (1971) recuerdan que "el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades". Y publican en su libro una excelente lista comparativa entre las características de las organizaciones saludables y no saludables, (página 11-14), que se incluye, con algunas adaptaciones, al final de este capítulo.

Para Bennis (1966, página 41), son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas. Schein (1965) acepta los tres criterios propuestos por Warren Bennis:

1 — *Adaptabilidad* — "habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales".

2— *Sentido de Identidad* — "conocimiento y comprensión, por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas, y lo que debe hacer".

3— *Capacidad para percibir la realidad* — "habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

Y a estos tres añade Shein un cuarto parámetro, a saber:

4 — *Estado de Integración* — "grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes o no convergentes". Uno de los tipos de integración esencial es el que se debe obtener de entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que en la misma trabajan, como subraya Schein.

Para mí los requisitos de salud son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades):

a *Identidad*: quiénes somos, cómo éramos, cómo estamos, cómo nos sentimos, lo que hacemos, cómo lo hacemos.

b *Orientación*: para qué existimos, lo que queremos, de dónde venimos, donde estamos, para donde queremos ir.

c *Sensibilidad realista*: percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros; sensibilidad para percibir modificaciones internas y externas, identificar tendencias.

d *Creatividad*: capacidad de crear, innovar, imaginar realísticamente, buscar soluciones, improvisar adecuadamente, modificar (-se), renovar (-se).

e *Flexibilidad*: capacidad de modificar (sin esfuerzo excesivo) actitudes, comportamientos, actividades, tareas, estructuras, métodos, objetivos, etc.

f *Integración*: armonía, balance, coordinación y convergencia o la sintonía entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que trabajan en la misma, entre las actividades de las diferentes partes del sistema, y entre las partes y el todo.

g *Reserva de Energía* : existencia de reservas de recursos energéticos dentro del sistema, o si no la capacidad de obtener, con un mínimo de probabilidad y rapidez, recursos energéticos fuera del sistema.

Se ve la relación entre eficacia y salud en las organizaciones como la que se muestra en los esquemas de las figuras 1.13 y 1.14, incluyendo los lazos de retroalimentación que constituyen la esencia del desarrollo de la organización.

Esta concepción muestra a las variables-dependientes (efecto) de la *salud* actuando como variables intervinientes (intermediarias o condicionantes) en la obtención de la *salud y eficacia*.

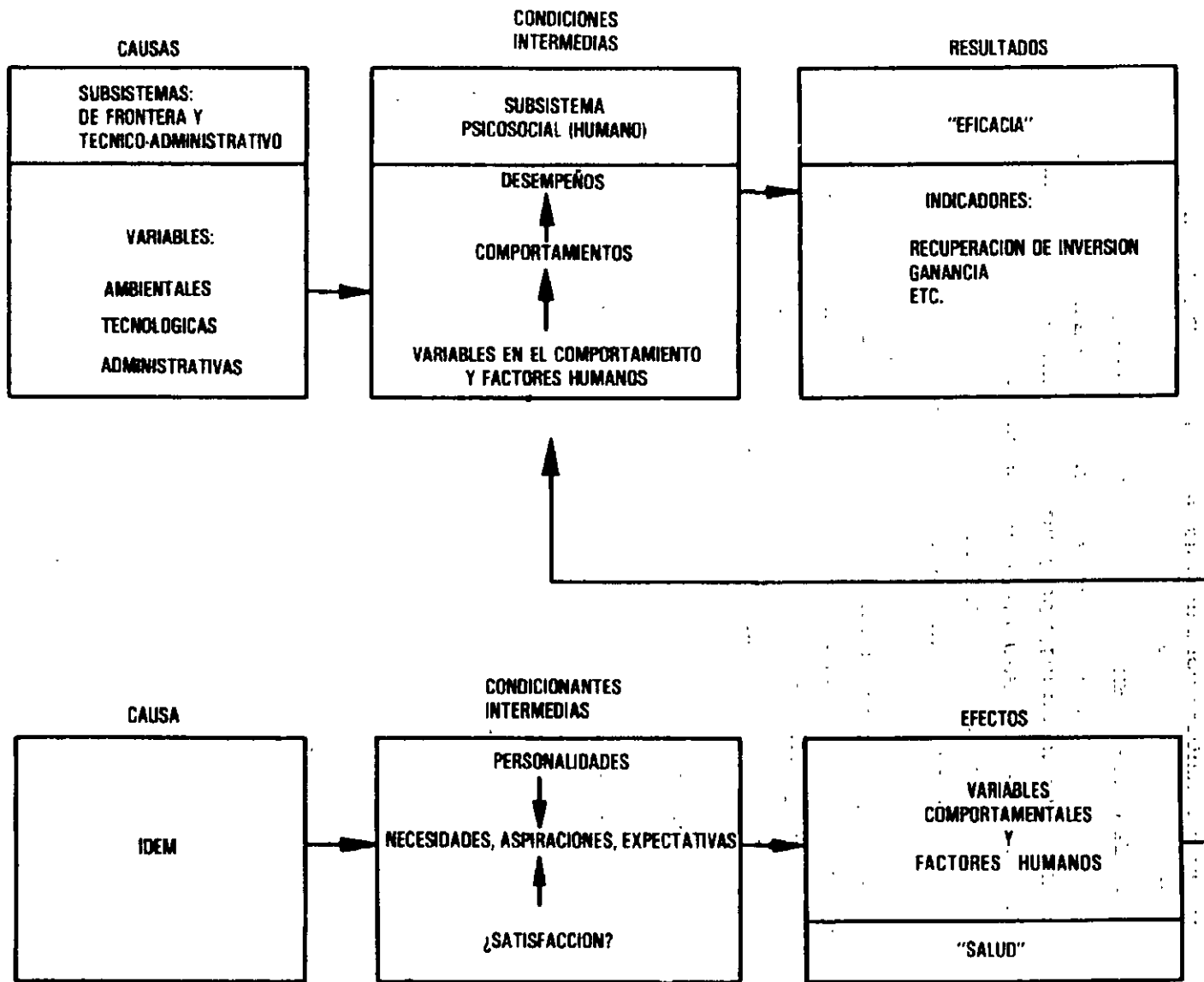
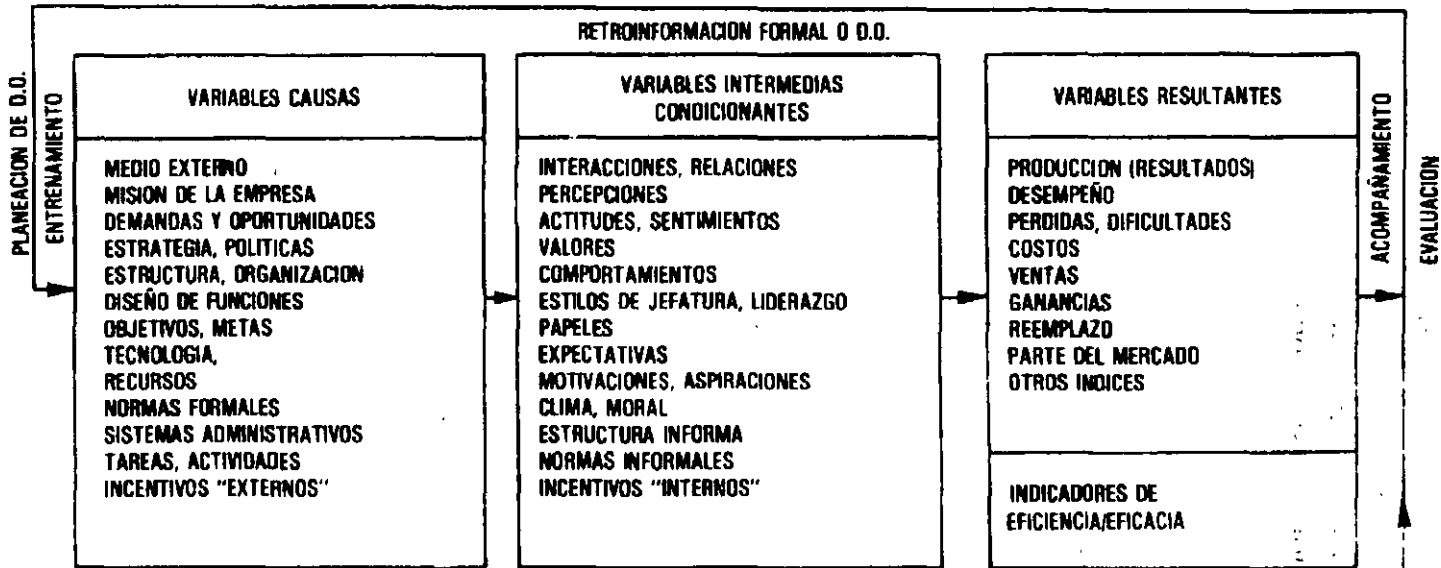
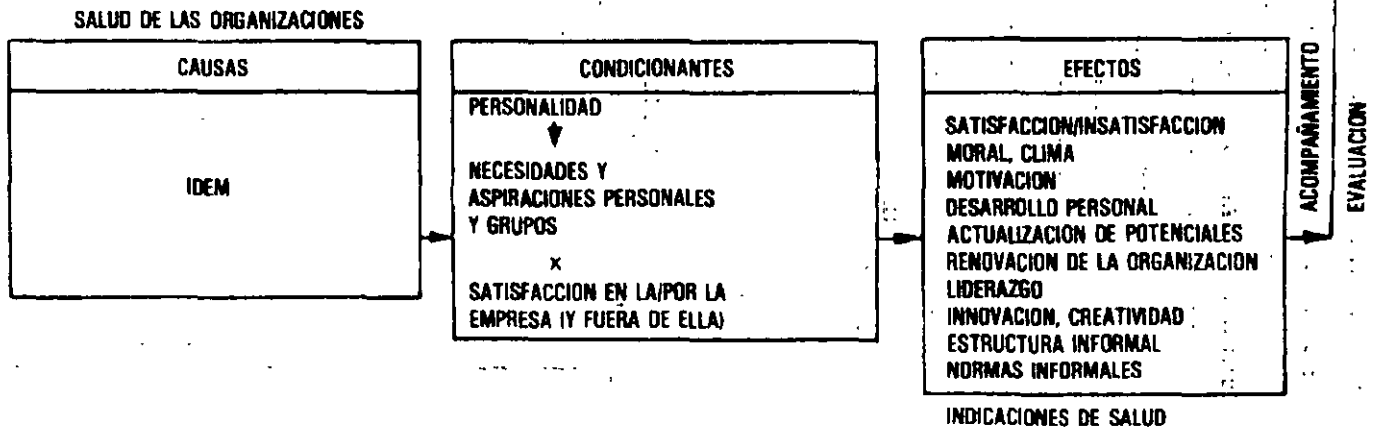


Figura 1.13

EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES



RETROINFORMACION INFORMAL; O D.O.



DEFINICION DEL D.O.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas 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 D.O. 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.

Se tiene que Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. -- GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos"

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el D.O. "es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

En otro texto, Burke y Hornstein (1972) conceptúan al D.O. como "un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

a) de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y

b) de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día".

Friedlander y Brown (1974, página 314) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)".

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971, página 92) el D.O. "se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión.

Buscando lo esencial como definición, considero que "el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". Obsérvese que esta definición no incluye conceptos operacionales sobre "cómo realizar el D.O'", ni opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales. Así, cualesquiera intervenciones o instrumentos para perfeccionar y renovar la organización, visualizando al "socio" o al "técnico", o ambos, están en sintonía con esta definición.

CONCEPTUACION DEL D.O.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral que me parecen más adecuados para la explicación de la definición anterior, se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores que reflejan mi opinión personal. Así, entiendo que:

a) *el D.O. debe ser...*

- ... un proceso dinámico, dialéctico y continuo...
- ... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...
- ... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...
- ... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento...
- ... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) *el D.O. requiere...*

- ... visión global de la empresa...
- ... enfoque de sistemas abiertos...
- ... compatibilización con las condiciones de medio externo...
- ... contrato consciente y responsable de los directivos...
- ... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...
- ... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) *el D.O. implica...*

- ... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)...
- ... adaptación, evolución y/o renovación — esto es...
- ... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) *El D.O. no es (no debe ser)...*

- ... un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario)...
- ... solución de emergencia para un momento de crisis...
- ... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...
- ... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales...
- ... iniciativa sin continuidad en el tiempo...
- ... una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada...
- ... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...
- ... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones...

... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas ...

... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos ...

... un medio de hacer que todos queden contentos ...

... algo que termine siempre en un "final feliz".