

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización

Quinta edición

Wendell L. French
University of Washington

Cecil H. Bell, Jr.
University of Washington

TRADUCCION:

Guadalupe Meza Staines
Traductora Profesional

REVISION TECNICA:

J. Othón Juárez Hernández
Consultor en Organización y Recursos Humanos

PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
MEXICO-ENGLEWOOD CLIFFS-LONDRES-SYDNEY
TORONTO-NUEVA DELHI-TOKIO-SINGAPUR-RIO DE JANEIRO

CONTENIDO

Prefacio xiii

PRIMERA PARTE UNA INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1	El campo del desarrollo-organizacional	1
	Perspectriva general del campo del desarrollo organizacional	2
	Presentación preliminar de los principales temas del libro	3c
	Cambio planificado 3	
	Ilustración 1: problemas en una empresa 8	
	Ilustración 2: desde "salir del paso a duras penas" hasta ganar millones 10	
	Ilustración 3: el mejoramiento de la organización en una tribu india 13	
	ilustración 4: mejoras en la productividad mediante la resolución de problemas en grupo 16	
	Ilustración 5.- un nuevo gerente de planta 18	
	Ilustración 6: cambio de sistemas a gran escala 20	
	Ilustración 7. la ventaja competitiva mediante equipos autodirigidos 23	
2	Definiciones del desarrollo organizacional	27
3	Historia del desarrollo organizacional	37
	Entrenamiento miento en laboratorios de sensibilización	38
	Orígenes de la investigación y retroalimentación de encuestas	49
	Orígenes de la investigación-acción	51
	Orígenes sociotécnicos y socioclínicos	52
	El contexto cambiante	53
	Segunda generación del DO	54
	Ámbito de aplicación	58
4	Valores, hipótesis y creencias del DO	70
	Cronología de los acontecimientos en el pensamiento administrativo y de la organización	71
	Primeras declaraciones de los valores y las hipótesis del DO	74

CONTENIDO

Implicaciones de los valores y las hipótesis del DO 76
Un estudio de valores 79

SEGUNDA PARTE TEORIA Y ADMINISTRACION DEL DO

5 Fundamentos M desarrollo organizacional 82

Modelos y teorías del cambio planificado 83
Teoría de los sistemas 91
Participación y delegación de autoridad 96
Equipos y trabajo en equipo 99
Estructuras paralelas de aprendizaje 103
Estrategia normativa-reeducativa del cambio 104
Ciencias de la conducta aplicadas 107
Investigación-acción 110

6 Administración del proceso del DO 115

Diagnóstico 215
La acción: intervenciones del DO 128
LA administración del programa 133

7 Investigación-acción y desarrollo organizacional 140

Investigación-acción: proceso y enfoque 141
Historia y variedades de la investigación-acción 147
Ejemplos de investigación-acción en el desarrollo organizacional 152

TERCERA PARTE INTERVENCIONES DEL DO

8 intervenciones del DO-perspectiva general 158

Acerca del diseño de las intervenciones del DO 159
Clasificación de las intervenciones del DO 166

9 Intervenciones de equipo 171

Equipos y grupos de trabajo: unidades estratégicas de organización 171
Intervenciones generales para la formación de equipos 774
Junta de diagnóstico del grupo formal 175
Junta de formación de equipo del grupo formal 176
Intervenciones de consultoría de procesos 181
Enfoque Gestalt en la formación de equipos 183
Técnicas y ejercicios que se aplican en la formación de equipos 184

- Técnica de análisis del rol 184
- Ejercicio de interdependencia 186
- Técnica de negociación del rol 188
- Ejercicio de aprecio y preocupaciones 190
- Indagación apreciativa 191
- Diagramas de responsabilidad 192
- Visión 194
- Análisis del campo de fuerzas 195
- Comentario final sobre el trabajo en equipo 197

10 Intervenciones conciliatorias intergrupo y de terceras partes 200

- Intervenciones intergrupo para la formación de equipos 201
- Intervenciones conciliatorias de terceras partes 204
- Intervenciones del espejo organizacional 207
- Asociación 208

11 Intervenciones globales 212

- "Reunión de todo el sistema en una habitación 212
- Conferencias de búsqueda futura 213
- La junta de confrontación de Beckhard 215
- Actividades de dirección estratégica 217
- Retroalimentación de encuestas 222
- Sistemas 1-4T (likert) 225
- Desarrollo organizacional del Grid 230
- Análisis cultural de Schein 233
- Desarrollo transorganizacional 234

12 Intervenciones estructurales 239

- Sistemas sociotécnicos (SST) 240
- Equipos autodirigidos: problemas para su puesta en práctica 241
- Rediseño del trabajo 242
- La APO y su evaluación 244
- Círculos de calidad 245
- Proyectos de calidad de vida en el trabajo 246
- Estructuras paralelas de aprendizaje 247
- Los espacios físicos y el DO 248
- Administración de la calidad total (TQM) 249
- Reingeniería 252
- Cambio del sistema a gran escala y transformación organizacional 255
- Resumen de las características de las intervenciones estructurales seleccionadas 257

13 Experiencias de entrenamiento 263

Grupos-T 264

Modelado de la conducta 265

Planificación de vida y carrera 267

CUARTA PARTE CONSIDERACIONES Y TEMAS CLAVE

14 Relaciones entre consultor y cliente 272

Proceso de entrada y contratación 273

Definición del sistema del cliente 274

El aspecto de la confianza 275

La naturaleza de la experiencia del consultor 276

Diagnóstico e Intervenciones apropiados 279

Profundidad de la intervención 280

Acerca de dejarse absorber por la cultura 281,

El consultor como un modelo 283

El equipo consultor como un microcosmos 284

La inmitigación-acción y el proceso del DO 284

La dependencia y la terminación de la relación 285

Normas éticas en el DO 287

Implicaciones del DO para el cliente 289

15 Ramificaciones del sistema 293

Liderazgo e involucramiento de los recursos humanos 293

Resistencia al cambio 294

Liderazgo y estilo de liderazgo 294

Entrenamiento y desarrollo de habilidades de consultoría 295

Recompensas 296

Retroalimentación 297

Integración del personal y desarrollo de la carrera 298

Justicia organizacional 302

Relaciones laborales 303

Costos monetarios y demandas de habilidades 304

16 Poder, política y desarrollo organizacional 307

El poder: definición y análisis 308

Teorías acerca de los orígenes del poder social 309

Política organizacional. definición y análisis 311

Marco de referencia para analizar el poder y la política 313

El papel del poder y la política en la práctica del DO 317
Adquisición y empleo de las habilidades del poder 324

17 Investigación sobre el desarrollo organizacional 332

Evaluación de los efectos del DO: aspectos y problemas 332

Tendencias positivas en las investigaciones sobre el DO 341

¿Da resultado el DO? Reseña de reseñas 346

18 El futuro y el DO 355

El ambiente cambiante 355

Puntos fuertes fundamentales del DO 356

El futuro del DO 357

índice de autores 365

Índice de temas 371

PREFACIO

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

De la misma manera, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos --encontrar satisfacción en y por medio del trabajo, luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, encontrar dignidad y un propósito en la prosecución de las metas de la organización, así como lograr una relación y comunidad humanas en el sitio de trabajo. La simple supervivencia --seguir teniendo un trabajo adecuado - hoy en día es un gran reto, a medida que las personas se enfrentan a paros forzosos y reducciones de personal. A pesar de que se están creando nuevos trabajos, los antiguos se están destruyendo a un ritmo cada vez más acelerado. El trabajo de los "conocimientos" está remplazando al trabajo de los "músculos". (Las pérdidas de trabajo debido a paros forzosos y a suspensiones temporales en las grandes empresas de Estados Unidos fueron de un promedio de más de 50 000 por. mes durante los primeros ocho meses de 1991)¹ En resumen, las corporaciones, y los individuos que trabajan en ellas se enfrentan a un presente y un futuro terriblemente exigentes.

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

Capítulo 2: 'Definiciones del desarrollo organizacional'. Este capítulo presenta varias definiciones de los principales practicantes y teóricos, que modifican nuestra primera definición para incluir términos como visión, delegación de autoridad y procesos de aprendizaje.

Capítulo 3: 'Historia del desarrollo organizacional'. Este capítulo ya ampliamente citado, incluye la contribución de Eva Schindler-Rainman, una de las pioneras del DO. Se incluye una exposición actualizada de un ejecutivo del TRW Space & Electronics Group -la ubicación de uno de los esfuerzos de más larga vida del DO en todo el mundo- sobre el estado actual del DO en esa corporación. Este capítulo también presenta a la segunda generación del DO y el contexto tan cambiante de éste.

Capítulo 4 : 'Valores, hipótesis y creencias del DO'. Este capítulo incluye una cronología del pensamiento administrativo y los resultados de una encuesta de los practicantes del DO acerca de sus valores.

Capítulo 5.- 'Fundamentos del desarrollo organizacional'. Este capítulo presenta nuevo material sobre los modelos y las teorías del cambio planificado, así como sobre la teoría de sistemas y sobre conceptos acerca de la participación y la delegación de autoridad, los equipos, el trabajo en equipo y las estructuras paralelas de aprendizaje.

Capítulo 6. "Administración del proceso del DO". Este capítulo describe las fases en los programas del DO; presenta tablas sobre el diagnóstico, es decir, lo que se debe buscar y en dónde; y examina el componente de acción y la administración del proceso de los esfuerzos del DO.

Capítulo 7. 'Investigación-acción y desarrollo organizacional'. Este capítulo complementa un relato histórico de diferentes enfoques de la investigación-acción con nuevas formas contemporáneas

Capítulo 8. 'Intervenciones del DO: perspectiva general'. Este capítulo ofrece la lista de un buen número de intervenciones y conceptos contemporáneos adicionales, incluyendo la transformación organizacional y el cambio de los sistemas a gran escala.

Capítulo 9 : 'Intervenciones de equipo'. Este capítulo contribuye con material sobre las características de los equipos de desempeño superior y describe intervenciones adicionales, incluyendo el ejercicio de interdependencia, el ejercicio de apreciaciones y preocupaciones, la indagación apreciativa y la visión.

Capítulo 10.- 'Intervenciones conciliatorias intergrupo y de terceras partes'. Este capítulo incluye una descripción de las sesiones de manejo del conflicto de dos, personas y una descripción de la asociación, una intervención que puede ayudar a propietarios y contratistas a evitar el costo innecesario debido a excedentes y demoras en los grandes proyectos de construcción.

Capítulo 11: "Intervenciones globales" Este capítulo contribuye con "reunira todo el sistema en una habitación" conferencias de búsqueda a futuro y el análisis cultural. Además, este capítulo trata acerca del desarrollo transorganizacional (DT).

Capítulo 12: "Intervenciones estructurales". Este capítulo PrOPORciona un nuevo material sobre el rediseño, del trabajo e información adicional sobre los sistemas sociotécnicos (SST), así como los equipos de trabajo semiautónomos Se incluyen secciones sobre la administración de la calidad total (CTC), el cambio de sistemas a gran escala y un análisis de la importancia del DO en la reingeniería.

Capítulo 13: "Experiencias de entrenamiento". Este capítulo contribuye con el concepto de andas de la carrera e incluye una discusión más extensa de la pertinencia de las experiencias de los grupos-T.

Capítulo 14. "Relaciones entre consultor y cliente". Este capítulo incluye un material sobre el proceso de entrada y contratación, y más sobre la ética en el DO.

Capítulo 15. "Ramificaciones del sistema". Este capítulo proporciona algo más sobre la importancia y estilo del liderazgo en su relación con el DO, incluyendo el de profesionales en recursos humanos. Además incluye un análisis más amplio sobre la resistencia al cambio y proporciona material adicional acerca de las habilidades de consultoría. El dilema que presentan los paros forzosos y otras crisis de la organización se examinan bajo el análisis de las recientes reglas del NLRB en relación con los programas en los que participan los empleados.

Capítulo 16. poder política y desarrollo organizacional" Este capítulo proporciona un enfoque pragmático sobre el uso del poder en el DO.

Capítulo 17 "Investigación sobre el desarrollo organizacional". Este capítulo es una re~actualizada de la investigación sobre el DO e incluye una "reseña de reseñas .

Capítulo 18. "El futuro y el DO". Este capítulo hace una extrapolación de las tendencias actuales en el DO y del entorno actual para hacer conjeturas acerca del futuro del DO.

AGRADECIMIENTOS

Reconocemos nuestra deuda con el trabajo y los escritos de los practicantes y eruditos pioneros, sobre quienes escribimos en el capítulo 3, "Historia del desarrollo Organizacional La correspondencia, y las entrevistas con varias de esas figuras importantes proporcionaron información de un valor incalculable y nos ayudaron a desenredar los hilos de la primera historia M DO. En-particular, queremos expresar

nuestra gratitud a Ch.ris Argyris Richard Beckhard, Kenneth Benne, Robert Blake Rensis Ronald Lippitt, Jane Mouton Eva SchindlerRainman, Herbert Shepard y Robert.Tannenbaum. También queremos expresar nuestro agradecimiento a los clientes y cmsultores-internos y externos cm quienes hemos trabajado durante años, así como a quienes nos han enseñado mucho acerca de este campo.

El DO es una disciplina amena, emocionante y en evolución con la valiosa meta de mejorar el desempeño individual y el de la organización. Es una vocación inmensamente satisfactoria para quienes aprenden sus secretos, arte y ciencia. Esperamos que usted encuentre valioso este libro.

Wendell French

Cecil BELL

NOTAS

1. The Wall Street Journal, 24 de agosto de 1993, página A1. Según Challenger, Gray, y Christmas, y una empresa de colocaciones de personal, las suspensiones temporales y los paros forzosos en 1993 fueron en promedio de 50 516 mensuales en Estados Unidos, 4 000 al mes más que en 1991, el año de la recesión.

EL CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este libro narra la vasta historia del desarrollo organizacional -sus antecedentes, naturaleza y características, teoría, métodos de práctica y valores. El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción --en alcanzar los resultados deseados- como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real. Queremos que usted, el lector, posea una comprensión completa del desarrollo organizacional (DO); de lo que es, cómo funciona y cómo puede usted usar la información que le proporcionamos en este libro para mejorar el desempeño de su organización.

Para empezar la historia, este capítulo es una introducción al campo del DO, muestra algunas de sus principales peculiaridades en un bosquejo amplio, y ofrece varias ilustraciones de los programas de DO. Los capítulos posteriores completan la historia con más detalles.

PERSPECTIVA GENERAL DEL CAMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El DO también trata de; cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de

cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el "ajuste" entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Por lo común, los líderes y practicantes del DO llevan a cabo juntos los programas de DO. Los practicantes son consultores capacitados en la teoría y la práctica del desarrollo organizacional; comprenden la dinámica de la organización y el cambio de la misma. Estas personas pueden ser miembros de la organización (consultores internos), o ser ajenos a ella (consultores externos). Dos metas de los programas de DO son 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. Este es el modelo general, pero en la práctica, los programas de DO no son tan lineales y directos. El desarrollo organizacional trata de toda la gama de "problemas de las personas" en las organizaciones. Algunos ejemplos serían los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales , conflictos intergrupo, metas poco claras (ya sea la estrategia corporativa o las metas de la unidad), estilos de Liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, diferentes partes de la organización que trabajan con propósitos contrarios, y otras cosas por el estilo. En síntesis, en donde los individuos ,los equipos y las organizaciones no están realizando todo Su potencial, el desarrollo organiza cional puede mejorar la situación.

PRESENTACION PRELIMINAR DE LOS PRINCIPALES TEMAS DEL LIBRO

Hay varios temas que sirven de fundamento a la teoría y la práctica del desarrollo organizacional. Un tema se relaciona con el cambio planificado, otro con la naturaleza característica de la consultoría del DO. Un grupo de temas describe la naturaleza del DO como un proceso que se-enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un último tema es la "investigación-acción". Examinaremos estos temas uno por uno.

Cambio planificado

"Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. El cambio es omnipresente el cambio será una de las pocas constantes a finales de la década de 1990 y continuará hasta el próximo siglo. Este libro versa sobre el cambio planificado en relación con las

organizaciones y con las personas que trabajan en ellas. El desarrollo organizacional ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización --de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones, las demandas para el cambio provienen del interior de la organización --un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, una rentabilidad en disminución, o una fuerza laboral crecientemente diversa. Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional.

El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas- (cambio fundamental de quantum o de "segundo orden o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio Incrementar o de "primer orden) Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del DO.

El desarrollo organizacional trata M cambio en su totalidad. Los primeros esfuerzos del DO abordaron principalmente el cambio de primer orden --hacer ajustes moderados en, la organización, en, el personal y los procesos. Hoy en día, las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requiere un cambio de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando, se está dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando. A decir verdad, el nuevo estado de las cosas será muy diferente del antiguo estado de las mismas. Los practicantes del desarrollo organizacional están involucrados en una gran variedad de cambios de primero y de, segundo orden, como descubrirá al seguir leyendo.

El desarrollo organizacional es un método característico de consultoría

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. El papel de los consultores en DO es por lo común estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a Hacerlo mejor Los consultores en DO son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Comúnmente, los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas; sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos.

Como hemos mencionado, los practicantes del DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta de dejar a los miembros de la organización mejor preparados, para resolver sus propios problemas es un aspecto característico del desarrollo organizacional. En la,literatura se llama "autorrenovación", "aprender la forma de aprender o "aprendizaje organizacional", pero se refiere a enseñar a los clientes las habilidades y el conocimiento claves requeridos para su autosuperación. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema del cliente. Estos objetivos y métodos característicos de los consultores en DO son muy poderosos para originar un cambio positivo y permanente en las organizaciones.

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

Este es un grupo de temas que encontrará a todo lo largo del libro, porque la frase anterior capta la esencia del DO. Un proceso es un flujo identificable de meta general. El DO es un proceso en este sentido. El desarrollo organizacional es un camino, no un punto de destino, es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada organización tiene problemas y oportunidades únicos, lo que significa que cada programa de DO es único en sí. No obstante, todos los programas de DO son flujos identificables de acontecimientos corelacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas del mejoramiento de la organización y el desarrollo individual. Si piensa en el DO como un proceso en desdoblamiento, le ayudará a comprender de qué trata este campo.

Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia. Por consiguiente, el DO, es un proceso iterativo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción.

Todos los programas de mejoramiento de la organización son en realidad complejos procesos de metas -->- acciones --> redefinición de metas --> nuevas acciones. Añadiremos varios elementos a este proceso iterativo más adelante, al tratar la investigación-acción.

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

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

Convenimos en que las normas, los valores y las hipótesis acerca de cómo funciona el mundo en la cultura de la organización determinan de una manera significativa la conducta y la efectividad en las organizaciones. Por consiguiente, las intervenciones del DO que tienen el poder de cambiar la cultura, pueden ejercer una enorme influencia en el desempeño de los individuos y de la organización. Ser capaz de diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización es algo cada vez más importante en el desarrollo organizacional.

Los procesos organizacionales son también puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la organización. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, los métodos para llegar a los resultados. Los procesos organizacionales más importantes son: la comunicación, la resolución de problemas y

la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica la forma en la cual se ejerce la autoridad, y la autorrenovación o el aprendizaje continuo. Cómo se hacen las cosas en una organización (los procesos organizacionales), es tan importante como lo que se hace.

La importancia de los procesos se descubrió durante la investigación sobre la dinámica de grupo y el entrenamiento en laboratorios de sensibilización. Los investigadores encontraron que es útil distinguir entre tarea y proceso. La tarea era aquello en lo que trabajaba el grupo; el proceso era cómo trabajaba el grupo en la tarea. A menudo, la mejor forma de mejorar la efectividad de un grupo era prestar atención a los procesos y mejorarlos. Cuando los practicantes del DO empezaron a estudiar las organizaciones, descubrieron que los procesos eran tan decisivos para la efectividad de la organización como para la del grupo.

Peter Vaill cree que la genialidad del DO radica en su enfoque en los procesos organizacionales. Considera al DO como "un proceso para mejorar los procesos de la organización".³ Un tema central en el desarrollo organizacional es mejorar la efectividad, de las organizaciones al mejorar los procesos de la organización

La estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, es decir, al "diagrama de cableado" de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo. La estructura se refiere también a la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan. Una serie de intervenciones del DO, conocida como intervenciones tecnoestructurales, ayuda a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que funcionen mejor. Se ha encontrado que son deficientes las formas tradicionales de estructurar el trabajo y las organizaciones; hay demasiado desperdicio, ineficacia, inflexibilidad y costos elevados asociados con ellas. Además, algunas estructuras promueven la responsabilidad, la innovación y la iniciativa, mientras que otras prácticamente prohíben tales conductas. La corrección de la estructura produce considerables mejoras inmediatas en el desempeño. Hoy en día, ésta es una de las áreas más activas de la experimentación en el campo del DO.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total, o de grandes partes de ella. El sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos, aun que los individuos son los instrumentos del cambio. Shafritz y Ott describen la perspectiva de los sistemas como sigue: 'La escuela de sistemas considera a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causa un cambio en sus otros elementos.' Una perspectiva de los sistemas guía a los líderes y los practicantes del DO para que estén conscientes de las interdependencia, las correlaciones, las causas múltiples y los efectos múltiples. Si esto hace que el cambio organizacional parezca complicado, lo es. Pero el paradigma de LOS sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos.

Una meta de rango superior de los programas de DO es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes. Cuando la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización no están alineados, el desempeño sufre. Una perspectiva de los sistemas sugiere que el cambio de un elemento del sistema, digamos la estrategia, requerirá cambios en otros elementos como la estructura, los procesos y la cultura.

Las diferentes intervenciones del DO se enfocan en la alineación del individuo y de la organización, en la alineación de los componentes de la organización, y en la alineación de la organización con las exigencias del ambiente.

Las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, sistemas en interacción con su entorno. Hoy en día, muchos de los problemas de las organizaciones provienen de los rápidos cambios en las exigencias del ambiente, de las amenazas y de las oportunidades. A medida que cambia el entorno, la organización se debe adaptar; eso cada vez resulta más difícil de hacer, a medida que el ritmo del cambio es más rápido y aumenta el número de grupos con intereses en la organización. Los grupos de interés en la organización son grupos que resultan afectados por las actividades de la organización y que quieren expresar una opinión sobre lo que hace la organización, como los sindicatos laborales, los reguladores gubernamentales, los especialistas en el ambiente y los inversionistas.

El modelo de Investigación-acción

Antes describimos al DO como un proceso de diagnóstico, emprender una acción, volver a diagnosticar y emprender una nueva acción. Este proceso asume una forma característica en el DO, llamada investigación-acción. La investigación-acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del DO, el papel de colaborador y coaprendiz del consultor, y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción. El modelo de investigación-acción, según se aplica en el DO, consta de 1) un diagnóstico preliminar, 2) recopilación de datos del grupo cliente, 3) retroalimentación de datos al grupo cliente, 4) exploración de los datos por el grupo cliente, 5) planificación de la acción por el grupo cliente, y 6) una acción emprendida por el grupo cliente --con un practicante del DO que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso. La amplia participación de los miembros del grupo cliente asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción. El modelo de investigación-acción es muy poderoso; se producen resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas. La Investigación-acción produce el cambio y a la vez un nuevo conocimiento. El cambio ocurre basándose en las acciones emprendidas. El nuevo conocimiento es el resultado de examinar los resultados de la acción. El grupo cliente aprende qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona.

Esta introducción al desarrollo organizacional pretende proporcionar a usted una comprensión básica de lo que es este campo y la forma en la cual opera. LOS temas y las características de este capítulo le resultarán cada vez más familiares a medida que vaya avanzando en la lectura del libro.

Las ilustraciones siguientes de programas reales de DO proporcionan ejemplos de nuestra experiencia y de otros programas de otros. Observe la forma en que se inician los programas, cómo se planean y ejecutan, y la forma en la cual los temas más importantes del DO : se traducen en acción.

ILUSTRACION 1: PROBLEMAS EN UNA EMPRESA

Los problemas de la falta de cooperación entre las subunidades, el incremento de quejas de los clientes, el deterioro del clima laboral y los costos rápidamente crecientes, indujeron al presidente de una mediana empresa a entrevistarse con un consultor en DO para explorar las formas de mejorar la situación. Los dos hablaron en forma muy detallada y para el consultor fue aparente que el ejecutivo, aunque mostraba ciertos recelos, en general convenía en lo deseable de examinar la dinámica de la situación, incluyendo los procesos de toma de decisiones y su propia conducta de liderazgo. El consultor y él -convinieron en que ciertos esfuerzos de desarrollo organizacional podrían valer la pena. Se decidió que un taller de tres días,

lejos de la rutina usual, con el ejecutivo y todo su equipo de trabajo, podría ser una forma apropiada para empezar.

Después el presidente sondeó a varios de sus subordinados acerca de la posibilidad del taller, y las reacciones variaron del entusiasmo a cierto grado de inquietud. Se convino en que el consultor se reuniera con el ejecutivo y con sus subordinados inmediatos para explicarles el formato típico de una junta de esa clase, y para discutir el contenido probable del taller. Al final de esa junta, el grupo decidió intentarlo.

Unos días antes de la sesión fuera de la empresa, el consultor pasó una hora entrevistando a cada miembro del equipo. En ese momento les preguntó "¿Qué cosas están resultando bien?" y "¿Qué cosas se interponen en el camino para que este grupo y esta organización tengan tanto éxito, como a ustedes, les gustaría?" El propósito de esas entrevistas era obtener los datos alrededor de los cuales se crearía el diseño del taller.

Al iniciarse el taller, el consultor primero informó al grupo los temas generales de las entrevistas, que él había agrupado bajo los encabezados de problemas siguientes: "El jefe", "Juntas", "servicios administrativos", "Relaciones con los clientes", "Relaciones entre los departamentos" y "Metas de largo plazo".

Después, el grupo clasificó esos temas problema en términos de su importancia y de su necesidad primordial y eligió las áreas problema en las que era necesario trabajar. Con el consultor actuando más como asesor que como moderador, el grupo examinó después la dinámica implícita de cada área problema y estudió las soluciones opcionales a los problemas. Además de hacer sugerencias para dividirse en subgrupos con el fin de abordar ciertos aspectos de la agenda y además de dar varias conferencias de 10 minutos sobre temas como la toma de decisiones y la efectividad del equipo, el consultor, a petición de todos, intervenía de vez en cuando para hacer comentarios sobre la forma en que el grupo estaba trabajando en colaboración y para ayudar a hacer explícitas las normas bajo las cuales el grupo parecía estar operando.

Durante los tres días, se concedió tiempo para actividades recreativas como caminatas, baloncesto, natación y billar. Dos de los tres días, el grupo trabajó hasta las 6.00 o las 6.30 pm., y después se suspendieron las sesiones de ese día para disfrutar de una cena relajada y de unos momentos de convivencia social. En términos generales, los tres días, a pesar de que implicaron un intenso trabajo, resultaron divertidos para los participantes. Se resolvieron algunos malos entendidos y algunas tensiones en el escenario de grupo; otros se resolvieron de una manera informal durante las pausas en la agenda de trabajo. El consultor tuvo la impresión de que había mayor sentido de camaradería y de espíritu de equipo.

La última mañana se dedicó a desarrollar "los siguientes pasos de la acción" en relación con una docena de aspectos discutidos bajo los encabezados antes mencionados. Una de las decisiones fue pasar medio día con el consultor tres meses después, con el propósito de revisar el progreso hacia la solución de los problemas.

Durante una junta posterior entre el presidente de la compañía y el consultor, el ejecutivo reportó que el clima del grupo había mejorado en forma considerable, y que las quejas de los clientes y los costos empezaban a disminuir, pero que "todavía nos falta por recorrer un largo camino, incluyendo lograr que las juntas de nuestro personal sean más efectivas". Después, los dos convinieron en que el consultor asistiera a dos o tres juntas del personal antes de la sesión de seguimiento que tendría lugar tres meses después.

La sesión de seguimiento con el consultor, tres meses después, reveló que se había logrado un progreso considerable en ciertos pasos de la acción, pero que el mejoramiento parecía estar detenido, en particular en las áreas que requerían que el presidente delegase ciertas funciones en sus subordinados clave. El grupo trabajó

extensamente en este aspecto, y el presidente empezó a ver en dónde y cómo podía "aflojar las riendas", quedando así en libertad de dedicarse a una planificación de mayor alcance y establecer más contactos con los clientes.

Durante los años siguientes, el equipo de la alta gerencia institucionalizó un "taller de resolución de problemas" que tendría lugar cada año durante tres días, involucrando al consultor. Además, todos los gerentes utilizaron los servicios del consultor para organizar talleres comparables con sus propios subordinados. A todo lo largo de este periodo, el consultor y el director de recursos humanos, cuya contratación había sido un resultado directo de una de las sesiones, empezaron a trabajar como un equipo de consultoría de la organización, y el director de recursos humanos asumía cada vez más el papel de un "agente de cambio". Además de tener que planificar y controlar las responsabilidades en el área de empleos y compensaciones, y en otras funciones tradicionales referentes al personal el nuevo director de recursos humanos también coordinaba un programa de desarrollo gerencial para complementar los talleres de la compañía orientados a la resolución de problemas. Por ejemplo, se apoyaba a los gerentes en sus peticiones de asistir a seminarios especializados en áreas como presupuestos y finanzas, dinámica de grupo y planificación de largo plazo. Por consiguiente, el director de recursos humanos asumió un papel más amplio, en el cual desempeñaba el papel de consultor interno en DO con las divisiones operativas, de eslabón con el consultor (original) externo, y de coordinador de las funciones tradicionales de recursos humanos.

ILUSTRACION 2: DESDE "SALIR DEL PASO A DURAS PENAS" HASTA GANAR MILLONES

El presidente y siete ejecutivos senior de una compañía fabricante de partes pasaron año y medio trabajando en un proceso de planificación estratégica, facilitado por un consultor en DO. Al final de ese tiempo, tenían una misión muy clara y edificante, metas específicas para las relaciones con los clientes, calidad, relaciones con los empleados y utilidades, así como una estrategia muy bien concebida para alcanzar las metas y cumplir una misión corporativa. Fue una Jornada larga y ardua; las intensas sesiones de trabajo de tres días, que tenían lugar cada tres o cuatro meses, se combinaban con asignaciones de "tareas" y así prepararse para la siguiente sesión de trabajo. Se tomaban decisiones difíciles y lanzaban nuevas iniciativas. Las líneas de productos se modernizaron. A medida que se ponía en práctica una nueva estrategia, las utilidades, que durante años habían sido mínimas (ganar un millón de dólares este año, perder un millón de dólares el siguiente año), empezaron a aumentar en forma desmesurada. La utilidad se incrementó en una forma considerable cada año, durante un buen número de años.

La historia se inició con una llamada telefónica de un asistente del presidente al consultor. El asistente le explicó que el equipo de la alta gerencia de la compañía había decidido que su problema más importante era la falta de un plan estratégico claro con el cual todos estuvieran de acuerdo, que los ejecutivos querían llevar a cabo un proceso de planificación estratégica muy completo, y que necesitaban la ayuda de alguien ajeno a la compañía. Los intentos previos de llevar a cabo un proceso de planificación estratégica habían acabado en sentimientos de frustración y en un punto muerto. El consultor replicó que la ayuda externa en la planificación estratégica viene en dos formas: de un experto en el contenido de la planificación estratégica, o de un experto en facilitar un proceso en el cual los ejecutivos mismos generarán el contenido mediante una serie de actividades facilitadas por el consultor. "Yo les puedo facilitar un proceso de planificación estratégica, si ésta es la clase de ayuda que quieren", declaró el consultor.

Después de varias llamadas telefónicas, se hicieron arreglos para una visita de dos días. El consultor se reunió con el presidente y con cada uno de los ejecutivos, sostuvo con ellos prolongadas entrevistas y realizó una exploración. Durante una junta con el equipo de la alta gerencia, que tuvo lugar el

segundo día, el consultor reportó en términos generales todo aquello de lo que se había enterado, declaró que sin lugar a dudas la planificación estratégica era apropiada, y describió un proceso para crear un plan estratégico. El proceso requería cinco días de sesiones de planificación, que se llevarían a cabo a lo largo de año y medio, poco más o menos. Las actividades y los resultados deseados se explicaron en todos sus detalles.

Se tomó la decisión de "seguir adelante" con el proyecto. El consultor proporcionó a los ejecutivos materiales de lectura sobre la administración estratégica. Se programó la primera sesión y preparó para dicha sesión la información sobre el desempeño de la compañía.

Las tres metas de la primera sesión fueron 1) comprender la industria, los competidores y también los factores de éxito decisivos para la industria; 2) determinar lo que los ejecutivos querían que fuera la compañía; y 3) generar un primer anteproyecto de una declaración de la misión corporativa, que abarcara sus aspiraciones para la compañía. Las actividades se estructuraron para alcanzar esas tres metas. Se les asignaron ciertas tareas a los individuos, subgrupos, y al grupo total durante esos tres días. Muy pronto fue aparente que el grupo no funcionaba muy bien como grupo. Varias personalidades presionaban para defender sus posiciones sin ningún compromiso ocurría una considerable intimidación buscando chivos expiatorios, las personas no escuchaban ni aceptaban las opiniones de los demás, el grupo saltaba de un tema a otro sin llegar a una conclusión en los temas, y había grandes diferencias acerca de lo que la compañía debería ser y hacer.

Se dedicó medio día a examinar la industria y la competencia. Se exploraron las preguntas siguientes: ¿Cuáles son las tendencias de la industria? ¿Los factores de éxito de la industria? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué es lo que hacen bien? ¿Qué es lo que hacen, que usted quisiera evitar? Después se llevó a cabo un análisis de; medio ambiente, usando un análisis FODA (puntos fuertes, oportunidades de; ambiente, puntos débiles, amenazas).

Las discusiones y las actividades se centraron en la pregunta: ¿Qué es lo que usted quiere que la compañía sea y haga? Las diferencias de opiniones fueron muy grandes, así como la fuerza de la convicción de las opiniones que expresaron varios ejecutivos. Las tareas principales del consultor fueron mantener al grupo enfocado en el tema, resaltar las áreas en las cuales todos estaban de acuerdo, obligar a una exploración a fondo de las áreas de desacuerdo, y asegurarse que se les prestara la debida atención a todas las ideas.

La tarea del tercer día fue terminar el primer borrador de una exposición de la misión corporativa, que incluía lo que querían que fuera e hiciera la compañía. Los individuos escribieron sus propias versiones de la exposición de la misión; los subgrupos utilizaron esta información para elaborar una exposición de la misión del subgrupo; después, el grupo total discutió los reportes de los subgrupos. Siguió una segunda iteración, en la cual los subgrupos escribieron las exposiciones revisadas, y después el grupo total trabajó asiduamente en un borrador de una exposición propuesta de la misión corporativa. En general, los ejecutivos se mostraron complacidos con el progreso que habían logrado y con la exposición de la misión que elaboraron. Se hicieron arreglos para que los tres niveles siguientes de la gerencia criticaran la exposición de la misión antes de la siguiente sesión de trabajo.

Las metas de la segunda sesión tres meses después, fueron finalizar la exposición de la misión, basándose en tres meses de reflexión y en la información de otros gerentes, y convenir en las metas corporativas para los siguientes dos a cinco años. Finalizar la exposición de la misión fue difícil. Este documento constituiría los principios que guiarían a la corporación. La Información de los gerentes, adicionales proporcionó una saludable verificación de la realidad, pero las antiguas diferencias de opinión entre los ejecutivos volvieron a salir a la superficie y se exploraron hasta que quedaron resueltas (Mirando hacia atrás, el aspecto más valioso

del proceso de planificación estratégica fue sacar a la superficie, confrontar y resolver las diferencias entre los ejecutivos. No podían avanzar como una compañía hasta que no se resolvieran sus diferencias y todos se comprometieran a seguir un curso de acción común. Pero ese curso de acción común nunca se había logrado en el pasado.)

Después que se finalizó la exposición de la misión, se fijaron metas para la calidad, relaciones con los clientes, relaciones con los empleados, y utilidades de la compañía. Los ejecutivos convinieron en que sería imposible lograr un incremento en las utilidades sin prestarles atención a los cimientos de las mismas, los empleados y clientes. Se convino en hacer arreglos para reportarles los resultados de la segunda sesión de trabajo a los tres niveles siguientes de la gerencia.

La meta de la tercera sesión, cuatro meses después, fue desarrollar la estrategia de estrategias para aprobar la misión corporativa 1 y lograr las metas corporativas. Las principales tareas de los consultores fueron motivar la exploración de múltiples posibilidades, prevenir una conclusión prematura de la discusión de nuevas ideas y someter continuamente a pruebas el compromiso con la misión y con las metas que se habían desarrollado en las sesiones previas. Los ejecutivos identificaron cinco nuevas iniciativas estratégicas que permitirían que la compañía alcanzara sus metas. Para asegurar la puesta, en práctica y un seguimiento a fondo, el grupo asignó a un "paladín" la responsabilidad de cada iniciativa.

La meta de la cuarta sesión, tres meses después, fue evaluar el progreso de las cinco iniciativas. Cada "paladín" presentó un reporte sobre el progreso hasta la fecha. Se exploraron los refinamientos, los ajustes necesarios, los esclarecimientos adicionales y los obstáculos. Cuando era necesario, se asignaron recursos adicionales a las iniciativas. Se obtuvo una confirmación del compromiso con la Misión, las metas y la estrategia. Los ejecutivos se sintieron complacidos con lo que habían hecho, porque estaban empezando a tener resultados positivos muy significativos.

La quinta y última sesión se celebró cuatro meses después. Las metas fueron evaluar el progreso en la puesta en un récord de logros que la compañía nunca antes había visto.

La planificación estratégica en realidad versa, sobre el alineamiento, un alineamiento con las exigencias y oportunidades del ambiente y un alineamiento entre los altos ejecutivos en lo concerniente a lo que quieren hacer y cómo pretenden hacerlo. El enfoque del DO a la planificación, estratégica es facilitar un proceso mediante el cual los ejecutivos clave alinean sus esfuerzos hacia metas comunes y hacia un "plan de juego" común.

ILUSTRACION 3: EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION EN UNA TRIBU INDIA

Una petición del consejo tribal y del director ejecutivo de una tribu de indios norteamericanos a una escuela de negocios para graduados, para que organizara un taller de desarrollo gerencial dio por resultado una contrapropuesta de un profesor a quien habían abordado para conocer sus reacciones. El profesor, quien era también consultor de desarrollo organizacional, sugirió, con la cooperación y el apoyo de un colega, que los dos catedráticos visitaran la reservación, entrevistaran a las personas clave de la organización tribal, y desarrollaran un taller alrededor de los problemas que estaba experimentando la organización. Esta organización tribal en particular estaba abrumada por las responsabilidades de la administración de los recursos naturales de la reservación; del mantenimiento y desarrollo de instalaciones y servicios, del bienestar y la salud, de la ley y el orden, del desarrollo económico, de la administración de las empresas tribales, y de la preservación de lo mejor de su cultura. La organización tribal era el organismo que gobernaba a los miembros de la tribu.

Con el apoyo del presidente del consejo tribal, compuesto de cinco personas, el consejo y el director ejecutivo, se convino en que se invitaría a un grupo de unas 20 personas clave a que asistiera al taller, según lo propusieron los consultores. Estas personas incluían al consejo total, al director ejecutivo, sus subordinados clave, al personal del programa de acción de la comunidad, al guardabosques residente de la Oficina de Asuntos Indígenas, y a un educador encargado de la educación vocacional en la escuela de segunda enseñanza ubicada en la reservación. Los consultores entrevistaron a todas esas personas les preguntaron, ¿Cuáles son las cosas que van bien? y ¿Cuáles son las cosas en la organización que se interponen en el camino del logro de los objetivos? Los dos consultores extrajeron los temas principales, tanto positivos como negativos, de los datos de la entrevista. Estos temas se convirtieron en los aspectos o problemas básicos alrededor de los cuales se diseñó el taller.

El primer taller, que abarcó una semana completa, se celebró en el campus universitario y tuvo dos componentes básicos que se entremezclaron a todo lo largo de la semana: 1) una continuación del uso del modelo, de investigación-acción y 2) un componente de conferencia-ejercicio. El modelo de investigación-acción proporcionó el flujo básico de la estrategia del taller, como sigue: recopilación de datos (las entrevistas previas al taller y además una recopilación de datos adicional durante el taller), retroalimentación de datos, clasificación de los problemas, trabajo en los problemas, y planificación de la acción para resolver los problemas.

Este trabajo en los problemas, que habían sido identificados por el grupo, sirvió como el telón de fondo para las actividades de la semana.

Los consultores iniciaron varios tipos diferentes de intervenciones, durante las fases de resolución de problemas del taller. Al iniciarse el taller, les presentaron a los participantes la técnica del análisis del campo de fuerzas, y después pidieron que usaran el instrumento de diagnóstico para analizar varios de los aspectos que el grupo había identificado como aspectos de máxima prioridad. En otro punto, se usó una técnica modificada del análisis del rol en relación con los papeles de los miembros del consejo y del director ejecutivo. Mientras el consejo escuchaba, los demás participantes discutieron el siguiente tema, impreso en una hoja de papel de rotafolio: "Si los miembros del consejo estuvieran operando en una forma efectiva y eficiente en un grado óptimo, ¿qué estarían haciendo?" Las respuestas, acerca de las cuales parecía haber un consenso considerable, se pusieron a la vista de todos en hojas de rotafolios pegadas en la pared. Después se alentó a los miembros del consejo a que respondieran, y la subsiguiente discusión dio por resultado ciertas modificaciones en las hojas. Después se repitió el ejercicio para el papel del director ejecutivo. Mientras él escuchaba, el resto del grupo discutió el director ejecutivo estuviera operando en una forma eficiente y efectiva en un grado óptimo, ¿qué estaría haciendo?" Uno de los resultados de este ejercicio fue un cambio gradual, pero significativo, en la delegación de las decisiones operativas cotidianas, del consejo al director ejecutivo y al personal.

El taller también incluyó varias conferencias breves sobre un buen número de temas pertinentes, entre ellos el liderazgo el proceso de grupo, la toma de decisiones, el diagnóstico de los problemas, y las comunicaciones. Este componente también incluyó algunos ejercicios estructurados que permitieron que los participantes compararan los diferentes modelos de toma de decisiones y que evaluaran su utilidad.

El sentido del humor de los miembros del grupo se dejó ver con frecuencia, provocando considerables risas. Por ejemplo, en la revisión de los papeles de los miembros del consejo y del director ejecutivo, uno de los ancianos de la tribu observó que, "Tenemos demasiados jefes y no suficientes indios". Su sentido del humor en relación con ellos mismos y, con los demás, por lo común llevaba mensajes de afecto y de inclusión, incluyendo mensajes de inclusión hacia los pocos empleados del personal que no eran nativos norteamericanos. Las

divisiones étnicas no parecían ser aspectos importantes; pero los problemas del esclarecimiento de roles, de la delegación y de la planificación parecían ser los aspectos de mayor interés.

Cuando terminó el taller, los participantes habían trabajado en alrededor de una docena de, problemas o aspectos importantes y habían convenido en los siguientes pasos de la acción, es decir en "quién iba a hacer qué cosa y cuándo". Los resultados de un cuestionario proporcionado el último día del taller indicaron un abrumador entusiasmo -por el proceso y por lo- que se había logrado. Los consultores también -percibieron lo que pensaban que era un nivel considerablemente más elevado de apertura, confianza y apoyo entre los participantes al final del taller, en comparación con el que era evidente durante la primera parte del taller.

Uno de los pasos de acción en los que se convino fue una visita de seguimiento de dos días que harían los consultores a la reservación, y que tendría lugar cinco o seis meses después. Durante las semanas siguientes, fue aparente que una visita de seguimiento antes de eso resultaría benéfica. La puesta en práctica de algunos de los planes de acción se había estancado, aunque se había logrado un progreso importante en un buen número de otros.

Durante la primera visita de seguimiento, los consultores entrevistaron a una muestra representativa de los participantes del taller para evaluar el grado de progreso, se reunieron con el consejo para ayudar en una revisión adicional de las actividades del consejo, y ayudaron a corregir malos entendidos acerca de quién sería una de las fuerzas de trabajo creadas durante el taller. Durante la segunda visita de seguimiento, el tiempo de los consultores se dedicó primordialmente a juntas con el director ejecutivo y con los miembros del consejo, aunque también tuvieron lugar algunas discusiones con los supervisores clave.

Después, el consejo y el director ejecutivo solicitaron un segundo taller, con la sugerencia de que dicho taller fuera más breve y que se dedicara más tiempo al seguimiento en la reservación. El taller se celebró en un lugar de recreo; se inició un martes al anochecer y terminó el viernes por la tarde.

Aun cuando se siguió el mismo patrón básico para el segundo taller, incluyendo las entrevistas previas al mismo, se dedicó menos tiempo a las conferencias y a los ejercicios instrumentados, y una gran parte del tiempo se dedicó a aspectos esenciales. Puesto que las tensiones entre dos subunidades de la organización y la necesidad de aclarar sus responsabilidades parecían ser los aspectos más apremiantes, se dedicó una considerable cantidad de tiempo a estos asuntos. El primer problema se abordó mediante un ejercicio intergrupo de tres direcciones, en el cual cada uno de los principales grupos --el consejo, el personal tribal y el personal del programa de acción comunitaria- desarrolló las listas siguientes acerca de los otros dos grupos y las compartieron durante una sesión general:

Lo que nos agrada acerca de lo que está haciendo el grupo -----

Lo que nos interesa acerca del grupo -----

Lo que predecimos que el grupo----- dirá acerca de nosotros.

Durante la etapa de compartir las listas, la discusión se limitó a explicaciones y preguntas que requerían aclaración. Esta fase fue seguida de una discusión de grupo y, por último, de una discusión del grupo total y de una planificación de la acción.

El problema de la aclaración de responsabilidades se abordó pidiendo a cada participante que siguiera un bosquejo sugerido para escribir su propia descripción de puesto, con el fin de poner las descripciones a la vista de todos en hojas grandes rotafolios, y para discutir las descripciones de puesto con su equipo de trabajo

particular, incluyendo al supervisor. Después se colocaron las descripciones de puesto revisadas en la sala de conferencias general, para que todos pudieran leerlas y para una discusión informal durante los descansos entre las sesiones.

Este trabajo en los problemas, que habían sido identificados por el grupo, sirvió como el telón de fondo para las actividades de la semana.

Los consultores iniciaron varios tipos diferentes de intervenciones durante las fases de resolución de problemas de; taller. Al iniciarse el taller, les presentaron a los participantes la técnica del análisis del campo de fuerzas, y después pidieron que usaran el instrumento de diagnóstico para analizar varios de los aspectos que el grupo había identificado como aspectos de máxima prioridad. En otro punto, se usó una técnica modificada del análisis del rol en relación con los papeles de los miembros del consejo y del director ejecutivo. Mientras el consejo escuchaba, los demás participantes discutieron el siguiente tema, impreso en una hoja de papel de rotafólio: "Si los miembros del consejo estuvieran operando en una forma efectiva y eficiente en un grado óptimo, ¿qué estarían haciendo?" Las respuestas, acerca de las cuales parecía haber un consenso considerable, se pusieron a la vista de todos en hojas de rotafolios pegadas en la pared. Después se alentó a los miembros del consejo a que respondieran, y la subsiguiente discusión dio por resultado ciertas modificaciones en las hojas. Después se repitió el ejercicio para el papel del director ejecutivo. Mientras él escuchaba, el resto del grupo discutió la pregunta: "Si el director ejecutivo estuviera operando en una forma eficiente y efectiva en un grado óptimo, ¿qué estaría haciendo?" Uno de los resultados de este ejercicio fue un cambio gradual, pero significativo, en la delegación de las decisiones operativas cotidianas, del consejo al director ejecutivo y al personal.

El taller también incluyó varias conferencias breves sobre un buen número de temas pertinentes, entre ellos el liderazgo el proceso de grupo, la toma de decisiones, el diagnóstico de los problemas, y las comunicaciones. Este componente también incluyó algunos ejercicios estructurados que permitieron que los participantes compararan los diferentes modelos de toma de decisiones y que evaluaran su utilidad.

El sentido del humor de los miembros del grupo se dejó ver con frecuencia, provocando considerables risas. Por ejemplo, en la revisión de los papeles de los miembros del consejo y del director ejecutivo, uno de los ancianos de la tribu observó que, "7enemos demasiados jefes y no suficientes indios". Su sentido del humor en relación con ellos mismos y, con los demás, por lo común llevaba mensajes de afecto y de inclusión, incluyendo mensajes, de Inclusión hacia los pocos empleados del personal que no eran nativos norteamericanos. Las divisiones étnicas no parecían ser aspectos importantes; pero los problemas del esclarecimiento de roles, de la delegación y de la planificación parecían ser los aspectos de mayor interés.

Cuando terminó el taller, los participantes habían trabajado en alrededor de una docena de, problemas o aspectos importantes Y habían convenido en los siguientes pasos de la acción, es decir, en "quién iba a hacer qué cosa y cuándo". Los resultados de un cuestionario proporcionado el último día del taller indicaron un abrumador entusiasmo, por el proceso y por lo que se, había logrado. Los consultores también percibieron lo que pensaban que era un nivel considerablemente más elevado de apertura, confianza y apoyo entre los participantes al final del taller., en comparación con el que era evidente durante, la primera parte del taller.

Uno de los pasos de acción en los que se convino fue una visita de seguimiento de dos días que harían los consultores a la reservación, y que tendría lugar cinco o seis meses después. Durante las semanas siguientes, fue aparente que una visita de seguimiento antes de eso resultaría benéfica. La puesta en práctica de algunos de los planes de acción se había estancado, aunque se había logrado un progreso importante en un buen número de otros.

Durante la primera visita de seguimiento, los consultores entrevistaron a una muestra representativa de los participantes del taller para evaluar el grado de progreso, se reunieron con el consejo para ayudar en una revisión adicional de las actividades del consejo, y ayudaron a corregir malos entendidos acerca de quién sería una de las fuerzas de trabajo creadas durante el taller. Durante la segunda visita de seguimiento, el tiempo de los consultores se dedicó primordialmente a juntas con el director ejecutivo y con los miembros del consejo, aunque también tuvieron lugar algunas discusiones con los supervisores clave.

Después, el consejo y el director ejecutivo solicitaron un segundo taller, con la sugerencia de que dicho taller fuera más breve y que se dedicara más tiempo al seguimiento en la reservación. El taller se celebró en un lugar de recreo; se inició un martes al anochecer y terminó el viernes por la tarde.

Aun cuando se siguió el mismo patrón básico para el segundo taller, incluyendo las entrevistas previas al mismo, se dedicó menos tiempo a las conferencias y a los ejercicios instrumentados, y una gran parte del tiempo se dedicó a aspectos esenciales. Puesto que las tensiones entre dos subunidades de la organización y la necesidad de aclarar sus responsabilidades parecían ser los aspectos más apremiantes, se dedicó una considerable cantidad de tiempo a estos asuntos. El primer problema se abordó mediante un ejercicio intergrupo de tres direcciones, en el cual cada uno de los principales grupos -el consejo, el personal tribal y el personal del programa de acción comunitaria- desarrolló las listas siguientes acerca de los otros dos grupos y las compartieron durante una sesión general:

Lo que nos agrada acerca de lo que está haciendo el grupo -----

Lo que nos interesa acerca del grupo -----

Lo que predecimos que el grupo----- dirá acerca de nosotros.

Durante la etapa de compartir las listas, la discusión se limitó a explicaciones y preguntas que requerían aclaración. Esta fase fue seguida de una discusión de grupo y, por último, de una discusión del grupo total y de una planificación de la acción.

El problema de la aclaración de responsabilidades se abordó pidiendo a cada participante que siguiera un bosquejo sugerido para escribir su propia descripción de puesto, con el fin de poner las descripciones a la vista de todos en hojas grandes rotafolios, y para discutir las descripciones de puesto con su equipo de trabajo particular, incluyendo al supervisor. Después se colocaron las descripciones de puesto revisadas en la sala de conferencias general, para que todos pudieran leerlas y para una discusión informal durante los descansos entre las sesiones.

Al terminar el taller, los consultores, el presidente del consejo y el director ejecutivo, convinieron en la fecha aproximada de dos sesiones de seguimiento la reservación de la tribu, y también convinieron en mantenerse en contacto teléfono.

ILUSTRACION 4: MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA RESOLUCION DE PROBLEMAS EN GRUPO

La producción se incrementó alrededor de 825 a 1500 troncos por turno en la "sierra cuadrangular" en un aserradero, en el transcurso de seis meses. Esto ocurrió después de una serie de cuatro meses de juntas semanales de una hora entre un consultor de DO y la cuadrilla. El nuevo nivel de producción se mantuvo e 2222222222 incluso se incrementó después de que se descontinuaron las juntas.

¿Cuál fue la causa de ese incremento del 80 por ciento en la productividad? Los antecedentes de esta historia empiezan con un programa de desarrollo organizacional, de tres años que realizaron dos científicos del comportamiento en una importante compañía de productos de madera. El programa se componía de una gran variedad de actividades -capacitación de supervisores de primera línea, encuestas de retroalimentación, creación de equipos con vanos equipos de trabajo de asalariados, e incontables intervenciones de problemas específicos. Un consultor trabajó con la mitad de la organización de 2 000 personas; el otro consultor trabajó con la otra mitad. Algunas actividades de consultoría, como la capacitación de los supervisores, abarcaron toda la organización.

El superintendente de un aserradero pidió al consultor que se encargaba de las juntas con los superintendentes del aserradero y con los miembros asalariados de su personal, que lo ayudara a resolver los problemas de producción con la "sierra cuadrangular una de las dos líneas de producción del aserradero. Una sierra cuadrangular es una máquina en la cual cuatro sierras que cortan y procesan en forma simultánea troncos pequeños en madera acabada de cierta dimensión. La sierra cuadrangular se había instalado varios años antes, y los ingenieros habían proyectado 1150 troncos por turno, como índice de producción esperado. Pero la producción había aumentado de 800 a 825 troncos por turno, y los intentos para incrementar esa producción no habían tenido éxito. La resolución de problemas en equipo había funcionado bien con el superintendente y su equipo gerencial; ahora él quería que se aplicara a la cuadrilla en la sierra cuadrangular. Se eligió una serie de juntas de resolución de problemas en grupo como el vehículo para comprender y corregir la situación.

El primer paso fue que el consultor se diera a conocer con los empleados del aserradero y que se familiarizara con las operaciones, los procesos y los flujos del aserradero. Un total de alrededor de 15 personas que trabajaban en diez estaciones de máquinas diferentes componían el "sistema de la sierra cuadrangular". Todo el aserradero tenía alrededor de 35 empleados, todos bajo la dirección de un supervisor de producción. El aserradero operaba dos turnos, uno matutino y otro vespertino.

El siguiente paso fue celebrar una serie de juntas semanales de resolución de problemas, dedicadas a comprender y resolver cualquier problema que se interpusiera en el camino de la producción. A las juntas asistía toda la cuadrilla de la sierra cuadrangular, el supervisor, el maestro mecánico que daba servicio a esa línea de producción, el supervisor de mecánicos y el consultor. Las juntas se celebraban inmediatamente después del trabajo, en la sala de juntas del aserradero; duraban alrededor de una hora; a los empleados que trabajaban por hora se les pagaba tiempo extra por asistir. El superintendente del aserradero inició la primera junta, diciendo que quería 1150 troncos de toda la sierra cuadrangular, y que sólo estaba obteniendo 825. Además, indicó que quería que la cuadrilla pensara en la forma de cumplir con esa meta. Aseguró que los apoyaría en sus esfuerzos por mejorar la producción. Luego presentó al consultor como la persona que "los ayudaría" a medida que trataran -de resolver el problema. Después respondió algunas preguntas y se retiró.

La primera junta fue desordenada y tumultuosa: se ventilaron viejas quejas; se expresaron descontentos y frustraciones; era evidente un pesimismo general de que no se podía ni se haría nada. El consultor insistió en que eran las personas que poseían los conocimientos y la habilidad necesarios para mejorar la situación y les aseguró que el superintendente era sincero al pedirles ayuda. El consultor planteó dos preguntas amplias para guiar las discusiones: ¿Cómo podemos desempeñar mejor el trabajo? y ¿Cómo podemos hacer que éste sea un lugar mejor para trabajar?

En las juntas posteriores, el proceso fue más sistemático. Los operadores analizaron en todos sus detalles cada estación de máquinas, a fin de descubrir las barreras y los impedimentos para la producción. Se

examinó y se estudió cada paso en el flujo de las operaciones. En esta etapa, el tema predominante era que los problemas mecánicos eran la principal fuente de las dificultades. Se generó una larga lista de "necesidades" mecánicas y de mantenimiento. La lista resultó abrumadora para los dos supervisores de mantenimiento, de manera que preguntaron a cada operador cuáles eran los tres aspectos de máxima prioridad. Con esa lista más práctica, el personal de mantenimiento empezó a trabajar con gran entusiasmo y se incrementaron la interacción y la resolución de problemas entre el personal de mantenimiento y los operadores. Las juntas semanales se emplearon para reportar el progreso y verificar la efectividad de las reparaciones, los ajustes y las modificaciones. El equipo empezó a funcionar en forma significativamente mejor.

Después, el grupo recurrió a un análisis de los "factores humanos" como la comunicación, la coordinación, la técnica del operador, las necesidades de capacitación del operador, y otras cosas por el estilo. Una vez más, se plantearon y abordaron en forma sistemática numerosos problemas específicos, y se planificaron y pusieron en práctica acciones correctivas. Varias personas, incluyendo al supervisor de producción, tuvieron que modificar su conducta para que ocurriera un mejoramiento del sistema general.

A medida que se llevaban a cabo los cambios, la producción empezó a aumentar, al principio poco a poco y después en una forma rápida y dramática. Se logró el objetivo del supervisor, de 1150 troncos, y lo sobrepasaron en casi tres meses después de que se iniciaron las reuniones. A excepción del personal de mantenimiento que se mantuvo mejorando el equipo, los operadores sostuvieron la mejoría de sus flujos y técnicas, y el supervisor siguió mejorando la comunicación y la coordinación. La producción aumentó a 1550 troncos y después llegó a un nivel estable de 1500 troncos por turno.

Los miembros de la cuadrilla se sentían complacidos y orgullosos de sus logros. El ccinstittor estaba cada vez más convencido M poder de la resolución de problemas en grupo, y el superintendente se sorprendió al ver los resultados.

ILUSTRACION 5: UN NUEVO GERENTE DE PLANTA

Hace varios años llegó un nuevo gerente a una instalación de proceso continuo (una planta en donde hay un modelado continuo de materia prima para convertirla en productos terminados, por ejemplo, una planta de fabricación de acero, o una refinería de petróleo). Estudió el escenario y descubrió las características siguientes: la planta tenía más de 2 000 empleados, había varios niveles de gerentes dispuestos en departamentos funcionales (producción, mantenimiento, investigación técnica, compras y almacenes, ingeniería, etcétera); la planta se desempeñaba bastante bien en términos de productividad y rentabilidad. El predecesor del nuevo gerente había sido un hombre Reno de energía y autocrático, que tomaba todas las decisiones operacionales y administrativas en la planta. El resto de los miembros de la gerencia de niveles alto y medio se componía de "superintendentes" que supervisaban a quienes estaban bajo su jurisdicción, proporcionaban información al gerente de la planta, y recibían órdenes del gerente acerca de lo que deberían hacer en sus departamentos y divisiones, ya que la planta funcionaba sobre una base cotidiana.

El nuevo gerente tenía una filosofía administrativa distinta y un estilo diferente de liderazgo creía en delegar en sus subordinados tanta responsabilidad como fuera posible; creía en permitir una amplia participación en las decisiones importantes que afectaban a todos y a la fuerza laboral; creía que los gerentes involucrados y dedicados proporcionarían una información más completa y tomarían mejores decisiones; quería desarrollar a sus subordinados, de manera que ascendieran a puestos de mayor responsabilidad y, como comentó a los gerentes en una de sus primeras juntas con ellos, quería que "compartieran el trabajo y participaran en la diversión". El nuevo gerente sabía que necesitaba preparar a gerentes más fuertes, a un "equipo gerencial" efectivo, y que necesitaba cambiar la cultura administrativa y el clima en la planta. Sabía

que ese cambio en la forma en la cual se hacían las cosas requeriría nuevas habilidades y un nuevo clima gerencial en la planta, y que eso a su vez requeriría una capacitación; no podía cambiar los hábitos de diez años con el solo hecho de dar una orden. Llamó a varios consultores, les habló de lo que deseaba, y solicitó su ayuda.

A medida que evolucionaban las cosas, surgieron seis metas del proyecto de cambio: 1) incrementar las capacidades y habilidades de los gerentes individuales; 2) crear un equipo gerencial superior; 3) crear equipos más fuertes de división y de departamento; 4) mejorar las relaciones entre los grupos de trabajo, por ejemplo entre producción y mantenimiento, y reducir así el nivel de energía que se gastaba en la competencia; 5) cambiar la cultura administrativa de la cual una persona tomaba todas las decisiones, a una en la cual todos los gerentes tomaran las decisiones que les afectaban, o participaran en ellas; y 6) mejorar la planificación de largo plazo y las capacidades de toma de decisiones de los gerentes en todos los niveles. Este cambio de metas y las ideas del nuevo gerente de la planta eran del conocimiento público igual que la información acerca de los consultores y el programa de DO. Se celebraron juntas con el grupo de alta gerencia y el nuevo gerente de la planta. Se tuvieron reuniones similares para la creación de equipos con los gerentes de departamento y sus supervisores subordinados. Y por último, se celebraron juntas con los representantes de varios grupos de "Interfase" --dos o más grupos independientes con responsabilidades u obligaciones de flujo de trabajo traslapados. A esas juntas también asistieron los consultores externos y varios miembros internos de la organización a quienes se estaba preparando como "agentes de cambio" internos. El papel típico de los consultores fue ayudar a los grupos a identificar y resolver sus problemas y aprender de ellos.

Este programa de DO estuvo en operación cuatro años. Durante el primer año, la estrategia de la intervención requirió primordialmente juntas para la formación de equipos, con grupos de trabajo completos que se componían de un superior y sus subordinados clave. Estos grupos se reunían para explorar su cultura y métodos de resolución de problemas relacionados con las tareas que les habían asignado dentro de la organización. Una característica importante de la estrategia del DO fue que la primera junta para la formación de equipos involucró al gerente de la planta y a sus subordinados clave, y los gerentes de división de la misma. Después de esta exitosa intervención, los gerentes de división se reunieron con sus subordinados para la formación de equipos, en un esfuerzo para mejorar el funcionamiento de la división. Durante esas juntas, salieron a la superficie aspectos importantes relacionados con el estilo de liderazgo, los procesos y la dinámica de los equipos, y nuevas formas de resolver problemas operacionales específicos.

Las actividades del segundo año continuaron con las sesiones de formación de equipos, e introdujeron una nueva dimensión: juntas de interfase con los grupos que tenían problemas cuando trabajaban juntos. El hecho de que previamente los grupos hubieran tenido éxito para resolver sus propios problemas en grupos naturales y en analizar su propia dinámica, pareció facilitar el progreso de las sesiones de interfase. Una mayor comprensión de las complejidades de la interdependencia y de los problemas inherentes en la coordinación efectiva del esfuerzo, condujeron en la mayor parte de los casos a un diagnóstico rápido y acertado de los problemas entre los grupos. Durante ese año se formaron también "grupos comando" para investigar varias facetas de la administración efectiva de la planta. Estos grupos comando eran por lo común equipos temporales para la resolución de problemas, con cargos específicos, pero éstos tenían implicaciones de mayor alcance para la planta. Por ejemplo, los grupos comando abordaron problemas de seguridad industrial, aspectos de la fuerza laboral y de las relaciones sindicales, y problemas externos de interfase con la comunidad local, y con la -región. Un resultado de importancia especial de los grupos comando fue el desarrollo de una nueva filosofía acerca de la planificación de la carrera, y también una nueva planificación del desarrollo de la carrera y formas para llevar a cabo todo ello. Estos procedimientos proporcionan mejores formas de utilizar y desarrollar el talento humano en la organización, y también aseguran el desarrollo de un mayor talento gerencial.

Durante el tercer año, el equipo de la alta gerencia, incluyendo al gerente de la planta, volvió su atención al desarrollo de mejores modelos de planificación estratégica. También se instituyeron algunos programas de desarrollo gerencial para mejorar las habilidades administrativas de los supervisores a nivel medio. Se siguieron utilizando algunas sesiones intergrupo cuando las condiciones parecían garantizarlo. Otras sesiones ocasionales de formación de equipos se dedicaron a la resolución de problemas y a las actividades de planificación estratégica de largo plazo.

En el cuarto año, las actividades del DO se mudaron al piso del taller. Uno de los consultores se convirtió en un rostro familiar y amistoso para los empleados contratados por hora en varias áreas críticas de la planta. Observaba el trabajo y el flujo del mismo, e interactuaba con los empleados para obtener sus opiniones acerca de cómo desempeñar mejor su puesto y de la impresión que tenían del trabajo, del supervisor y de la compañía. El consultor inició juntas entre los supervisores y los empleados contratados por hora, durante las cuales evaluaban en forma sistemática varias ideas que se habían sugerido para mejorar el flujo del trabajo y las condiciones del mismo. El consultor actuaba también como "conductor de ideas" para las sugerencias que los empleados contratados por hora querían que se transmitieran a los niveles más altos de la gerencia.

Al concluir el cuarto año, el gerente de la planta y los consultores decidieron terminar el programa de DO. Se convino en que se habían logrado las metas del programa. Se observó que muchas de las "actividades del DO" --de los grupos comando para la resolución de problemas, de las sesiones intergrupo, y de la planificación estratégica-, ahora, eran una parte integral de la cultura de la planta y de los procesos de la organización

ILUSTRACION 6: CAMBIO DE SISTEMAS A GRAN ESCALA

La compañía manufacturera se encontraba en serios problemas: las pérdidas eran enormes y los análisis internos mostraban que la competencia podía fabricar los mismos productos a un costo más bajo y con calidad superior. La supervivencia de la organización estaba amenazada. Era necesario hacer cuanto antes algunos cambios significativos. ¿Pero cómo se hacen cambios, rápidamente o en cualquier otra forma, en una organización de 12 000 personas, que está formada por tres divisiones importantes, que cuenta con doce niveles en la jerarquía gerencial, y que tiene un largo historial de tener una administración autoritaria, una burocracia inflexible y gerentes que manejan sus unidades como si fueran feudos? Los métodos de cambio de sistemas a gran escala, desarrollados por los practicantes del -DO y otros, ayudaron a cambiar la cultura de la compañía, de manera que volvió a ser competitiva y rentable.

Al comprender la necesidad de solicitar ayuda externa, el ejecutivo de mayor rango de la organización pidió a un consultor de DO que desarrollase un programa que produjera cambios rápidos en la forma en la que operaba la compañía. El consultor solicitó la ayuda de un colega que tenía experiencia con los proyectos de cambio a gran escala, y juntos desarrollaron una propuesta para un programa de acción. La propuesta fue aceptada y se inició el trabajo.

La esencia de los programas de cambio de sistemas a gran escala es organizar las "actividades" en las cuales colaboran en forma simultánea gran número de miembros de la organización, con el fin de articular un futuro deseado para la organización, y un compromiso para emprender las acciones necesarias para que ese futuro deseado se convierta en una realidad. Las actividades de seguimiento aseguran que dichas acciones se lleven a cabo y que se produzcan los resultados deseados en un futuro cercano.

Se nombró un comité directivo de diseño de equipos de 24 personas de las tres divisiones, para que ayudara a los consultores a diagnosticar la situación, planificar las actividades, y evaluar los resultados. El equipo de diseño entrevistó al ejecutivo de mayor rango y al equipo de gerentes a nivel superior, con el fin de enterarse de lo que deseaban lograr con el programa. Los ejecutivos querían lo siguiente: crear una compañía que fuera competitiva en el mercado mundial, lograr que la compañía de nuevo fuera rentable, reemplazar las prácticas gerenciales autoritarias con una creciente participación de los empleados y con una administración de participación, derribar las barreras entre las unidades funcionales, e incrementar la cooperación y la coordinación entre las unidades relacionadas. Además, querían impartir un sentido de urgencia acerca de la necesidad de un cambio rápido, y un sentido de crisis acerca de la satisfacción del cliente y la calidad del producto. Después, el equipo de diseño recopiló una información adicional --de los empleados, los gerentes y los principales clientes-- para obtener una perspectiva de las condiciones actuales. Las entrevistas y las encuestas mostraron numerosos problemas, un considerable descontento con el statu quo, y también considerables dudas acerca de lo que la compañía podría o querría cambiar.

Con esta información, el equipo de diseño desarrolló un seminario intensivo de cinco días para la gerencia a nivel medio y superior de cada una de las tres divisiones. Los seminarios se estructuraron específicamente para producir una interacción y una comunicación crecientes entre los participantes, para crear una conciencia de los problemas por los que atravesaba la compañía, para obtener un acuerdo sobre hacia dónde se dirigía la compañía y cómo regaría allí, y para fomentar una exploración a fondo de mejores formas de dirigir la compañía. Para lograr que sucediera todo esto, los seminarios incluían los elementos siguientes: 1) "reunir a una gran parte del sistema total en la misma habitación y al mismo tiempo". 2) hacer un análisis de un caso de negocios, usando a la compañía como el caso que se iba a analizar; 3) hacer que los participantes generaran un "futuro deseado" para la compañía y la división, y 4) dar los primeros pasos en los planes de acción para cambiar las formas de operar de la compañía. Se creía que estos elementos crearían el volumen de críticas, necesario para que ocurriera un cambio en cada división, demostrarían mediante ejemplos el valor de la gerencia participativa y lograrían que la compañía empezara a avanzar de inmediato.

Cada seminario se iniciaría con un programa altamente interactivo y de participación de tres días, fuera de la compañía, al cual asistirían los seis niveles más altos de la gerencia de cada división.. seguido con una junta de seguimiento de dos días, dos meses después también fuera de la compañía. (El volumen de asistencia de los seminarios variaba de 60 a 90 personas; asistían a ellos tanto el personal como los gerentes de línea.) Los seminarios se iniciaron con una división; una semana después, la segunda división tuvo su seminario; y una semana más adelante, la tercera división tuvo su seminario.

Los seminarios mismos estaban diseñados para lograr que las personas hablaran entre sí sin considerar barreras jerárquicas y funcionales acerca de lo que iba bien y de lo que era necesario cambiar para que sobreviviera la compañía y de lo que las personas querían en realidad que fuera la compañía. Una gran variedad de configuraciones de grupos reducidos y numerosos proporcionó el medio para las discusiones. Las configuraciones incluían grupos de "combinación máxima" compuestos de una muestra representativa de diferentes niveles y funciones de la gerencia, de grupos de departamentos funcionales con múltiples niveles de gerencia, de grupos de trabajo naturales de jefes y subordinados, y sesiones del grupo total, en las cuales todo el grupo escuchaba las propuestas, convenía en las metas y autorizaba los planes de acción.

Durante el primer día de los seminarios, los participantes analizaban las exigencias y tendencias del medio, adquirían una conciencia de las respuestas inadecuadas de la compañía a las demandas externas, e identificaban áreas en las cuales la división y la compañía se desempeñaban bien o en forma deficiente. El segundo día se dedicaba a aclarar el "futuro deseado" que las personas querían para la división y la compañía. Esto no sólo incluía los productos y servicios futuros, sino cómo querían llegar a esas metas en términos de las

prácticas gerenciales, las relaciones con los empleados, y las relaciones con los clientes. Esos dos días despertaron una conciencia creciente de la interdependencia entre las jerarquías y las funciones. Las personas también se percataron de los enormes recursos de talento y buena voluntad que había en la división. A medida que pasaban esos tres días, las personas aprobaban el futuro deseado y las nuevas formas de operar que ellas mismas habían ayudado a crear. Para todos fue evidente que hacer un mejor aprovechamiento de todos los recursos humanos de la compañía y promover una mayor cooperación entre las funciones eran los ingredientes necesarios para llegar al futuro deseado.

El tercer día se dedicaba a examinar las implicaciones del análisis del negocio y el futuro deseado ---lo que significaba en términos de los cambios necesarios, de la colaboración necesaria, y de los recursos necesarios. Se planeaban los primeros pasos para corregir las deficiencias, eliminar las barreras y avanzar hacia las oportunidades. Se desarrollaban planes específicos, se hacían asignaciones y establecían sistemas de retroalimentación y de revisión. En general, los seminarios de tres días tuvieron muy buena acogida.'

Las sesiones de seguimiento de dos días, que tuvieron lugar dos meses después, siguieron recalcando al máximo las interacciones y las comunicaciones a través de las funciones y las jerarquías. En cada sesión, las personas reafirmaban su compromiso con el futuro deseado, las metas de la división y de la compañía, y los pasos para la acción. Se evaluaban los primeros pasos para determinar si producían los resultados deseados. Se desarrollaban y asignaban los pasos de seguimiento de la acción. Los niveles de entusiasmo y de energía eran más altos de lo que lo habían sido en mucho tiempo.

El extraordinario éxito experimentado por la primera división que participó en el seminario fue suficiente para "vender" el programa a las otras dos divisiones. Las comunicaciones entre las divisiones se incrementaron a medida que los participantes en el seminario comparaban sus notas acerca del "futuro deseado" y de los "primeros pasos". Los cambios en los patrones de interacción y en las prácticas gerenciales fueron inmediatos y positivos. La cooperación entre las unidades aumentó en una forma significativa. El ejecutivo declaró: "Este programa era exactamente lo que necesitaba la compañía en este momento."

ILUSTRACION 7: LA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Una compañía dedicada al diseño y fabricación de artículos de especialidades de alta tecnología nombró a un grupo comando de ocho personas para que encontrara algunas formas de mejorar el desempeño de la compañía en su campo muy competitivo. Después de incontables visitas a compañías modelo que utilizaban las últimas técnicas, como las "mejores prácticas" de recursos humanos, los métodos de fabricación de alta tecnología, los programas de calidad total y otras cosas por el estilo, el equipo recomendó la construcción de una nueva planta, que estaría operada por equipos autodirigidos. De esa manera, la planta reflejaría los últimos adelantos tecnológicos y, al mismo tiempo, los últimos adelantos en la organización. Los equipos autodirigidos -o semiautónomos- son un arreglo de la organización en el cual los miembros mismos del equipo desempeñan todas las actividades requeridas para el éxito del equipo, sin la ayuda de un jefe o un supervisor. Esos equipos autodirigidos planean su propio trabajo, establecen las metas de producción y de desempeño, adquieren los recursos necesarios, contratan y capacitan a los miembros del equipo, miden su propio desempeño y asumen la responsabilidad absoluta de una tarea compleja.

La razón fundamental para recomendar el uso de equipos autodirigidos era muy sencilla: los equipos autodirigidos que funcionan bien por lo común eran de un 30 a un 50 por ciento más productivos que los grupos de trabajo organizados en forma convencional. Beneficios de esta magnitud en la productividad darían a la compañía una ventaja de competencia en sus mercados, muy competitivos. Se aprobó la recomendación;

se construyó la planta y se inició la tarea de desarrollar equipos autodirigidos. La compañía contrató los servicios de un consultor en DO, muy conocido por su trabajo con grupos autodirigidos.

El papel del consultor era una combinación de consejero, asistente, capacitador, maestro y amigo. El establecimiento de equipos autodirigidos es difícil, porque la mayoría de las personas está muy versada en el paradigma de la organización que requiere el trabajo de los gerentes" y el "trabajo de los trabajadores-. El consultor hizo las veces de asistente y catalizador a medida que todos aprendían juntos" la forma de asignarles todo el trabajo a los equipos. A continuación aparecen algunos de los problemas críticos que tuvieron que resolver la organización y el consultor.

Primero, se identificaron las cinco funciones de liderazgo que los equipos debían aprender a desempeñar. 1) operaciones cotidianas, 2) administración de las instalaciones, 3) facilitadores del proceso, 4) función de recursos humanos, y seguridad de la calidad. Por lo común, los supervisores desempeñan esas funciones, pero en el nuevo ambiente, las desempeñarían los miembros del equipo. Operaciones cotidianas se refiere a las metas y la programación de la producción, a la resolución de problemas y al papel de mediador en las desavenencias. la administración de las instalaciones se refiere al manejo de la planta y las necesidades de equipo, suministros, etcétera. Facilitador del proceso es una nueva función dictada por la naturaleza de los equipos autodirigidos. Los miembros del equipo deben desarrollar las habilidades necesarias para administrar sus propios procesos -saber cómo funcionan juntos para desempeñar el trabajo. Se requieren procesos efectivos de conducción de juntas, procesos de resolución de conflictos, procesos de establecimiento de metas, una correlación con otros grupos y otras cosas por el estilo para que los equipos funcionen en una forma eficaz. El trabajo del facilitador del proceso es vigilar, enseñar y mejorar esos procesos

La función de liderazgo de los recursos humanos se refiere al hecho de que los grupos autodirigidos aprenden a manejar todas las funciones de personal, como contrataciones, despidos, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera, etcétera. Los miembros del equipo adquieren las habilidades y los conocimientos para manejar la función de recursos humanos a lo largo del tiempo. la seguridad de la calidad se refiere a todos los medios disponibles para asegurar la confiabilidad y la alta calidad de los productos del equipo. Cuando los equipos están funcionando plenamente, la responsabilidad de cada una de las cinco funciones se asigna a un miembro del equipo. El ejercicio de esa función por lo común es de seis meses, y en ese momento hay una rotación para que otros miembros asuman las funciones de liderazgo.

Segundo, el cambio a equipos autodirigidos estaba conceptualizado como un proceso evolutivo. El consultor desarrolló un modelo de cinco etapas en el cual el papel tradicional del supervisor de planificar, organizar, motivar y controlar evolucionaba en forma gradual hasta convertirse en algo muy diferente. De una: manera similar, los miembros del equipo aprendieron gradualmente las funciones de liderazgo que acabamos de describir. El papel del supervisor evolucionó hasta convertirse en el de un capacitador --un papel que estaba conceptualizado como un recurso para vanos equipos en las áreas de planificación de largo plazo y en el trato con los grupos de interés externos, incluyendo a los clientes. Puesto que los nuevos capacitadores ayudaban a dos o más equipos, se les ofreció a los supervisores restantes trasladarlos a otras partes de la organización, o bien asignarlos a los nuevos equipos autodirigidos. No se redujo el salario en el caso de aquellos supervisores que aceptaron la última opción, pero sí se congeló hasta el momento en que los salarios de los demás miembros del equipo llegaran a ese nivel. La evolución de las estructuras tradicionales a los equipos autodirigidos requirió de seis a quince meses para que quedara terminada en los diferentes equipos.

Tercero, se inició una gran variedad de programas de capacitación, de manera que los miembros del equipo pudieran aprenderlas habilidades necesarias para fabricar los productos, guiar los equipos autodirigidos y medir su desempeño. Se esperaba que los miembros del equipo aprendieran habilidades múltiples. Se

estableció un sistema de pago basado en habilidades, en el cual los miembros recibían aumentos de ~o por cada nueva habilidad que aprendían- La planificación, la programación, el control de calidad, las adquisiciones, el control del personal y todas las demás obligaciones de los miembros del equipo requerían una extensa capacitación. Todo esto dio por resultado un potencial de mano de obra muy talentoso --un "triumfo" muy claro para los individuos y también para la compañía.

El consultor trabajó con el gerente de la planta, los equipos y los capacitadores. El progreso fue constante y aparente para todos. Dieciocho meses después de que se inauguró la planta, estaba controlada en su totalidad por equipos autodirigidos. Había dos niveles en la jerarquía, el gerente de la planta y los equipos autodirigidos, con capacitadores por lo común vinculados con tres o cuatro equipos. El nivel de clima laboral y satisfacción era muy alto y la calidad sobresaliente. "Las cifras" concernientes a productividad, costos, calidad, satisfacción de los clientes, etcétera, excedían con creces a las expectativas. El gerente de la planta, los miembros del equipo y los capacitadores creen firmemente: "¡Así es como se verá la organización del futuro, y nosotros la hemos creado en el presente!"

COMENTARIOS FINALES

Se examinaron la naturaleza del desarrollo organizacional y sus temas fundamentales para comprender el campo. El DO es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. Las ilustraciones muestran los temas en acción --el uso de la investigación-acción, los equipos de diversas configuraciones, el consultor-facilitador, y las intervenciones en la cultura, la estructura y los procesos de la organización.

En los capítulos siguientes estudiaremos más de cerca las técnicas, la teoría y las hipótesis fundamentales del DO, y algunos de los escollos ocultos y de los retos involucrados cuando se trata de mejorar las organizaciones con métodos de las ciencias del comportamiento.

NOTAS

1. Wendell L. French, Human Resources Management, Y edición (Boston : Houghton Mifflin 1994), página 5.
2. W. Warner Burke Organization Development: A Process of Learning and Changing, 2ª edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), página 9.
3. Peter B. Vaill "Seven Process Frontiers for Organization Development", en The Emerging Practice of Organization Development, Walter Sikes Allan B. Drexler y Jack Gant editores. (La Jolla, CA: Copublicado por NTL Institute and University Associates 1989), página 261.
4. Jay M. Shafritz y J. Steven Ott, Classics of Organization Theory 2ª edición (Chicago: The Dorsey Press, 1987), página 234.

2

DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La literatura contiene numerosas definiciones del desarrollo organizacional. Aquí examinaremos varias y presentaremos algunas propias. Una buena forma de Adquirir una comprensión de lo que es el DO es ver la forma en la cual varios autores han descrito este campo a lo largo de los años. No existe una sola definición aceptada del DO, pero sí hay un acuerdo general sobre la naturaleza del campo y sus principales características.

A continuación ofrecemos algunas de las primeras definiciones del desarrollo organizacional.'

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

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

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

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

Algunas definiciones más recientes del desarrollo organizacional son las siguientes :

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

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un "proceso para mejorar los procesos" -eso es lo que básicamente ha tratado de ser el DO desde hace unos 25 años. (Vaill, 1989)

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

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

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

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

Schumck y Miles señalan un aspecto importante hacia el proceso del DO

con las palabras "métodos reflexivos y autoanalíticos". En el DO, los miembros de la organización critican de modo sistemático la forma en la cual se están desempeñando, con el fin de aprender a hacerlo mejor. La idea de Burke y Hosteim de "legitimar" un "examen de los procesos sociales"J. aborda el mismo aspecto de que el individuo se vuelva más autoanalítico.

Varias definiciones hacen hincapié en la importancia de los procesos de la organización (Beckhard, Burke y Hornstein y Vaill). Vaill describe al DO como un "Proceso Para mejorar los procesos" -observación

sutil y exacta. De la misma manera, varias definiciones subrayan el papel decisivo de la cultura de la organización (Burke y Honstein. y Burke La cultura y los procesos de la organización son objetivos de máxima prioridad en la mayor parte de los programas de Do.

Beer y Cummings y Worley hacen hincapié en el logro de una congruencia entre los componentes de la Organización como la estrategia, estructura, cultura y procesos. Cummings y Worley sugieren ordenar bien los componentes (desarrollo planificado) y mantenerlos así (refuerzo). porras y Robertson sugieren "que el DO es un paquete" de teorías, valores, estrategias y técnicas. Este paquete es lo que le da al DO su carácter distintivo, en comparación con otras estrategias para el mejoramiento.

Bernis califica al DO tanto como una respuesta al cambio como una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización --todo ello dirigido a lograr que la organización sea más capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente. Su definición es tan pertinente hoy en día como lo era cuando la escribió por primera vez. Porras y Robertson declaran que la meta del Do es modificar las conductas de las personas al cambiar los escenarios de trabajo en la organización. La definición de Beer es la única que menciona el "desarrollo de la capacidad de la organización de renovarse por sí misma" --una meta muy importante en todos los programas de DO-, pero la conveniencia de crear "organizaciones de aprendizaje" que se renueven por sí mismas se encuentra en los escritos de todos estos autores.

Colectivamente, estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional. Describen a grandes rasgos la naturaleza y los métodos del DO. No existe una definición establecida del DO, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se deberían excluir. Pero éstas no son limitaciones serias, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando, y a que hay un núcleo central de comprensión acerca del campo, como lo demuestran las definiciones anteriores.

Ahora volvamos a nuestra definición del desarrollo organizacional. No la proponemos como la definición "correcta" , sino como una que incluye las características que pensamos son importantes para el presente y el futuro de este campo. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización --con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. Esta es una definición muy prolija, pero incluye un número de componentes que consideramos esenciales. Explicaremos esta definición con más detalle.

Por esfuerzo a largo plazo nos referimos a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo --varios años en la mayor parte de los casos. El libro de Ralph Kilmann, Beyond the Quick Fix, narra correctamente la historia: No existe un "arreglo rápido cuando se trata de un mejoramiento perdurable de la organización .3 De hecho, es más acertado describir al "mejoramiento" lo como un camino de cambio continuo que nunca termina. Un programa o iniciativa lleva a la organización hasta un plano más elevado, después otra iniciativa la lleva a un plano de efectividad todavía más elevado.

La frase guiado y apoyado por la alta gerencia manifiesta un imperativo virtual. La alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; incluye sufrimientos y reveses, así como éxitos. La alta gerencia debe iniciar el "camino" de mejoramiento y

comprometerse a que llegue a su fin. Casi todos los programas de DO que fracasan lo hacen porque la alta gerencia era ambivalente, se olvidó de su compromiso, o se distrajo con otras obligaciones.

Por procesos de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente Y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros. Tener una visión significa crear una imagen de futuro deseado, que incluya los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad.

Por procesos de delegación de autoridad (empowerment), nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización. Por delegación de la autoridad nos referimos a involucrar a grandes números de personas para que ayuden a crear la visión del mañana, desarrollar las estrategias para llegar allí y hacer que eso suceda. Para que la delegación de la autoridad se convierta en un hecho, se debe incorporar en la trama misma de la organización --en su estrategia, estructura, Procesos Y cultura.

Por procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización. Peter Senge describe las organizaciones de aprendizaje como ... organizaciones en donde las personas continuamente desarrollan su capacidad de crear los resultados que en verdad desean, cuando se fomentan patrones nuevos y extensivos de pensamiento, cuando se deja en libertad la aspiración colectiva y cuando las personas continuamente aprenden a aprender juntas". Tal y como lo aconseja Chris Argyris, las personas y las organizaciones deben evitar la trampa de las "rutinas a la defensiva", esas reacciones habituales a las situaciones que impiden la vergüenza y la amenaza, pero que también impiden el aprendizaje.⁵

Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno. Debemos recordar que la definición de Michael Beer requiere el "desarrollo de soluciones nuevas y creativas para la organización". Creemos que dichas soluciones mejoran cuando se aprovechan a fondo la creatividad, el compromiso, la vitalidad y los propósitos comunes de todos los miembros de la organización, en contraste con hacer que sólo unos cuantos elegidos se involucren en la resolución de los problemas. También creemos que el hecho de tener una visión apremiante de un futuro deseado, que esté ampliamente compartida y respaldada, crea el mejor ambiente para una resolución efectiva de los problemas, en la que participen todos los miembros. La delegación de la autoridad significa involucrar a las personas en los problemas y en las decisiones y dejar que sean los responsables de los resultados.

Por administración constante y de colaboración de la cultura de la organización queremos decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos.⁶ Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración --una amplia participación en la creación y la administración de una cultura que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo. La administración en colaboración de la cultura significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión,

delegación de la autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para colaborar en el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.

Al incluir la cultura en una forma tan prominente en nuestra definición, afirmamos nuestra creencia de que la cultura es el fundamento más sólido de la conducta en las organizaciones. Hay una influencia recíproca entre la cultura, estrategia, estructura y los procesos; cada uno es importante y cada uno influye en los demás. Pero la cultura es de una importancia primordial. Edgar Schein aclara la naturaleza y el poder de la cultura en su definición: "En la actualidad, la cultura se puede definir como a) un patrón de hipótesis básicas, b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, c) a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, d) que ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y que, por consiguiente e) se debe enseñar a los nuevos miembros como 0 la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".⁷ De manera que la cultura consiste en hipótesis, valores y normas de conducta básicos que se consideran como la forma correcta de percibir, pensar y sentir -y ésta es la razón por la cual el cambio en la cultura es necesario para un verdadero mejoramiento de la organización.

Nuestra definición asigna una importancia más o menos igual a la cultura y a los procesos, en la creencia de que ambos son decisivos en los programas de DO. Los procesos son cómo se hacen las cosas, y subrayamos la importancia de los Procesos de la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y la resolución de problemas. Los procesos son relativamente fáciles de cambiar, de manera que aquí es donde a menudo se inician los programas de DO --dejando de hacer las cosas de una manera y haciéndolas de una manera diferente. Pero el cambio se convierte en algo permanente cuando se modifica la cultura y las nuevas formas se aceptan como las formas "correctas". Creemos que cuando la cultura promueve la colaboración, la delegación de la autoridad y el aprendizaje continuo, la organización está destinada a alcanzar el éxito.

Por equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Creemos que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones. Cuando los equipos funcionan bien, los individuos y la organización total funcionan bien. La cultura del equipo se puede administrar en forma colectiva para asegurar la efectividad.

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

En las organizaciones actuales hay también un uso creciente de equipos ad hoc que se congregan, desempeñan una tarea específica y luego se desintegran cuando se terminó la tarea. El método actual para lograr que se desempeñen tareas complejas en una organización, es reunir a un equipo de funciones cruzadas o interfuncional compuesto de miembros de todas las especialidades funcionales requeridas para el desempeño del trabajo, por ejemplo, diseño, ingeniería, fabricación y adquisición. El antiguo método era que los especialistas en cada función trabajaran en el problema en serie o en secuencia. Cuando una función terminaba con su parte del problema, "le arrojaba los resultados por encima de la pared" a la siguiente unidad funcional en

la secuencia. Este método daba por resultado una pérdida de energía, pérdida de tiempo, una excesiva repetición del trabajo y un considerable antagonismo entre los especialistas de cada función separada.

En Liberation Management, Tom Peters predice que el trabajo del mañana (la mayor parte del cual será un "trabajo intelectual") será desempeñado por equipos ad hoc que se congregan para el desempeño de una tarea y después se desbandan y sus miembros se dedican a nuevas tareas.⁸ Proyección multifuncional y sistemas horizontales son los términos que él emplea para describir estos equipos y su trabajo. Los equipos temporales, multifuncionales y constantemente cambiantes serán la configuración dominante para desempeñar el trabajo, según Peters. La tesis de Liberation Management es que las estructuras burocráticas contemporáneas, con sus especialidades funcionales y sus rígidas jerarquías, son totalmente erróneas para las demandas del mercado actual, de un ritmo rápido. Escribe,

Pero he llegado a comprender que, en este mundo alocado, las personas exaltadas y en las que en teoría se ha delegado autoridad jamás equivaldrán a nada en las estructuras corporativas con oficinas centrales torpes, de una orientación vertical y manejadas por el personal, que todavía hacen la mayor parte de los negocios M mundo. Pueden delegar la autoridad hasta que se queden lívidos. Pueden llamar a los mejores consultores y crear las mejores estrategias. Todo eso no significará ninguna diferencia, amenos de que eliminen la obstrucción de las arterias (la parte de la "estructura") y después hagan un nuevo cableado radical (la parte de los "sistemas").

Las habilidades requeridas para trabajar efectivamente en equipos estarán MUY solicitadas en un mundo así.

La frase utilizar el papel de consultor-facilitador transmite nuestra creencia de que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas M DO. En las primeras fases, por lo menos, es deseable contar con los servicios de una tercera parte, un consultor-facilitador. El papel de esa tercera parte es muy poderoso: comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación. Además, la tercera parte no es cautiva de la cultura de la unidad que iniciará el programa. Esto no quiere decir que la tercera parte no pueda ser un miembro de la organización; más bien, quiere decir que él o ella no deben ser miembros de la unidad particular que está iniciando el esfuerzo del DO.

Una parte de un esfuerzo efectivo del DO es una conciencia creciente de la importancia del papel del consultor-facilitador y una creciente capacidad de muchos miembros de la organización para desempeñar ese papel, ya sea sobre una base ad hoc o una más formalizada. Se debería alentar a numerosos miembros a incrementar sus habilidades de consultoría y emplear esas habilidades en varias formas, como ayudar a organizar juntas más efectivas, o proporcionar consejo a sus compañeros. Por consiguiente, estamos llamando la atención al papel de facilitador en las organizaciones, así como a las personas que actúan como facilitadoras.

Por la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El DO aplica los conocimientos y la teoría. Por consiguiente, además de las ciencias de la conducta como la psicología, la psicología social, la sociología, etcétera, antes mencionadas, las disciplinas aplicadas como la educación de los adultos, psicoterapia, trabajo social, economía y la ciencia política pueden hacer importantes contribuciones a la práctica del DO. Porras y Robertson manifiestan que:

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación práctica de la ciencia de las organizaciones. Basándose en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas, el DO se concentra en el

cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio. 10

Y por último, por investigación investigación-acción nos referimos a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. Debido a la aplicabilidad tan extensa de este modelo en el DO, otra definición del desarrollo organizacional Podría ser el mejoramiento de la organización mediante la investigación-acción participante.

Esta definición contiene los elementos que creemos son importantes para el DO. Para resumir he aquí las principales características que distinguen al desarrollo organizacional :

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices dices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de ,resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones "en las que todos ganan" es una práctica común en los programas de DO.

Estas características del desarrollo organizacional se desvían considerablemente de los métodos de consulta tradicionales. Schein identifica los tres modelos siguientes básicos de consulta -los dos primeros no son del DO, y el tercer modelo es una buena descripción del DO."

En la "adquisición de un modelo de experiencia". un líder o una unidad identifican una necesidad de información o de pericia que la organización no puede proporcionar, y contratan a un consultor para satisfacer

esa necesidad. Algunos ejemplos incluyen contratar a un consultor para 1) hacer una encuesta de los consumidores o los empleados acerca de algún asunto, 2) averiguar la forma en la cual otras organizaciones organizan ciertas unidades, o 3) buscar una información tal como la estrategia de mercadotecnia de un competidor. Después el consultor hace sus recomendaciones.

En el modelo de "médico-paciente", un líder o un grupo detectan síntomas de mala salud en una unidad, o en general en toda la organización, y emplean a un consultor para que diagnostique qué es lo que está causando el problema o los problemas. Después el consultor, igual que un médico, prescribe un curso de acción para remediar el mal.

En el "modelo de consultoría de procesos" el consultor trabaja con el líder y con el grupo para diagnosticar los puntos fuertes y débiles y desarrollar planes de acción. Además, en este modelo, el consultor ayuda a la organización cliente a volverse más efectiva en el diagnóstico y la resolución de los problemas.

Los dos primeros modelos representan la consulta administrativa tradicional; el tercer modelo es más típico de la consulta del DO. En el DO, se ayuda a los clientes en las formas en que actúan para resolver sus problemas. El consultor sugiere procesos y procedimientos generales para abordar los problemas de interés. El consultor ayuda al cliente a generar datos válidos y aprender de ellos. En breve, el consultor del DO es un experto en el proceso --sabe cómo estructurar una resolución de problemas y una toma de decisiones que sean efectivas.

COMENTARIO FINAL

Estas definiciones aclaran los aspectos característicos del campo del DO y sugieren la razón por la cual es una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza del DO, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir a resultados exitosos. En el capítulo siguiente sobre la historia del DO hablaremos de dónde provienen estas ideas.

NOTAS

1. Véase Richard Beckhard, *Organización Development: Strategies and Models* (Reading, MA Addison-Wesley Publishing Company 1969), pág. 9; Warnen G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), pág. 2; Richard Schnuck y Matthew Miles, *Organization Development in Schools* (Palo Alto, CA: National Press Books, 1971), pág. 2; y Warner Burke y Harvey A. Hornstein, *The Social Technology of Organization Development* (Fairfax, VA: Learning Resources Corp. 1972), pág. xí.
2. Véase Michael Beer, *Organization Change and Development* (Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing, 1980), pág. 10; Peter B. Vaill, "Seven Process Frontiers for Organization Development en *The Emerging Practice of Organization Development*, Walter Sikes Allan B. Drexler, y Jack Gant, editores (La Jolla, CA: Copublicado por NTL Institute and University Associates, 1989), pág. 261; Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", en Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, editores, *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, segunda edición, tomo

- 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pág. 272; Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley *Organizational Development and Change*, quinta edición (St. Paul, MN, 1993), pág. 2; W. Warner Burke, *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, segunda edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), pág. 12.
3. Ralph H. Kilman, *Beyond the Quick Fix. Managing Five Tracks to Organizational Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 1984).
4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline. Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1990); pág. 3.
- S. Chris Argyris *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985).
6. A. L. Kroeber y Clyde Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions* (Nueva York: Vintage Books, 1952). Examinaron 164 definiciones de la cultura y llegaron a la síntesis siguiente: -La cultura se compone de patrones, explícitos e implícitos de y para la conducta adquirida y transmitida por símbolo, que constituyen el logro característico de los grupos humanos, incluyendo sus encarnaciones en artefactos; el núcleo esencial de la cultura consta de ideas tradicionales (es decir, históricamente derivadas y seleccionadas) y en especial de los valores que se les atribuyen; los sistemas, de la cultura, por una parte, se pueden considerar como productos de la acción, y por la otra, como elementos que condicionan una acción posterior." Págs. 291, 357, énfasis de los autores. Nuestra definición es congruente con su síntesis. Véase también Ralph H. Kilman Mary J. Saxton, Roy Serpa y Asociados, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), pág. ix
7. Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (febrero de 1990), pág. 111
- S. Tom Peters *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nineties* (Nueva York: Alfred A. Knopf 1992).
9. *Ibidem*, pág. 13.
10. Porras y Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", pág. 720.
11. Edgar H. Schein *Process Consultation, Vol. 1: Its Role in Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988), págs. 5-11.

3

HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de los científicos y practicantes de las ciencias de la conducta, muchos de ellos muy conocidas, y en contribuciones de muchas personas de las organizaciones cliente. Incluso si conociéramos los nombres de todos los contribuyentes de mayor importancia, que por supuesto no conocemos, no podríamos hacerle justicia a la riqueza de esta historia en un breve ensayo. Por consiguiente, todo lo que podemos hacer es escribir sobre lo que creemos que son los aspectos decisivos de esa historia, basándonos en las investigaciones que hemos realizado hasta la fecha, y esperamos que las incontables personas a quienes no mencionamos no se ofendan por nuestra omisión. Nuestro enfoque será en gran parte en los primeros orígenes del DO, además de algunas discusiones de las tendencias actuales y del grado de su aplicación.

Las actividades sistemáticas del desarrollo organizacional tienen una historia reciente y, para usar la analogía de un mangle, su tronco tiene por lo menos cuatro raíces importantes. Una de las raíces del tronco del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz importante es la de la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, el surgimiento de la investigación-acción. Paralela a estas raíces y, hasta cierto punto, unida a ellas, hay una cuarta raíz --el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock. Como veremos, los principales actores en estas raíces interactúan entre sí y están bajo la influencia de las experiencias y los conceptos de muchas disciplinas.

ENTRENAMIENTO EN LABORATORIOS DE SENSIBILIZACION

El grupo-T

Una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, se empezó a desarrollar alrededor de 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar. En particular, un taller de relaciones intergrupo, celebrado en el State Teachers College en Nueva

Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, fue el State importante en el surgimiento del entrenamiento en laboratorios de sensibilización. Este taller fue patrocinado por la Comisión Interracial de Connecticut y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos, en aquel entonces en el MIT.

El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (CIDG) se había fundado en el año de 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin, un prolífico teórico; investigador y practicante en las relaciones interpersonales, de grupo, intergrupo y de la comunidad.¹ Lewin fue reclutado por el MIT en gran parte debido a los esfuerzos de Douglas McGregor, de la Sloan School of Management, quien había convencido a Carl Compton Presidente del MIT, acerca de la conveniencia de establecer un centro para la dinámica de grupos. El personal original de Lewin incluía a Marian Radke, Leon Festinger, Ronald Lippitt y Dorwin Cartwright.² La teoría del campo de Lewin y su conceptualización acerca de la dinámica de grupos, los procesos de cambio y la investigación-acción, ejercieron una profunda influencia en las personas que estaban asociadas con las diversas raíces del DO.

Lo que después se llamaría el "grupo-T" empezó a surgir a través de una serie de acontecimientos en el taller celebrado en Nueva Bretaña en el año de 1946. Los facilitadores eran Kurt Lewin, Kenneth Benne Leland Bradford y Ronald Lippitt. Los tres últimos, junto con otras responsabilidades, hacían las veces de líderes de los "grupos de aprendizaje". Cada grupo, además de los miembros y de un líder, contaba con un observador que tomaba notas acerca de las interacciones entre los miembros. Al final de cada día, los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto. Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres que eran miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facultadores discutían sus observaciones y las alentaron a que lo hicieran. Una de las mujeres estuvo en desacuerdo con el observador en cuanto al significado reportado de su conducta durante las sesiones diurnas, y a ello siguió una animada discusión. Después, las tres mujeres pidieron regresar a la siguiente sesión de análisis y, debido a la animación y la riqueza de las discusiones, Lewin y su personal aceptaron entusiasmados. Para la siguiente noche, alrededor de la mitad de los 50 a 60 miembros asistió a la sesión de retroalimentación. Estas sesiones muy pronto se convirtieron en las experiencias de aprendizaje más significativas de la conferencia.³

De esta experiencia surgió el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el Desarrollo de Grupos, que fue organizado por Benne, Bradford y Lippitt (Lewin falleció a principios de 1947) y que celebró una sesión de tres semanas durante el verano de 1947 en la Gould Academy en Bethel; Maine.⁴ Los participantes se reunían con un entrenador y un observador en Grupos de Entrenamiento en Habilidades Básicas (más adelante llamados grupos-T) durante la mayor parte de cada día. El laboratorio, de 1947 fue patrocinado por el Centro Investigación para la Dinámica de Grupos (MIT) la National Education Association (NEA), la Escuela de Maestros de la, Universidad de Columbia, la Universidad- de California en Los Angeles (UCLA), Springfield College y Cornell University. El trabajo de ese verano evolucionaría hasta convertirse en el National Training Laboratory (Laboratorios Nacionales de Entrenamiento), más adelante llamado NTL Institute for Applied Behavioral Science (instituto para la Aplicación de las Ciencias de la Conducta) y en el entrenamiento contemporáneo de los grupos-T. De las experiencias de Bethel y del NTL surgió un considerable número de centros de, entrenamiento en Laboratorios de sensibilización, patrocinados por universidades. Uno de los primeros fue el Western Training Laboratory, dirigido por Paul Sheats y patrocinado por la UCLA, El Western Training Laboratory ofreció su primer programa en el año de 1952.

Además de Lewin y su obra, las influencias sobre Bradford, Lippitt y Benne en: relación con la invención del grupo-T y del sub siguiente surgimiento del DO, incluyeron una vasta experiencia con la representación de roles y el psicodrama de Moreno.⁵ Además, Bradford y Benne habían estado bajo la influencia de la

filosofía de la educación de John Dewey, incluyendo los conceptos acerca del aprendizaje y el cambio y acerca de la naturaleza de las transacciones de las personas con su medio ambiente.⁶ Benne en colaboración con R. Bruce Raup y otros, se había basado en la filosofía de Dewey y enfocado en los procesos mediante

los cuales se llega a un acuerdo sobre las políticas entre las personas que difieren.⁷ Además, Benne también había estado bajo la influencia de las obras de Mary Follett, una de las primeras teóricas en la administración, incluyendo sus ideas acerca de las soluciones integrales a los problemas en las organizaciones.⁸

Como una nota al pie de página del surgimiento del grupo-T, Ronald Lippitt y Lee Bradford inventaron el empleo difundido del rotafolios como una forma conveniente de registrar, recuperar y presentar los datos en las actividades del DO y en las sesiones de entrenamiento, durante las sesiones de 1946 en Nueva Bretaña. Según informa Lippitt:

Los pizarrones eran de lo más inadecuados, y necesitábamos conservar una gran cantidad del material que producíamos. De manera que me dirigí al periódico local y me hicieron una donación de los finales de los tirajes de prensa. El papel aún estaba en los rodillos. Teníamos un "laborioso equipo de cortadores" , formado por Lee, Ken y yo mismo y varios otros, encargados de hacer las tiras de papel y cortarlas en tamaños estandar que podíamos pegar en grandes cantidades con cinta adhesivo en los pizarrones y en las paredes de los salones de clase. Llevamos esa práctica al MIT y yo pedí que el taller nos hiciera algunos tableros con sujetapapeles en la parte superior. Los colgamos en nuestras oficinas y en el salón del seminario, y Lee hizo lo mismo en la NEA en Wáshington ... El siguiente verano en Bethel teníamos una amplia dotación de papel periódico cortado y usamos algunos de los tableros en caballetes de pintor, y también colgamos otros en las paredes.⁹

Bradford relata también que Ronald Lippitt y él utilizaban -tiras de papel de carnicería" en sus primeros trabajos con las organizaciones. ¹⁰

En cierto sentido, la invención del grupo-T surgió de una conciencia que abía ido en aumento durante una década o más, acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. Esta conciencia creciente fue particularmente evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.¹¹

A lo largo de la década siguiente, a medida que los capacitadores empezaban a trabajar con sistemas sociales de más permanencia y mayor complejidad que los grupos-T, empezaron a experimentar una considerable frustración en la transferencia de las habilidades y los descubrimientos de las ciencias de la conducta de los individuos en el laboratorio de entrenamiento a la solución de los problemas en las organizaciones. Las habilidades personales aprendidas en el escenario "desconocido" de los grupos-T eran difíciles de transferir a las organizaciones complejas. Sin embargo, el entrenamiento de los "equipos" de la misma organización había surgido anteriormente en Bethel y sin lugar a dudas fue un vínculo con el enfoque total de la organización de Douglas McGregor, Herbert Shepard, Robert Blake y Jane Mouton, y después con el enfoque de Richard Beckard Chris Argyris' Jack Gibb, Warren Bennis Eva Schindler-Rainman y otros.¹² Todos ellos habían sido entrenadores en los programas del NTL.

Robert Tannenbaurn

Hasta donde sabemos, Robert Tannenbaum dirigió algunas de las primeras sesiones de lo que ahora se llamaría "formación de equipo" en los años de 1952 y 1953 en la Estación de pruebas de pertrechos militares de la

Marina de Estados Unidos en China Lake, California.¹³ Según Tannenbaum, se empleaba el término “grupos estructurados en forma vertical” con los grupos que trataban “temas personales (como sociometría departamental, relaciones interpersonales, comunicación y autoanálisis), y temas de la organización (como límites de tiempo obligaciones y responsabilidades, políticas y procedimientos, y –en una forma muy extensa – con las relaciones interorganización-grupo)”¹⁴ Estas sesiones, que estimularon la publicación de un artículo de Tannenbaum, Kallejian y Weschler en *Personnel* en el año de 1954 se llevaron a cabo “estando presentes todos los gerentes de una unidad determinada de la organización”.¹⁵ Los mismos autores describieron la dinámica más personalmente orientada de esas sesiones en un artículo publicado en *Harvard Business Review* en el año de 1955.¹⁶

Tannenbaum, junto con Art Shedlin, fue también el líder de lo que parece ser el primer programa no formal de entrenamiento en el DO, la Comunidad de aprendizaje en el desarrollo organizacional en la UCLA. Este programa anual ofreció por primera vez como un programa de tiempo completo de diez de enero a marzo de 1967.¹⁷

Tannenbaum, que tenía un Doctorado en filosofía en Relaciones Industriales de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago, antes había estado bajo la influencia de autores como Mary Parker Follett en la teoría administrativa, V. V. Anderson, autor de *Psychiatry in Industry*, Roethlisberger y Dickson autores de *Management and the Worker*, y Burleigh Gardner, autor de *Human Relations in Industry*. Formó parte del comité de planificación para el Western Training Laboratory y fue miembro del personal en la primera sesión (1952). Durante esa primera sesión fue co-facilitador con un trabajador social en psiquiatría que había asistido a un programa en Bethel y en las sesiones subsiguientes, según sus palabras, “fui co-facilitador con un psiquiatra, un educador, un psicólogo clínico... y aprendí mucho de ellos”.¹⁸

Chris Argyris

Chris Argyris, en aquel entonces catedrático en la Universidad de Yale (más adelante en Harvard), en el año de 1957 fue uno de los primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel. Dos de los primeros clientes de Argyris fueron IBM y Exxon. Sus primeras investigaciones e intervenciones con un grupo de altos ejecutivos se reportan en su libro publicado en el año de 1962, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*.¹⁹

En el año de 1950, Argyris, mientras trabajaba en un Doctorado en Filosofía en Cornell University, había visitado Bethel como miembro del personal de NTL, con el fin de estudiar a los grupos-T. En sus propias palabras: “Me sentí fascinado con lo que vi y experimenté el deseo de convertirme en entrenador. Varios años después, me invitaron a convertirme en miembro del personal...”²⁰

Más adelante, Argyris hizo extensas contribuciones a la teoría y la investigación en el entrenamiento de laboratorio, al DO y al aprendizaje organizacional. Uno de sus varios libros sobre el DO, *Intervention Theory and Method*,²¹ es un clásico en este campo.

Según Argyris, tres personas ejercieron el mayor impacto sobre los inicios de su carrera:

El número uno fue Kurt Lewin²²... yo me encontraba en Clark terminando mis estudios universitarios. Acostumbraba dirigirme allí (al MIT y asistir a sus seminarios²³. Pero sus escritos tuvieron el mayor impacto.²⁴ Después está Roger Barker y sus estudios sobre la ecología psicológica y el comportamiento en los escenarios físicos. Trabajé con Roger durante varios años. Su mayor impacto no sólo fue ayudarme a comprender la forma de estudiar la conducta en los escenarios en una forma más rigurosa,

sino todo su enfoque al conocimiento, que era explorar, indagar y experimentar. Por último, Bill Whyte en Cornell University, con quien recibí mi doctorado en filosofía (en comportamiento organizacional), Bill no sólo fue un consejero muy considerado y alentador, sino que era muy inteligente y sabía mucho del trabajo en este campo. Tenía una sensibilidad para lo que significaba ser un etnógrafo, que me ayudó a aprender gran parte de lo que hago en este campo.²⁵

Argyris interactuó con muchos de los primeros líderes en el campo de los grupos-T y del DO. Por ejemplo, al referirse a Douglas McGregor, comenta,

"Sostuve muchas discusiones maravillosas con él en los programas avanzados para presidentes en Bethel y en Florida." Al referirse a Bradford, con quien trabajó en numerosas ocasiones desde el año de 1950, afirma que, "él fue, sin la menor duda, la persona que ayudó a que el NTL cobrara vida" .²⁶

Douglas McGregor

Douglas McGregor, como profesor-consultor que trabajaba con Union Carbide a comienzos del año de 1957, fue también uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y a hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades del grupo-T en las organizaciones complejas y ayudar a llevarla a cabo.²⁷ John Paul Jones que había trabajado en relaciones industriales en Union Carbide en colaboración con McGregor y con el apoyo de Birny Masn Jr. vicepresidente ejecutivo corporativo y director (más adelante presidente de la corporación), estableció un pequeño grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a los gerentes de línea y a sus subordinados a aprender la forma de ser más eficientes en grupos. Las ideas de McGregor fueron una fuerza dominante en este grupo de consultoría; otros científicos que ejercieron su influencia en el pensamiento de Jones fueron Rensis Likert y Mason Haire. La organización de Jones más adelante se llamó "grupo de desarrollo organizacio

Entre las incontables personas que influyeron en Douglas McGregor, se contaba por supuesto Kurt Lewin, un colega en el MIT a quien McGregor había ayudado a reclutar. También es evidente que influyeron en él Leland Bradford, Edwin Boring, Irving Knickerbocker, Jay Forrester y Gordon Allport.²⁹ McGregor también debió estar bajo la influencia de Carl Rogers, el principal teórico y practicante de la terapia centrada en el cliente, porque McGregor eligió como una asignatura los escritos de Rogers en sus clases en el MIT.³⁰ .³⁰ La obra clásica de McGregor, *The Human side of Enterprise* que ha ejercido un gran impacto en los gerentes desde su publicación en el año de 1960, cita una extensa lista de psicólogos, sociólogos y teóricos de la administración, incluyendo a Peter Drucker.³¹ (Véase también la discusión de Richard Beckhard, que hace referencia a la influencia del trabajo de consultoría de McGregor en General Mills, en *The Human side of Enterprise*.)

Herbert Shepard

Durante el mismo año de 1957, Herbert Shepard, gracias a las presentaciones de Douglas McGregor, se unió al departamento de relaciones con los empleados de Esso Standard Oil (ahora Exxon), como investigador asociado. Shepard causaría un impacto importante en el surgimiento del DO. Aunque nos enfocaremos principalmente en el trabajo de Shepard en Esso, debemos observar también que más adelante Shepard se involucró en actividades de desarrollo de la comunidad y, en el año de 1960, en el Case Institute of Technology, fundó el primer programa de doctorado dedicado a capacitar a especialistas en el DO.

Antes de unirse a Esso, Shepard había terminado su doctorado en el MIT y permaneció allí durante algún tiempo como catedrático en la sección de Relaciones industriales. Entre las influencias sobre Shepard se

cuentan *Management and the Worker* de Roethlisberger y Dickson (1939) y una biografía de Clarence Hicks (Como consultor de Standard Oil, Hicks había ayudado a desarrollar los enfoques de participación en la dirección del personal y en las relaciones laborales.) Farrell Toombs, quien había sido consejero en la planta Hawthorne y a quien había capacitado Carl Rogers, también influyó en Shepard. Además, los escritos de Kurt Lewin influyeron de manera poderosa en Shepard. La influencia del NTL fue también una parte importante de los antecedentes de Shepard; asistió a un laboratorio del NTL en el año de 1950 y posteriormente fue miembro del personal que dirigió muchos de sus programas.³²

Durante los años de 1958 y 1959, Shepard inició tres experimentos en el desarrollo organizacional en las principales refinerías de Esso: Bayonne, Nueva Jersey, Baton Rouge, Louisiana; y Bayway, Texas. En Bayonne se llevó a cabo una encuesta con entrevistas y un diagnóstico y se discutieron con la alta gerencia, seguidos de una serie de laboratorios de tres días para todos los miembros de la gerencia.³³ Paul Buchanan, quien de manera previa había trabajado en la Estación de Pruebas de Pertrechos Militares de la Marina y que en una época más reciente había usado un enfoque similar en Republic Aviation colaboró con Shepard en Bayonne y más adelante formó parte del personal de Esso.

Herbert Shepard y Robert Blake

En Baton Rouge, Robert Blake se unió a Shepard y los dos iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas a los que asistieron todos los miembros de la gerencia a nivel "medio". Al principio, se hizo un esfuerzo para combinar el método del caso con el método de laboratorio, pero los diseños muy pronto hicieron hincapié en los grupos-T, los ejercicios de organización y las conferencias. Una de las innovaciones en este programa de entrenamiento fue un énfasis en las relaciones intergrupo, así como interpersonales. A pesar de que el trabajo en los problemas interpersonales que afectan al desempeño en el trabajo era desde luego un esfuerzo de organización, la resolución de problemas entre los grupos tuvo todavía mayores implicaciones en el desarrollo organizacional a medida que se involucraba un segmento más vasto y complejo de la organización.

En Baton Rouge fallaron los intentos para involucrar la alta gerencia, y como resultado de ello, no estaban disponibles los recursos de seguimiento necesarios para llevar a cabo el desarrollo organizacional. En el momento en que se inició el programa de Bayway, se habían aprendido dos lecciones fundamentales del DO: el requerimiento de un interés activo en el programa y de un liderazgo de parte de la alta gerencia, y la necesidad de su aplicación en el trabajo mismo.

En Bayway tuvieron lugar dos innovaciones significativas. En primer lugar, Shepard, Blake y Murray Horwitz utilizaron el laboratorio estructurado, que Blake y Jane Mouton habían estado desarrollando en las clases de psicología social en la Universidad de Texas y que más adelante se desarrolló para convertirse en el enfoque del grid gerencial al desarrollo organizacional. ³⁴ (Una dimensión esencial del laboratorio estructurado es el empleo de una retroalimentación basada en escalas y mediciones de la conducta de grupo e individual durante las sesiones- segundo lugar, en Bayway, se asignaron más recursos al desarrollo del equipo, la consultoría, la resolución de conflictos intergrupo, etcétera, de los que se dedicaron al entrenamiento en laboratorio de sus "primos", es decir, de los miembros de la organización de diferentes departamentos. Como manifestó Robert Blake, "fue el hecho de aprender a rechazar los laboratorios de un tipo extraño de los grupos-T lo que nos permitió enfocarnos en el DO" y, en particular, fueron los proyectos intergrupo los que "provocaron el surgimiento del verdadero DO".³⁶

Robert Blake y Jane Mouton

Al igual que en el caso de Shepard y otros, las influencias en Robert Blake hasta ese punto fueron importantes en el surgimiento del DO. Mientras se especializaba en psicología y filosofía en el Berea College (más adelante obtendría una Licenciatura en la Universidad de Virginia y un Doctorado en filosofía en la Universidad de Texas), Blake estuvo bajo la poderosa influencia de las obras de Korzybski y de los semasiólogos en general, y descubrió que "ver las cosas inconexas como representativas de una serie continua era mucho más estimulante y satisfactorio que ver simplemente dos cosas como 'opuestas'." Este pensamiento contribuyó en los años posteriores a la conceptualización de Blake del grid gerencial con Jane Mouton y la investigación intergrupo de ambos sobre la dinámica de ganar-perder. Esta investigación intergrupo y el diseño posterior de sus talleres de manejo del conflicto intergrupo también estuvieron bajo la poderosa influencia de la investigación fundamental de Muzaffer Sherif sobre la dinámica intergrupo.³⁷ La influencia de Jane Mouton en el pensamiento de Blake y en el desarrollo del grid surgieron en parte, según las palabras de ella, "de mi trabajo antes de graduarme (en Texas) en matemáticas puras y en física, lo que subrayó la importancia de la medición, el diseño experimental y el enfoque científico a los fenómenos---.³⁸ (Más adelante, Mouton obtuvo una licenciatura de la Universidad de Virginia y un Doctorado en filosofía de la Universidad de Texas.)

Durante la Segunda Guerra Mundial, Blake prestó su servicio en la Unidad de Investigación Psicológica de la Fuerza Aérea del Ejército, en donde interactuó con un gran número de científicos de la conducta, incluyendo a los sociólogos. Esto contribuyó a su interés en "considerar al sistema más que a los individuos dentro del sistema sobre una base aislada de uno a uno".³⁹ (Éste es quizás uno de los muchos vínculos entre los conceptos de sistemas o la teoría de sistemas y el DO.)

Otra influencia importante en Blake había sido la obra de John Bowlby, un médico miembro de la Clínica Tavistock en Londres, quien trabajaba en la terapia de grupo familiar. Blake, después de terminar su Doctorado en psicología clínica, fue a Inglaterra donde estuvo 16 meses en los años de 1948 y 1949 para estudiar, observar e investigar en Tavistock. Como manifiesta Blake,

Bowlby tenía la clara noción de que el tratamiento de una enfermedad mental de un individuo fuera de contexto era una ... forma ineficaz de ayudar a una persona... Como resultado, John no estaba dispuesto a ver a los pacientes, en especial a los niños, aislados de sus escenarios familiares. Veía a la familia intacta: la madre, el padre, los hermanos... Estoy seguro que por lo que he dicho, ustedes pueden ver que si substituyen la palabra organización por familia y el concepto de desarrollo por terapia, el siguiente paso natural en mi mente fue el desarrollo organizacional.⁴⁰

Otros en Tavistock que influyeron en Blake fueron Wilfred Bion, Henry Ezriel, Eric Trist y Elliot Jacques.

Después de su regreso de Tavistock y de aceptar un puesto en Harvard, Blake se unió al personal para los programas de verano del NTL en Bethel. Su primera asignación fue la co-responsabilidad de un grupo-T con John R. P. French. Blake fue miembro del personal de Bethel desde el año de 1951 hasta 1957 y después continuó con los laboratorios de NTL para gerentes en Harriman House, Harriman, Nueva York. Entre otras influencias en Blake podemos mencionar la orientación a la acción en el entrenamiento, de Moreno, mediante el empleo del psicodrama y el sociodrama, y las nociones de E. C. Tolman de la conducta intencional en los humanos.⁴¹

Richard Beckhard

Richard Beckhard, otra figura importante en el surgimiento y el desarrollo del campo del DO, surgió de una carrera en el teatro. En sus propias palabras,

Yo venía de un mundo totalmente distinto el teatro- y llegué al NTL en el año de 1950 como resultado de algunas discusiones con Lee Bradford y Ron Lippitt. En esa época, estaban interesados en mejorar la efectividad de las comunicaciones en las juntas numerosas y yo me involucré como jefe del programa general de sesiones. Pero también me uní a todo el movimiento. Hice un cambio en mi carrera y establecí la organización de juntas, "Consejeros de conferencias". Mi primer contacto importante fue la presentación de la conferencia en el año de 1950 en la Casa Blanca, acerca de los niños y los jóvenes ... Me invitaron a presentar la sesión general más numerosa, con seis mil personas ... Yo había estado haciendo muchas cosas del tipo de discusiones de participación en convenciones con una asistencia numerosa y había escrito sobre el tema... En esa misma época me uní al personal de verano del NTL... Mis mentores en este campo fueron Lee Bradford, en los primeros tiempos, Ron Lippitt y, más adelante, Ren Likert y muy en particular Doug McGregor, que se convirtió en mentor, amigo y figura paternal a la vez... y durante los últimos años, en un hermano. Doug había salido del MIT y estaba en Antioch como presidente... Doug y yo habíamos aparecido en programas similares. Un día, cuando regresábamos en tren de Cincinnati a Boston, Doug me preguntó si me interesaría unirme al MIT...

En el periodo de 1958-63, yo había trabajado con él (McGregor) en dos o tres proyectos, Me llevó a Union Carbide en donde lo remplacé trabajando con John Paul Jones y, más adelante, con George Murray y el grupo. Los dos (también) trabajamos juntos en Pennsylvania Bell y en General Mills.⁴²

Beckhard trabajó con McGregor en General Mills en el año de 1959 o 1960, en donde McGregor trabajaba con Dewey BaIsch, vicepresidente de personal y de relaciones industriales, en un intento para facilitar "un programa de cambio total de la cultura de la organización, que hoy en día se podría llamar calidad de vida en el trabajo, o DO". Beckhard. continúa diciendo, "Los aspectos en los que estaban trabajando eran las relaciones entre los trabajadores y la supervisión; los papeles de la supervisión y de la gerencia en varios niveles, la administración de participación real... Esta experiencia fue una de las Influencias sobre el documento original de Doug, 'El lado humano de la empresa'... del cual surgió el libro alrededor de un año después."⁴³

Beckhard desarrolló uno de los primeros programas de entrenamiento en el DO sin título, el Programa para especialistas en capacitación y desarrollo organizacional (PECDO) del NTL. El primer programa fue una sesión intensiva de cuatro semanas que se celebró el verano de 1967 en Bethel Maine, el mismo año en que la UCLA inició su Comunidad de aprendizaje en DO. Los miembros del personal más importantes el primer año del programa del NTL fueron Beckhard como decano, Warner Burke y Fritz Steele. Otras personas que fueron recursos adicionales el primer año fueron Herbert Shepard, Sheldon Davis y Chris Argyris. Además, junto con McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Robert Blake, Lee Bradford y Jack Gibb, Beckhard fue uno de los fundadores de las Conferencias de trabajo gerencial del NTL, que esencialmente son experiencias de entrenamiento en laboratorio para los gerentes a nivel medio. Como una extensión de este programa, Beckhard. participó también en forma activa en el desarrollo y dirección de las conferencias para ejecutivos senior y de los laboratorios para presidentes del NTL.⁴⁴

Eva Schindler-Rainman

Tal vez una de las primeras personas en ser miembro del personal del NTL desempeñando un trabajo de DO, y que estaba capacitada en forma casi exclusiva en el campo del trabajo social, fue Eva Schindler-Rainman. La Universidad del sur de California le confirió una maestría y un doctorado en trabajo social, con especialidades en el trabajo de grupo, el comportamiento organizacional, y la organización de la comunidad. Mientras estuvo empleada como directora de personal y capacitación del Consejo de Niñas Exploradoras de Los Ángeles, a principios de la década de 1950 asistió a uno de los primeros eventos del

Western Training Laboratory. Allí, sus entrenadores en los grupos-T fueron Gordon Heam y Marguerite Vanderworker.

Alrededor del año de 1959, Eva Schindler-Rainman formó parte del personal de un Laboratorio de desarrollo de la comunidad, patrocinado por el NTL en el Centro de Conferencias Arrowhead de la UCLA, en donde fue co-facilitadora en un grupos-T con Leland Bradford. Otros miembros del personal eran Warren Schnidt, Kenneth Benne y Max Birnbaum.

Algunas de las reminiscencias de Schindler-Rainman acerca de transferir su trabajo social, sus experiencias de desarrollo de la comunidad y su entrenamiento en los grupos-T al campo en surgimiento del DO son las siguientes:

... Yo diría que empecé a desempeñar de una manera consciente mi trabajo en el DO cuando fui directora de capacitación y personal para las niñas exploradoras... Desempeñé el tipo de trabajo de DO con los distritos escolares, organizando un consejo de coordinación que hizo posible llevar las clases en funcionamiento de la UCLA a los maestros de todos esos distritos ... 45

Schindler-Rainman continúa describiendo su trabajo con el departamento de salud en Los Angeles, y en el departamento de extensión de la educación en la UCLA, en donde en alguna época fue directora auxiliar. junto con Charles Ferguson, más adelante se convirtió en una de los directores auxiliares del departamento de conferencias de la UCLA dirigido por Warren Schmidt. También trabajó con Robert Tannenbaum, Irv Weschler, Joan Lasko y Jerry Reisel. Además, colaboró con Richard Beckhard, quien estaba haciendo una serie de intervenciones en la California Cancer Society.

El vínculo formal de Schindler-Rainman con el NTL surgió de una asignación como miembro del personal en Bethel alrededor de 1966. Ronald Lippitt era el decano. Otros miembros del personal incluían a Dorothy Mial, Cyril Mill y Matthew Miles. Algunas de las otras mujeres con quienes trabajó Schindler-Rainman, además de Dorothy Mial, fueron Edith Seashore, Miriam Ritvo y Peggy Lippitt. Al referirse a las mujeres en ese campo, Schindler-Rainman comenta, "Hasta donde sé, Edie [Edith Seashore] era la persona que hacía más intervenciones de DO que cualquier otra . "46

Schindler-Rainman trabaja con una extensa gama de clientes, tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Algunas de sus publicaciones más conocidas son: *The Creative Volunteer Community: A Collection of Writings*⁴⁷ *Building the Collaborative Community*,⁴⁸ *The Volunteer Community*,⁴⁹ y *Team Training for Community Change*.⁵⁰ (Fue coautora de las tres últimas obras con Ronald Lippitt.) La amplia preparación profesional de Schindler-Rainman y su colaboración con un conjunto de hombres y mujeres principales en los primeros días de NTL y el movimiento del DO, y su primera y extensiva contribución en el movimiento de desarrollo de la comunidad, la identifican claramente como una de las pioneras en el surgimiento del entrenamiento en laboratorio del DO.

El término desarrollo organizacional

No está del todo claro quién creó el término desarrollo organizacional, pero es probable que haya surgido más o menos simultáneamente en dos o tres lugares, a través de la conceptualización de Robert Blake,

Herbert Shepard, Jane Mouton, Douglas McGregor y Richard Beckhard.⁵¹ Blake y Mouton habían empleado antes la frase de grupo de desarrollo en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas en la Universidad de Texas y apareció en su documento de 1956, que fue distribuido para su empleo en el experimento de Baton Rouge.⁵² (La misma frase apareció en un artículo de Mouton y Blake que se publicó por primera vez en la revista *Group Psychotherapy* en el año de 1957.)⁵³ Los grupos-T de Baton Rouge, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de desarrollo. ⁵⁴ y este programa de grupos-T se llamaba "desarrollo organizacional" para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado. ⁵⁵

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

En esa época, en General Mills queríamos darle un nombre al programa... Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos "Desarrollo organizacional", refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema. ⁵⁶.

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

El papel de los ejecutivos de recursos humanos

El hecho de que el surgimiento de los primeros esfuerzos del desarrollo organizacional en tres de las primeras corporaciones que se involucraron en una forma muy extensa, Union Carbide, Esso y General Mills, haya incluido al personal de recursos humanos, que se veía en sus nuevos roles, es de una importancia considerable. En Union Carbide John Paul Jones, en relaciones industriales, ahora se veía en el papel de consultor de las ciencias de la conducta para los otros gerentes.⁵⁷ En Esso, la dirección general de la división de investigación de recursos humanos se empezó a considerar como un grupo de consultoría interna que le ofrecía sus servicios a los gerentes del ramo, más que como un grupo de investigación que desarrollaba reportes para la alta gerencia.⁵⁸ En General Mills, el vicepresidente de personal y relaciones industriales, Dewey BaIsch, veía su papel como uno que incluía el liderazgo en la conceptualización y coordinación de los cambios en la cultura de la organización total.⁵⁹ Por consiguiente, en la historia del DO vemos a consultores tanto externos como internos y a los departamentos de personal que se apartan de sus roles tradicionales y colaboran en un nuevo enfoque al mejoramiento de la organización.

ORIGENES DE LA INVESTIGACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS

La investigación y la retroalimentación de encuestas,⁶⁰ una forma especializada de investigación-acción (véase el capítulo 7), constituye la segunda raíz principal en la historia del desarrollo organizacional. La historia de esta raíz, en particular, gira alrededor de las técnicas y el enfoque desarrollados POR los miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la Universidad de Michigan a lo largo de cierto número de años.

Rensis Likert

El CIE fue fundado en el año de 1946, después que Rensis Likert, director de la división de programas de encuestas de la Oficina Federal de Economía Agrícola, y otros miembros clave de la organización, se mudaron a Michigan. Likert tenía un Doctorado en psicología de Columbia, y su tesis, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, fue el estudio clásico en el cual se desarrolló la escala de cinco puntos de Likert, que se ha utilizado extensamente. Después de un periodo de enseñanza en la universidad, Likert había estado trabajando para Life Insurance Agency Management, en donde realizó investigaciones sobre liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad. Después se cambió al Departamento de Agricultura de Estados Unidos, en donde su división de programas de encuestas fomentó un enfoque más científico a la investigación de encuestas en su trabajo con varios departamentos federales, incluyendo la Oficina de Información de Guerra.⁶¹ Después de ayudar a desarrollar y dirigir el Centro de Investigación de Encuestas, y después de que terminó la Segunda Guerra Mundial, en el año de 1948, Likert se convirtió en director de un nuevo Instituto para la Investigación Social, que incluía tanto al CIE como al Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo; este último se mudó del MIT a Michigan después del fallecimiento de Likert.

Floyd Mann, Rensis Likert y otros

Parte del surgimiento de la investigación y la retroalimentación de encuestas se basó en los refinamientos hechos por los miembros del personal del CIE en la metodología de las encuestas. Otra parte fue la evolución de la metodología de la retroalimentación. Como lo relata Rensis Likert,

En el año de 1947, logré interesar a Detroit Edison Company en un estudio a nivel de toda la compañía acerca de las percepciones, la conducta, las reacciones y las actitudes de los empleados, el cual se llevó a cabo en el año de 1948. Floyd Mann, que se había unido al personal del CIE en 1947, fue el director de estudio del proyecto. Yo proporcioné la dirección general. Tres personas de D. E.: Blair Swarts, Sylvanus Leahy y Robert Schwab con Mann y yo, trabajamos en el problema de cómo podría utilizar mejor la compañía los datos de la encuesta, para lograr una mejora en la administración y en el desempeño. Esta encuesta llevó al desarrollo y el empleo del método de retroalimentación de encuestas. Floyd, en particular desempeñó un papel clave en este desarrollo. Descubrió que cuando los datos de la encuesta se reportaban a un gerente (o a un supervisor) y esa persona evitaba discutir los resultados con sus subordinados y en planear con ellos lo que el gerente y otros deberían hacer para mejorar las cosas, ocurría un cambio mínimo. En cambio, cuando el gerente discutía los resultados con sus subordinados y planeaba con ellos lo que debían hacer para lograr una mejora, ocurrían considerables cambios favorables.⁶²

Otro aspecto del estudio de Detroit Edison fue el proceso de retroalimentar los datos de una encuesta de actitudes a los departamentos participantes, en lo que Mann llama una "cadena entrelazada de conferencias".⁶³ Baurngartel, que participó en el proyecto y sacó las conclusiones siguientes del estudio de Detroit Edison proporciona estos descubrimientos adicionales:

Los resultados de este estudio experimental apoyan la idea de que un procedimiento intensivo de discusión de grupo para utilizar los resultados de un cuestionario de encuesta de los empleados, puede ser un instrumento efectivo para introducir un cambio positivo en una organización de negocios. Podría ser que la efectividad de este método, en comparación con los cursos de capacitación tradicionales, radica en que trata con el sistema de las relaciones humanas como un todo (el superior y el subordinado

pueden cambiar juntos), y que trata a cada gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, de sus propios problemas, y de sus propias relaciones de trabajo. 64

Los vínculos entre la raíz del entrenamiento de laboratorio y la raíz del sistema de retroalimentación de encuestas

Los vínculos entre las personas que más adelante serían figuras clave en la raíz del DO en el entrenamiento de laboratorio, y las personas que fueron figuras clave en la raíz de la retroalimentación de encuestas, se establecieron desde una época tan lejana como el año de 1940, y han continuado a lo largo de los años. Estos vínculos sin lugar a dudas fueron muy importantes en la evolución de ambas raíces. De interés particular son los vínculos entre Likert y Lewin, y entre Likert y las figuras clave en la raíz del DO del entrenamiento de laboratorio. Como manifiesta Likert, "Conocí a Lewin en la junta anual de APA en State College, Pa., creo que en el año de 1940. Cuando él fue a Washington durante la guerra, lo vi varias veces y llegué a conocerle muy bien, y también a su familia." 65 En el año de 1944, Likert organizó una cena, durante la cual Douglas McGregor y Kurt Lewin exploraron la viabilidad de establecer un centro de dinámica de grupo en el MIT. 66.

Likert continúa refiriéndose a McGregor: "Conocí a McGregor durante la guerra y llegué a conocerlo muy bien después que Lewin había instalado el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo en el MIT Después de la guerra, Doug se mostró muy interesado en las investigaciones sobre liderazgo y las organizaciones que estábamos realizando en el Instituto para la investigación social. NOS visitaba con frecuencia y yo le veía a menudo en Antioch y en el MIT después de que regresó." Likert continúa refiriéndose al primer laboratorio para gerentes del NTL, que se celebró en Arden House en el año de 1956: "Douglas McGregor y yo ayudamos a Lee Bradford a iniciarlo... Los miembros del personal en el laboratorio de 1956 éramos: Beckhard, Benne, Bradford, Gordon Lippitt, Malott, Shepard y yo. Argyris, Blake y McGregor se unieron al personal para el laboratorio de 1957 en Arden House." 67

Argyris se refiere a Likert :

Rensis Likert era también un líder en el campo cuando yo era un estudiante de postgrado, y sentía el mayor respeto por él y por su compromiso de tratar de relacionar la teoría con la práctica. A decir verdad, siempre me ha entristecido ver cuántos de sus colegas, que se consideraban a sí mismos investigadores, en ocasiones le restaban importancia al compromiso de Rensis con la práctica. Consideraban que estaba demasiado... comprometido con el mundo de la práctica. Yo jamás pensé eso. Creía que la combinación de la práctica y la teoría eran lo que le convertía en un miembro importante de nuestra comunidad. Yo colocaría a Lewin en primer lugar en esa dimensión, y en segundo a Ren Likert y a Doug McGregor ya que cada uno de ellos, a su manera, hacían importantes contribuciones. 68

Por supuesto que los vínculos entre las personas de la dinámica de grupos y las de la retroalimentación de encuestas fueron muy extensos después que el CIDG se mudó a Michigan con el estímulo de Rensis Likert y de los miembros del Centro de Investigación Social. Entre las personas en el CIDG que se mudaron a Michigan estaban Leon Festinger, Dorwin Cartwright, Ronald Lippitt y John R. P. French, Jr. Cartwright, quien fue elegido por el grupo como director del CIDG, estaba particularmente bien informado acerca de la investigación con encuestas, ya que había formado parte del personal de la división del programa de encuestas junto con Rensis Likert y otros durante la Segunda Guerra Mundial. 69

ORIGENES DE LA INVESTIGACION-ACCION

En los primeros capítulos describimos brevemente la investigación-acción como una indagación de colaboración de cliente-consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente, y acción. Como lo describiremos en el capítulo 7, hay por lo menos cuatro versiones de la investigación-acción, una de las cuales, la investigación-acción participante, se aplica con más frecuencia en el DO. La raíz del entrenamiento de laboratorio en la historia del DO tiene un componente muy importante de investigación-acción; la raíz de la retroalimentación de las encuestas es la historia de una forma especializada de investigación-acción; y los proyectos de Tavistock han tenido un poderoso impulso de investigación de la acción, como lo trataremos un poco más adelante. Debido a que después trataremos la historia de la investigación-acción con más detalle, aquí sólo mencionaremos algunos aspectos. Por ejemplo, William F. Whyte y Edith L. Hanúton emplearon la investigación-acción en su trabajo con el Hotel Tremont de Chicago en los años de 1945 y 1946; John Collier, comisionado de Asuntos Indígenas, describió la investigación-acción en una publicación en el año de 1945; Kurt Lewin y sus estudiantes llevaron a cabo numerosos proyectos de investigación-acción a mediados de la década de 1940 y principios de la de 1950. Los trabajos de éstos y otros eruditos y practicantes en la invención y la utilización de la investigación-acción fueron básicos en la evolución del DO.

ORIGENES SOCIOTECNICOS Y SOCIOCLINICOS

Una cuarta raíz en la historia del DO es la evolución de los enfoques sociotécnico y socioclínico para ayudar a los grupos y las organizaciones. Paralelo a los trabajos del CIDG, el CIS y el NTL fue el trabajo de la Clínica Tavistock en Inglaterra. La clínica fue fundada en el año de 1920 como una instalación para pacientes externos, con el fin de proporcionar una psicoterapia basada en la teoría del psicoanálisis y en los descubrimientos del tratamiento de las neurosis durante la Primera Guerra Mundial. Un enfoque de grupo surgió al principio de los trabajos de Tavistock en el contexto de la terapia familiar, en la cual el niño y el padre o la madre recibían un tratamiento en forma simultánea.⁷⁰ El modo de investigación-acción surgió también en Tavistock, con el intento de brindar ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades.

W. R. Bion, John Rickman y otros

El personal de la Clínica Tavistock estaba en gran parte bajo la influencia de innovaciones como las aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría durante la Segunda Guerra Mundial, el trabajo de W. R. Bion y de John Rickman y otros en la terapia de grupo, las nociones de Lewin acerca del "campo social", en el cual estaba teniendo lugar un problema, y la teoría y la experiencia de Lewin con la investigación-acción. Bion, Rickman y otros habían estado involucrados con el "Experimento Northfield" de seis semanas, en un hospital militar cerca de Birmingham, durante la Segunda Guerra Mundial. En este experimento, se requería que cada soldado se uniera a un grupo que desempeñaba alguna tarea, como artesanías o lectura de mapas y también discutiera sus sentimientos, sus relaciones interpersonales y sus problemas administrativos y directivos. Los descubrimientos de este experimento se trasladarían a la teoría del comportamiento de grupo de Bion.⁷¹

Eric Trist

Es muy significativo que el enfoque sociotécnico de Tavistock a la reestructuración del trabajo surgiera de la visita de Eric Trist a una mina de carbón y de sus hallazgos en cuanto a la pertinencia del trabajo de Lewin sobre la dinámica de grupo, y el trabajo de Bion sobre los grupos carentes de líderes, con los problemas de la minería.⁷² Trist estaba también bajo la influencia de los conceptos de sistemas de Von Bertalanffy y Andras Angyal.⁷³ Los experimentos posteriores de Trist en el rediseño del trabajo y el empleo de equipos de trabajo autodirigidos en la extracción del carbón, fueron los precursores de otros experimentos con el rediseño del trabajo en varias industrias en Europa, la India, Australia y Estados Unidos. Por consiguiente, hay un vínculo histórico muy claro entre el campo de la dinámica de grupos y los enfoques sociotécnicos para ayudar a las organizaciones.

Vínculos entre Tavistock y Estados Unidos

Los líderes de Tavistock, incluyendo Trist y Bion, tenían contacto frecuente con Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris y otros en Estados Unidos. Un producto de esta colaboración fue la decisión de publicar la revista *Human Relations* de forma conjunta entre Tavistock y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos del MIT.⁷⁴ Algunos estadounidenses prominentes en el surgimiento y la evolución del campo del DO, por ejemplo, Robert Blake, como antes mencionamos, y Warren Bennis,⁷⁵ estudiaron en Tavistock. Chris Argyris celebró varios seminarios con los líderes de Tavistock en el año de 1954.⁷⁶

El enfoque sociotécnico se concentraba en los niveles no ejecutivos de la organización y en especial en el rediseño del trabajo. El enfoque en los equipos y el empleo de la investigación-acción y la participación era compatible con los enfoques del DO. Algunos programas contemporáneos de la calidad de vida en el trabajo (CVT) y de administración total de la calidad (TQM) son amalgamas de los enfoques del DO, del enfoque sociotécnico y otros.

EL CONTEXTO CAMBIANTE

Aunque es de interés comprender cómo surgió el DO, es importante también comprender el medio ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. Ese contexto ha cambiado de una manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990. Tal y como los autores se muestran inclinados a decir, el medio ambiente se está volviendo cada vez más "turbulento". En Estados Unidos, se ha intensificado la plétora de innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito, reducciones y cambios en las leyes. Al mismo tiempo, aun cuando la frecuencia de la aparición de nuevos negocios ha disminuido un poco, cada año nacen miles de pequeñas compañías. La globalización de compañías es común. En todo el mundo, muchas sociedades previamente centralizadas y autocráticas se están moviendo en la dirección de crear instituciones democráticas y negocios e industrias privatizados. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y quienes practican el DO.

En este contexto es donde está evolucionando lo que podríamos llamar la segunda generación del DO. Todavía existe una gran confianza en las técnicas de la primera generación del DO que son muy pertinentes al cambio de adaptación e Incremental, como la investigación-acción, el enfoque en los equipos, la creación, de los mismos, el empleo de facilitadores, el consultoría de procesos, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas intergrupo, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del

trabajo, y la administración de la participación. A decir verdad, hay una -creciente aplicación y creación de teoría y/o investigación en relación con todos éstos aspectos básicos del DO. Pero el campo está creciendo más allá de esos enfoques de la primera generación, en el sentido de que muchas aplicaciones del DO en la actualidad son más complicadas y de múltiples facetas

SEGUNDA GENERACION DEL DO

En la actualidad se está prestando mucha atención a la teoría y la práctica de los conceptos emergentes, las intervenciones y las áreas de aplicación de lo que podría llamarse la segunda generación del DO. Cada uno de ellos, hasta cierto grado, se superpone a uno o todos los demás. La segunda generación del DO, en particular, tiene un enfoque en el cambio de segundo orden, es decir, en la transformación organizacional.

El interés en la transformación organizacional

Cada vez más, los eruditos y los practicantes del DO hablan y escriben acerca de la "transformación organizacional". Amir Levy y Uri Merry ofrecen una de las exploraciones más completas de este tema en su libro titulado *Organizational Transformation*. Definen el término como sigue: "El cambio de segundo orden (la transformación organizacional) es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización que implica un cambio paradigmático."⁷⁷

Cada vez más, los profesionales del DO están estableciendo una distinción entre los esfuerzos más modestos, o evolutivos, hacia el mejoramiento de la organización y aquellos que son masivos y, en cierto sentido, revolucionarios. Por ejemplo, Nadler y Tushman se refieren a las "transiciones" por una parte, y a la "flexión de la estructura" por la otra.⁷⁸ Goodstein y Burke contrastan la "sintonía a fina" con el "cambio fundamental a gran escala en la estrategia y la cultura de la organización".⁷⁹ Barczak, Smith y Wilemon establecen una diferencia entre el "cambio de adaptación e Incremental" y el "cambio a gran escala".⁸⁰ Beckhard Y Pritchard contrastan las estrategias de cambio "incremental" y las estrategias de cambio "fundamental".⁸¹ Se considera que la transformación organizacional exige más demandas sobre el liderazgo del nivel más alto, más visión mas experimentación, más tiempo y la administración simultánea de muchas variables adicionales.

El interés en la cultura organizacional

Los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto cada vez más sofisticados. Schein en particular ha escrito en una forma muy extensa acerca de la cultura,⁸² y ha ideado intervenciones para ayudar a los líderes a los empleados a identificar aquellas hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas, y aquellas que obstaculizan el logro de las mismas. Esto se hace mediante una exploración conjunta para identificar en 'secuencia los artefactos de la organización, como la disposición de la oficina y los símbolos de estatus los valores que les sirven de fundamentos esos artefactos; y las hipótesis s que hay detrás de esos valores.⁸³ Otros han ayudado a las organizaciones a concentrarse en la cultura mediante el empleo de cuestionarios orientados a Identificar las normas actuales y las deseadas. Después se hacen convenios con cernientes a las nuevas normas y la manera de verificar y reforzar esos cambios.⁸⁴ (Para más detalles, véase el capítulo 1 L)

El interés en el aprendizaje organizacional

Estimulado en gran parte por los trabajos de Argyris,⁸⁵ Argyris y Schon, ⁸⁶ y Senge, ha surgido un interés considerable en las condiciones bajo las cuales aprenden los individuos, los equipos y las organizaciones. Argyris, por ejemplo, se ha enfocado en las rutinas defensivas de los miembros de la organización, o en los "programas maestros en sus mentes, que les dicen cómo enfrentarse a las situaciones embarazosas o a las amenazas. Básicamente, según Argyris, los individuos tienden a seguir estas reglas:

1. Evitar las situaciones Embarazosas y las amenazas siempre que sea posible.
2. Actuar como si no las estuvieran evitando.
3. No discutir los pasos 1 y 2 mientras están sucediendo.
4. No discutir la indiscutibilidad de lo indiscutible.⁸⁷

Los talleres con la alta gerencia están diseñados para abordar en forma simultánea las tareas importantes, como la formulación de una estrategia, además de un aprendizaje sobre la forma de reconocer las rutinas defensivas, todo ello orientado al mejoramiento de las comunicaciones y en la calidad de la toma de decisiones del equipo.⁸⁸

Senge escribe extensamente acerca de la importancia del pensamiento de los sistemas ("la quinta disciplina") en relación con las organizaciones, y acerca a de los impedimentos para el aprendizaje que son la plaga en las organizaciones. Por ejemplo, uno de los impedimentos para el aprendizaje es un enfoque en el propio trabajo exclusivamente, con muy poco sentido de responsabilidad hacia el producto colectivo. Otro es culpar siempre "al enemigo allá afuera" por las cosas que están mal, no importa si se trata de otro departamento en la misma organización o de un competidor en el extranjero. ⁸⁹ Senge es famoso por sus talleres en los cuales se usan juegos y ejercicios para crear una conciencia de esos impedimentos y desarrollar diferentes formas de pensamiento acerca de los problema complejos.⁹⁰

Un interés intensificado en los equipos

El enfoque en los equipos de trabajo completos ha sido un aspecto fundamental del DO desde el surgimiento del campo, pero los años recientes han presenciado un interés cada vez más vasto y profundo en los equipos, en especial en lo que se conoce como equipos de desempeño superior, equipos interfuncionales y equipos autodirigidos o semiautónomos. El interés se ha intensificado en particular en los equipos que se administran a sí mismos, o equipos semiautónomos. El interés en los equipos que se administran a sí mismos o que aparentemente lo hacen, una extensión del concepto del equipo semiautónomo de la raíz de sistemas sociotécnicos del DO, se ha acelerado debido a las presiones que convergen sobre las organizaciones para mejorar la calidad, volverse más flexibles, reducir los niveles de gerencia, y mejorar el clima laboral de los empleados.⁹¹

Se ha encontrado que los métodos de entrenamiento de laboratorio son muy útiles en la capacitación de los miembros del equipo en conductas efectivas de membresía y liderazgo, y en la formación de supervisores y gerentes en las artes de delegar trabajo y autoridad. Lo que es más, muchas organizaciones han usado los enfoques a la formación de equipos para ayudarles a que se administren a sí mismos y a los equipos interfuncionales a que empiecen a funcionar. Además, a medida que los equipos que se administran a sí mismos han asumido muchas funciones que previamente desempeñaba la gerencia, los supervisores y los gerentes a nivel medio han utilizado los enfoques de la creación de equipos dentro de sus propias filas, para ayudar a establecer nuevos conceptos de sus propios roles. Además, puesto que es probable que muchos supervisores y gerentes queden desplazados en el proceso de "eliminación de niveles", en muchos casos la alta gerencia ha recurrido a profesionales del DO para que estudien varias opciones, con el fin de reducir al mínimo la angustia de aquellos afectados por los cambios en el trabajo, los descensos de nivel o los despidos.

Administración de la calidad total (TQM)

El interés en, y los esfuerzos hacia la administración de la calidad total (TQM) son a nivel mundial y están aumentando rápidamente. Ciampa, que reconoce las contribuciones pioneras de Joseph Juran, W. Edwards Deming y Y Armand Feigenbaum al desarrollo de la TQM⁹² proporciona una exposición muy clara concerniente a la relación entre la TQM y el DO. Primero, su definición: "La calidad total es por lo común un esfuerzo de toda la compañía, que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar a solicitud productos y servicios que los clientes encuentran de un valor particular. 1193 Luego continúa diciendo que un elemento que separa los esfuerzos exitosos de la CT de los menos exitosos es

... una serie particular de valores acerca del individuo y del papel del individuo en la organización. Los esfuerzos de la CT en estas compañías fomentan la verdadera participación de los empleados, requieren un trabajo de equipo, tratan de llevar el poder de tomar decisiones a los niveles más bajos en la compañía, y reducen las barreras entre las personas... Estos valores también son la esencia del Desarrollo organizacional (DO)."⁹⁴

Los valores y los enfoques del DO han sido los aspectos clave de muchos procesos de éxito de la TQM. Burke comenta sobre el papel del DO en la TQM como sigue "Lo que es más, el movimiento de la calidad, para que tenga éxito, depende en gran parte de un proceso efectivo -y el proceso-es el producto más importante del practicante del DO."⁹⁵

El interés en la visión

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro -la visión- no son nuevos en el DO, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar las tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización. Marvin Weisbord, por ejemplo, se ha basado en el trabajo y la experiencia de Ronald Lippert y Edward Lindaman,⁹⁶ de Ronald Fox, de Ronald Lippert y Eva Schindler-Rainman , ⁹⁷ y de Eric Trist y Fred Emery⁹⁸ para desarrollar "conferencias de búsqueda a futuro". En una conferencia de dos o tres días, se pide a los participantes que "(a) creen una base de datos, (b) la estudien juntos, (c) interpreten lo que encuentran, y (d) formulen conclusiones para la acción". ⁹⁹ Esta última parte de la conferencia pide a los participantes que desarrollen los pasos siguientes para la acción y una estructura para llevarlos a cabo, incluyendo grupos comando y asignaciones específicas.¹⁰⁰

Senge cree que---el origen de la visión es mucho menos importante que el proceso mediante el cual se llega a compartir". Aconseja enérgicamente a los miembros que las "visiones compartidas" se basen en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad "hasta que se relaciona con las visiones personales de los individuos en toda la organización".¹⁰¹ Es evidente que esto requiere que se pongan en práctica procesos semejantes al DO.

El redescubrimiento de las juntas numerosas de y cómo reunir a "todo el sistema" en una habitación

Como se describió antes, uno de los factores que contribuyeron al surgimiento del movimiento del DO fue la experiencia de personas como Leland Bradford, Ronald Lippitt y Richard Beckhard para mejorar la efectividad de las juntas numerosas. Previamente, Beckhard. escribió un artículo titulado 'La junta de confrontación- que en realidad trataba de reunir a todo el grupo administrativo de una organización en una sesión de un solo día, para diagnosticar el estado del sistema y hacer planes para un mejoramiento rápido de las condiciones. 102 En años recientes, Marvin Weisbord y otros han escrito acerca de que los consultores en el DO "reúnan a todo el sistema en una habitación". Por ejemplo, en lo que se refiere a las conferencias de búsqueda a futuro, aconseja que dichas conferencias involucren a toda la alta gerencia y a las "personas de tantas funciones y niveles como sea factible". Una vez más, los productos finales son los planes de acción y las asignaciones específicas para lograr que el proceso pueda avanzar. 103

Otras direcciones y áreas de interés

Hay otras áreas visibles de interés y de atención en la segunda generación del DO. La ayuda en el desarrollo de talleres de la diversidad y "administrar" y "valorar- la diversidad han sido muy evidentes en años recientes. También ha sido aparente el creciente interés en el diseño de sistemas sociotécnicos, que se correlaciona con el interés en los equipos que se administran a sí mismos y con el control total de calidad. Las aplicaciones del DO a la calidad de vida en el trabajo (CVT) han continuado, pero son menos evidentes debido a la creciente atención al CTC. En parte como resultado de un enfoque en los equipos y en el trabajo de equipo, se ha prestado mucha atención al desarrollo de sistemas de recompensa congruente. incluyendo planes de participación de utilidades según la productividad y planes de remuneración basados en las habilidades. Han continuado y tal vez se han incrementado la investigación y la conceptualización acerca de la investigación-acción, la consultoría de procesos, y los roles de terceras partes. "Hay un Interés renovado en el concepto de la comunidad en relación con la transformación de la organización y la creación de organizaciones de un desempeño superior. Se ha llevado a cabo un trabajo considerable con los talleres de "indagación apreciativa". 104 El interés en los espacios físicos de ninguna manera ha permanecido inactivo.

Todas estas direcciones son áreas fructíferas para la teoría y la práctica del DO. Con la difusión de las técnicas del DO hacia tantas áreas, cada vez resulta más difícil identificar lo que es y lo que no es el DO. Por consiguiente, cada vez es más importante examinar los procesos que sirven de fundamento a los diversos esfuerzos para el mejoramiento -no porque haya nada inherentemente sagrado en el DO, sino porque los bloques de construcción fundamentales del DO son los ingredientes vitales para la satisfacción y el desarrollo de los participantes, y para la efectividad y la supervivencia de la organización

AMBITO DE APLICACION

Las aplicaciones que surgen de una o más de las raíces descritas con anterioridad son evidentes en los esfuerzos contemporáneos del desarrollo organizacional que ocurren en muchos países, incluyendo Inglaterra, Japón, Noruega, Italia, Bélgica Suiza, Canadá, Suecia, Alemania, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, Filipinas, México, Francia, Venezuela y los Países Bajos, así como en Estados Unidos. Entre el gran número de organizaciones que en una época u otra se han aventurado en los esfuerzos para el desarrollo organizacional están Union Carbide y Exxon (las dos primeras compañías Connecticut General Insurance Company, Hewlett-Packard, Tektronix, Graphic Controls, Equitable Life Insurance Company, Digital Equipment Corporation, Procter & Gamble, Microelectronics and Computer Technology Corporation (MCC), Mountain Bell Telephone, Searle Laboratories, Boeing Company, Bankers Trust, Ford Motor Company, Heinz Foods, Polaroid, Sun Oil y TRW Inc.

Las aplicaciones han variado, y en muchos casos se ha involucrado la organización total, pero en otros sólo algunas divisiones o plantas. Además, algunos esfuerzos han avanzado rápidamente, sólo para fracasar en el último momento. En muchas situaciones, los enfoques del DO se han convertido en una forma continua de administrar con muy poca visibilidad del programa y bajo una terminología diferente. Por consiguiente, resulta difícil reportar con precisión el ámbito de la aplicación.

Las aplicaciones en TWR Space & Electronics Group[(S&EG) fueron de una importancia primordial en el surgimiento y la historia del DO. Entre las figuras clave en los comienzos del DO a principios de la década de 1960 (en aquel entonces llamado Grupo de Sistemas TRW) estaban Jim Dunlap director de relaciones industriales; Shel Davis, quien más adelante fue promovido a ese puesto; Ruben Mettler presidente; y Herb Shepard. Algunos facilitadores internos dirigieron los laboratorios de grupos-T, NTL y los miembros del personal de la UCLA también fueron importantes al proporcionar un ímpetu al esfuerzo durante sus primeras fases. Las primeras aplicaciones del DO en TRW Systems incluyeron la creación de equipos, de equipos intergrupo, los laboratorios de interfase entre los departamentos y entre la compañía y los clientes, el entrenan-tiento de laboratorio, los talleres de evaluación de la carrera, y el rediseño y la estructuración de la organización para mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.¹⁰⁵

Después de las aplicaciones exitosas en la década de 1960, las actividades del DO tendieron a declinar durante las décadas de 1970 y 1980. Sin embargo, según Michael Thiel director de liderazgo y efectividad de la organización en S&EG, "el cambio estructural radical dentro de la industria de la defensa ha obligado a TRW (y a otros contratistas de la defensa) a examinar de una manera crítica y a cambiar los paradigmas de operación básicos". 106 Thiel continúa diciendo:

Esto ha conducido al renacimiento de las actividades "semejantes al DO" como parte del cambio cultural y de los esfuerzos para la transformación organizacional., Desde 1989, S&EG ha buscado en forma activa la creación y puesta en práctica de una cultura de calidad total, incorporando procesos de mejoramiento continuo, de delegación de autoridad en los empleados, de administración del desempeño, y el uso de un desarrollo concurrente de ingeniería y producto integrado con equipos interfuncionales. Las metodologías del DO, como el, diagnóstico de la organización, la clarificación de valores, las juntas fuera de la empresa, la percepción, etcétera, se han empleado cuando son apropiadas en estas actividades. Otros instrumentos incluyen la facilitación de equipos, la educación experimental basada en el equipo y los sistemas de retroalimentación de encuestas.

Casi todas estas intervenciones de "efectividad de la organización" están encabezadas por la organización de Recursos Humanos, ya sea generalistas en RH o especialistas de mi oficina. Además, hay cierto número de gerentes de línea y técnicos que están involucrados en varias facetas (específicamente en la facilitación de equipos/mejoramiento del proceso, y en los equipos de trabajo autodirigidos).¹⁰⁷

Las organizaciones industriales de ninguna manera son las únicas clases de instituciones involucradas. Por ejemplo, hay aplicaciones en los sistemas de escuelas públicas; colegios; escuelas de medicina; instituciones de bienestar social; departamentos de policía; asociaciones profesionales; unidades gubernamentales a nivel local, municipal, estatal y nacional; la Casa Blanca. 108 varios sistemas que ofrecen cuidados de la salud; iglesias; tribus de indios norteamericanos; y la milicia de Estados Unidos.

Las actividades del DO en la milicia de Estados Unidos han sufrido altibajos, en parte dependiendo del interés y del apoyo del alto mando. Según parece, el reducido apoyo para el programa en el ejército se debe en parte a la falta de una medición sistemática de los resultados. En una época, el ejército administraba un centro y

escuela para la efectividad de la organización en Fort Ord California, y allí se graduaron alrededor de 1 702 oficiales como consultores internos. El Centro se inauguró en el año de 1975 con una dotación de personal de 19 oficiales, seis miembros del personal de reclutas y 21 civiles; diez años después, la dotación se había reducido a tres oficiales y un civil, a quienes reasignaron al Centro de apoyo para soldados a fin de que enseñaran las habilidades básicas en recursos humanos.¹⁰⁹ La Marina, por otra parte, realizó un estudio de un año de todos los aspectos de su programa de DO y concluyó que el programa tenía "un valor definitivo, pero que se podría utilizar mejor con un cambio importante en su estructura". ¹¹⁰

Algunas estrategias de desarrollo de la comunidad tienen cierto número de elementos en común con el desarrollo organizacional, por ejemplo la investigación-acción, el empleo de un agente de cambio, y énfasis en la facilitación de procesos, de toma de decisiones y de resolución de problemas." Sin lugar a dudas, parte de esos aspectos comunes se deriva de los practicantes del DO que trabajan en el campo del desarrollo de la comunidad. Por ejemplo, en el año de 1961, Herbert Shepard organizó laboratorios de desarrollo de la comunidad en China Lake California, patrocinados por la estación naval de pruebas de pertrechos militares. Esos laboratorios de una semana involucraban al personal militar civiles y personas de todas las edades y de todos los niveles socio-económicos. Los resultados incluyeron la resolución de algunos aspectos comunitarios e intercomunitarios-¹¹²

Además de hacer hincapié en la diversidad de tipos de sistemas que utilizan los consultores en DO, hay que subrayar que los esfuerzos de desarrollo intraorganización no se han enfocado sólo en los equipos de alta gerencia, aunque la importancia del interés de la alta gerencia se discutirá en otros capítulos posteriores. La extensa gama de roles ocupacionales que se han involucrado en el DO es casi ilimitada, y ha incluido a trabajadores de la producción, 113 gerentes, soldados, oficiales militares, mineros, científicos e ingenieros, sacerdotes, psicólogos, geólogos, abogados, contadores, enfermeras, médicos, maestros, especialistas en computación, guardabosques, técnicos, secretarías, empleados de oficina, miembros del consejo y tripulaciones de naves aéreas.

Algo indicativo de la aplicación tan difundida de los conceptos del desarrollo organizacional es la aparición y el crecimiento de la Red de DO, que se inició en el año de 1964 y -que para finales de 1993 tenía una membresía de alrededor de 2 450 miembros y 27 redes regionales. Casi todos los miembros desempeñan papeles importantes en los esfuerzos de DO de las organizaciones, o bien son eruditos-practicantes en el campo del DO. Aunque la mayoría de los miembros de la Red de DO reside en Estados Unidos, en el año de 1993 había alrededor de 200 miembros internacionales, la mayoría de Canadá. Además de Estados Unidos, estaban representados 24 países.

La Red de DO se inició con las discusiones en el Case Institute of Technology entre Herbert Shepard, Sheldon Davis de TRW Systems y Floyd Mann de la Universidad de Michigan,¹¹⁴ y gracias a la iniciativa de Leland Bradford y Jerry Harvey de NTL y de un buen número de industriales que asistieron a los laboratorios en Bethel. Entre los fundadores industriales de la organización, originalmente llamada Red de Capacitadores Industriales, estaban Sheldon Davis de TRW Systems, George Murray de Union Carbide, John Vail de Dow Chemical y Carl Albers de Hotel Corporation of America. Otros de los primeros miembros eran de Procter & Gamble, Weyerhaeuser, Bankers Trust, West Virginia Pulp and Paper Company, el Departamento de Estado de Estados Unidos, la Agencia de Seguridad Nacional de Estados Unidos Pillsbury, Eli Lilly, Polaroid, Esso, Parker Pen, American Airlines, Goodrich-Gulf Chemicals, RCA, Sandia, National Association of Manufacturers, General Foods, Armour & Company, Heublein y Du Pont. Jerry Harvey fue el primer secretario y coordinador de la nascente organización, y Warner Burke asumió ese papel en el año de 1967, poco después de unirse al NTL de tiempo completo. En esa época había menos de 50 miembros; cuando Warner Burke

renunció como director ejecutivo en 1975, había aproximadamente 1 400 miembros. 115 Ese mismo año, la Red de DO se independizó del NTL

Una División de DO de la sociedad estadounidense para la capacitación y el desarrollo se estableció en el año de 1968, y para la primavera de 1993 contaba con 6 233 miembros. También es muy significativo que la academia de administración, cuyos miembros son casi todos profesores en administración y áreas relacionadas, estableciera una división de desarrollo organizacional dentro de su estructura en el año de 1971. Esta unidad, con el nuevo nombre de división de desarrollo y cambio organizacional, tenía casi 1 500 miembros para 1993. La sociedad de psicología industrial y organizacional, de la American Psychology Association, ha organizado talleres sobre el desarrollo organizacional en las convenciones anuales de la APA; varias convenciones anuales que datan por lo menos de 1965, han incluido disertaciones o simposios sobre el desarrollo organizacional o temas relacionados.¹¹⁶ En el año de 1974, la *Annual Review of Psychology* dedicó por primera vez un capítulo completo a una reseña de la investigación sobre el desarrollo organizacional. ¹¹⁷ En otras ocasiones han aparecido capítulos sobre el DO, por ejemplo, 1977,¹¹⁸ 1982,¹¹⁹ 1987,¹²⁰ y 1991.¹²¹ El capítulo de 1982 fue escrito por autores de los Países Bajos y Francia, un indicio de las aplicaciones internacionales del DO.¹²¹

El primer programa doctoral dedicado al entrenamiento de especialistas en DO fue fundado por Herbert Shepard en el año de 1960 en el Case Institute of Technology. Originalmente llamado grupo de estudio del comportamiento orga. nizacional, este programa es ahora parte del departamento de Comportamiento organizacional de la Escuela de Administración, Case Western Reserve University. Los programas de doctorado en desarrollo organizacional o los programas de maestría con concentraciones en DO se han ofrecido en años recientes en varias universidades, incluyendo la Universidad de Nueva York, Brigham Young, Pennsylvania State University, Loyola University, Bowling Green, New Hampshire, Central Washington University, Columbia, Case Western Reserve y Sheffield Hallam en Inglaterra. U.S. American University y el Instituto NTL ofrecen en forma conjunta un programa de maestría en desarrollo de recursos humanos. La Universidad John F. Kennedy y el NTL copatrocinan un programa de maestría que incluye el desarrollo y cambio organizacional como un componente importante. Muchas otras universidades importantes, si no es que la mayor parte, en la actualidad ofrecen cursos para graduados que tienen relación directa con el desarrollo organizacional, incluyendo la UCLA, Stanford, Harvard, la Universidad de Washington, la Universidad del Sur de California, Hawai, Oklahoma, Colorado, Indiana y Purdue, y en Inglaterra, dichos cursos se ofrecen en el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester y en la Universidad de Bath.¹²²

A este aumento tan rápido del interés y la atención en el DO le ha dado ímpetu el programa para especialistas en el desarrollo organizacional del NTL (originalmente llamado Programa para Especialistas en Entrenamiento y Desarrollo Organizacional [PEEDO]), ya explicado en este capítulo. El programa para especialistas en el desarrollo organizacional se inició como una sesión intensiva de cuatro semanas que se celebraba en Bethel durante el verano y que en parte fue una consecuencia de un programa de organización interna que había incluido algo de entrenamiento en DO. Después, el programa para especialistas en desarrollo organizacional se convirtió en un programa de una semana para gerentes y practicantes con varios años de experiencia profesional, y también en un curso que era la culminación para los participantes en un programa de DO con diploma. Otros programas del NTL incluyen: habilidades de consultoría; consultoría de procesos; creación de equipos; alto rendimiento en el desarrollo, diversas organizaciones culturales; puesta en práctica de la TQM. y el taller Tavistock. Hay otros programas profesionales de DO que se han ofrecido o que se ofrecen en la actualidad en Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y en otras partes, bajo el patrocinio de universidades, fundaciones, asociaciones profesionales y otras instituciones.

RESUMEN

El desarrollo organizacional (DO) ha surgido en gran parte de las ciencias de conducta aplicadas y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento de laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología social, psicología clínica, terapia familiar de grupo, etnografía, psicología y psiquiatría militares, teatro, semántica general, trabajo social, teoría de sistemas, matemáticas y física, filosofía, psicodrama, terapia centrada en el cliente, metodología de las encuestas, investigación-acción y experimental, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, teoría general de la administración y administración de conferencias numerosas.

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación del DO incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organiza con, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y en "reunir a todo el sistema en una misma habitación".

La historia del DO es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo bajo una terminología diferente, en la actualidad se están expandiendo, e incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

En los capítulos siguientes, examinaremos a fondo las hipótesis, la teoría y la técnica del desarrollo organizacional, así como los problemas que surgen de la puesta en práctica de los procesos del DO. También especularemos sobre la futura viabilidad del DO o de los procesos similares a éste.

NOTAS

1. La frase dinámica de grupos fue creada por Kurt Lewin en el año de 1939. Véase Warren Bennis, discurso a la Academia de Administración, San Diego California, 3 de agosto de 1981.
2. Este párrafo y el siguiente se basan en Kenneth D. Benne, Leland P. Bradford, Jack R. Gibb y Ronald O. Lippitt, editores, *The Laboratory Method for Changing and Learning: Theory and Application* (Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, 1975), págs. 1-6; y en Alfred J. Marrow, *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin* (Nueva York: Basic Books, 1969), pgs. 210-214. Para una historia adicional, véase Leland P. Bradford, "Biography of an Institution", *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 (abril-junio 1967), págs. 127-143; y Alvin Zander, "The Study of Group Behavior During Four Decades," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15 (julio-septiembre de 1979), págs. 272-282. Estamos en deuda con Ronald Lippitt por su correspondencia, que nos ayudó a aclarar este párrafo y el siguiente.

3. Jerrold I. Hirsch, *The History of the National Training Laboratories 1947-1986* (Nueva York: Peter Lang Publishing, 1987), págs. 17-18; y el discurso de Ronald Lippitt, conferencia anual de la Academia de Administración, Chicago, Illinois, agosto de 1986. Para más sobre Bradford, véase David L. Bradford, "A Biography of Leland P. Bradford", *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, número 1 (1990), viii.
4. Véase también Nancy Caan, "A History of NTL Institute in Bethel", *NTL Institute News & View* (febrero de 1991), págs. 11-15.
5. Peter B. Sn-dth, editor, *Stnall Groups and Personal Change* (Londres: Methuerr& Co., 1980),-págs. 8-9.
6. Robert Chao y Kenneth D. Benne, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems", en Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, y Robert Chin, editores, *The Planning 01 Change*, segunda edición (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1969), págs. 100-102.
7. Correspondencia con Kenneth Benne. Raupe fue maestro de Benne en el Doctorado en filosofía en Columbia. Benne manifiesta que Edward Lindeman también influyó en él. Para más sobre Benne, véase Paul Nash, "Biography of Kenneth D. Benne", *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (junio de 1992), pág. 167.
8. Chin y Benne, en la obra citada, pág. 102.
9. Correspondencia con Ronald Lippitt.
10. CQaversación con Lee Bradford, conferencia sobre la teoría y la práctica actuales del desarrollo organizacional, San Francisco, 16 de marzo de 1978.
11. V66ase, por ejemplo, S. R. Slavson, *An Introduction to Group Therapy* (Nueva York: The Commonwealth Fund, 1943); y S. R. Slavson, *Creative Group Education* (Nueva York: Association Press, 1937), en especial el capítulo 1.
12. Basado en gran parte en la correspondencia con Ronald Lippitt. Según Lippitt, desde el año de 1945 Braclford y Lippitt estaban dirigiendo un "entrenamiento de tres niveles" en el Hospital Freedrnan en Washington, D.C., en un esfuerzo para %nducir cambios interdependientes en todas las partes del mismo sistema". Lippitt también reporta que desde los inicios, Leland Braciford estaba actuando con un concepto básico de "múltiple entrada% es decir, entrenando a varios grupos en la organización y trabajando simultáneamente con ellos.
13. Correspondencia con Robert Tannenbaum.
14. Correspondencia de Tannebaum, memorándum del 12 de mayo de 1952, Estación de prueba de pertrechos militares de la marina de Estados Unidos, de E. R. Toporeck a "jefes de oficina, división y dependencia, Departamento de Pruebas", y "Minutas, Seminario de administración del departamento de pruebas, 5 de marzo de 1953".
15. Robert Tannenbaum, Veme Kallejian, e Irving R. Weschler, "Training Managers for Leadership", *Personnel*, 30 (enero de 1954), pág. 3.
16. Veme J. Kallejian, Irving R. Weschler, y Robert Tannebaum "Managers in Transition-, Harvard

- Business Review 33 (julio-agosto de 1955), págs. 55-64.
17. Correspondencia de Tannenbaum.
 18. *Ibíd.*
 19. Correspondencia con Chris Argyris; y Chris Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1962).
 20. Correspondencia de Argyris.
 21. Chris Argyris, *Intervention Theory and Method* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1970)
 22. Correspondencia de "Argyris"
 23. Donald D. Bowen, "Competence and justice: A Conversation with Chris Argyris", págs. 4.2 de un manuscrito aceptado para su publicación en el OD Annual de 1988.
 24. Correspondencia de Argyris.
 25. *Ibíd.* El doctorado en filosofía de Argyris en comportamiento organizacional fue el primero se otorgó.
 26. Correspondencia de Argyris.
 27. Véase Richard Beckhard, W. Warner Burke, y Fred. I. Steele, "The Program for Specialists Organization Training and Development" pág. ii, documento mimeografiado (Instituto NTL para las ciencias de la conducta aplicadas, diciembre de 1967); y John Paul Jones, "Whats Wrong with Work?" en *What's Wrong with Work?* (Nueva York: National Association of Manufacturers, 1967), pág. 5. Según la correspondencia con Rensis Likert, el vínculo entre McGregor y John Paul Jones se inició en el verano de 1957. La discusión tuvo lugar entre los dos cuando Jones asistió a uno de los seminarios anuales de dos semanas en Aspen Colorado, organizado por Hollis Petter de la Fundación para la investigación de la conducta humana, y dirigido por Douglas McGregor, Mason Haire, y Rensis Likert.
 28. Gilbert Burck, "Union Carbide's Patient Schemers", *Fortune*, 72 (diciembre de 1954), págs. 147-149. Para el relato de McGregor, véase "Team Building at Union Carbide" en Douglas McGregor, *The Professional Manager* (Nueva York McGraw-Hill, 1967), págs. 106-110.
 29. Véase el Prefacio del Editor en Douglas McGregor, *The Professional Manager* (Nueva York McGraw-Hill, 1967), pág. viii.
 30. Conversación con George Strauss, conferencia de la división oeste de la Academia de Administración San Diego California, marzo de 1985. Para una breve perspectiva general de la vida y la carrera de Rogees, véase "Carl Rogees (1902-1987)", *American Psychologist*, 43 (febrero de 1988), págs. 127-128. Carl Rogees también formó parte del personal de varios laboratorios para presidentes. del NTL en los primeros tiempos. Seminario con Car Rogees, conferencia de la división oeste de la Academia de Adnúnistración, San Diego, California, marzo de 1985.

31. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York McGraw-Hill, 1960). Para más sobre McGregor, véase Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), págs. 106-122.
32. Este párrafo se basa en las entrevistas con Herbert Shepard, 3 de agosto de 1981. Para una breve discusión de la carrera de Clarence Ticks, véase Wendell French, *The Personnel Management process*, sexta edición (Boston: Houghton Mifflin, 1987), capítulo 2.
33. Gran parte del relato histórico en este párrafo y en los tres siguientes se basa en la correspondencia y las entrevistas con Herbert Shepard, con alguna información adicional de la correspondencia con Robert Blake.
34. Correspondencia con Robert Blake y Hebert Shepard. Para una referencia adicional a Murray Horowitz y Paul Buchanan, así como a los comentarios acerca de las contribuciones innovadoras de Michael Blansfield, véase Herbert A. Shepard, "Explorations in Observant Participation," en Bradford, Gibb, y Benne, editores, *T-Group Theory* págs. 382-383. Véase también Marshall Sashkin, "Interview with Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton", *Group and Organization Studies*, 3 (diciembre de 1978), págs. 401-407.
35. Véase Robert Blake y Jane Srygley Mouton, "The Instrumented Training Laboratory" en Irving R. Weshler y Edgar M. Schein, editores, *Selected Readings Series Five: Issues in Training* (Washington, DC: National Training Laboratories, 1962), págs. 61-85. En este capítulo, Blake y Mouton dan crédito a Muzafer y Carolyn Sherif por las importantes contribuciones a los primeros experimentos intergrupo. También se hace referencia a las contribuciones de Frank Cassens, de Humble Oil and Refinery, en las primeras fases de programa de Esso. Para una breve descripción del desarrollo del grid gerencial de dos dimensiones, véase Robert Blake y Jane Srygley Mouton, *Diagnosing OD Man* (Houston: Gulf 1976), págs. 332-336. Para más sobre Sherif, véase O.J. Harvey, "Muzafer Sherif (1906-1988)", *American Psychologist*, 44 (octubre de 1989), págs. 1325-1326.
36. Basado en la correspondencia con Robert Blake. Véase también Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, "Why the OD Movement Is 'Stuck' and How to Break It Loose", *Training and Development Journal*, 33 (septiembre de 1979), págs. 12-20.
37. Correspondencia de Blake.
38. Correspondencia de Mouton.
39. Correspondencia de Blake.
40. *Ibidem*. Para más sobre Bowlby, véase Mary D. Salter Ainsworth, "John Bowlby (1907-1993)" *American Psychologist*, 47 (mayo de 1992), pág. 668.
41. Correspondencia de Blake.
42. Correspondencia con Richard Beekhard.
43. *Ibidem*.
- 44 Basado en la correspondencia con Beekhard y en otras fuentes.

45. Los tres párrafos anteriores y los tres siguientes se basan en la correspondencia con Eva Schindler-Rainman. Para material adicional, véase Anthony J. Reilly, "Interview" (con Eva Schindler-Rainman y Ron Lippitt) *Graup & Organization Studies*, 2 (septiembre de 1977), págs. 265-281.
46. Para más sobre Edith Seashore, véase Charles Alderfer, "A Biography of Edith Whitfield Seashore", *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (Marzo de 1992), págs.. 7-8.
47. Eva Schindler-Rainman, *The Creative Volunteer Community: A Collection of Writings by Eva Schindler-Rainman*, D.S.W. (Centro de voluntarios; de Vancouver, 1987 Vancouver, B.C.).
48. Eva Schindler-Rainman y Ronald Lippitt, *Building the Collaborative Community: Mobilizing Citizens for Action* (Riverside, CA: University of California Extension, 1980). (Tercera reimpresión disponible a través de ENERGIZE, 5450 Wissahickon Avenue, Philadelphia, PA, 19144.)
49. Eva Schindler-Rainman y Ronald Lippitt, *The Volunteer Community : Creative Use of Human Resources*, Segundo edición (San Diego: University Associates, 1975). (Disponible a través de ENERGIZE).
50. Eva Schindler-Rainman y Ronald Lippitt, *Team Training for Community Change: Concepts, Goals, Strategies and Skills* (Bethesda, MD: Development Publications, 1972). (Tercera impresión, disponible a través de la doctora Eva Schindler-Rainman, 4267 San Rafael Avenue, Los Angeles, CA 90042).
51. Interpretaciones de la correspondencia de Blake, la entrevista de Shepard, la correspondencia de Beckhard, y Larry Porter, "OD: Some Questions Some Answers-An Interview with Beckhard y Shepard," *OD Practitioner*, 6 (otoño de 1974), pag. 1.
52. Correspondencia de Blake.
- 53. Jane Srygley Mouton y Robert R. Blake, "University Training in Human Relations Skills", *Selected Reading Series Three: Forces in Learning* (Washington, D.C.: National Training Laboratories, 1961), págs.. 88-96, reimpresso de *Group Psychotherapy*, 10 (1957), págs.. 342-345.
54. correspondencia de Shepard y Blake.
55. Entrevista con Herbert Shepard, San Diego, California, 3 de agosto de 1981.
56. correspondencia de Beckhard.
57. Burck, "Union Carbide's Patient Schemers ", pag. 149.
58. Harry D. Kolb, "Introduction" a *An Action Research Program for Organization Improvement* (Ann Arbor MI: Fundación para la investigación sobre la conducta humana, 1960), pag. i. La frase desarrollo organizacional se emplea varias veces en esta monografía basada en una junta celebrada en el año de 1959 acerca de los programas de Esso y escrita por Kolb, Shepard, Blake, y otros.
59. Basado en la correspondencia de Beckhard.

60. Esta historia se basa en gran parte en la correspondencia con Rensis Likert y parcialmente el "The Career of Rensis Likert ISR Newsletter (invierno de 1971); y en A Quarter Century of Social Research, instituto Para la investigación social, 1971. Véase también Charles Cannell y Robert Kahn, "Some Factors in the Origins and Development of The Institute for Social Research, The University of Michigan", American Psychologist, 39 (noviembre de 1984), págs.. 1256-1266.
61. "Rensis Likert ISR Newsletter, pig. 6.
- 62- Correspondencia de Likert. Floyd Mann se convirtió más adelante en el primer director del Centro para la investigación sobre la utilización del conocimiento científico (CIUCC) cuando el ISR estableció el centro en el año de 1964. Véase también Floyd C. Mann, "Studying and Creating Change", en Bennis, Benne, y Chin, editores, Planning of Change, página 609.
63. Mann, "Studying and Creating Change", pigs. 605-613.
64. Howard Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: The Survey (Feedback) Experiment", Kansas Business Review, 12 (diciembre de 1959), págs.. 2-6.
65. Correspondencia de Likert.
66. Marrow, The Practical Theorist, pág. 164. Este libro acerca de la vida y el trabajo de Kurt Lewin abunda en acontecimientos que son importantes para la historia del DO.
67. Correspondencia de Likert.
68. Correspondencia de Argyris.
69. Correspondencia de Likert.
70. H. V. Dicks, Fifty Years of the Tavistock Clinic (Londres : Routledge & Kegan Paul, 1970), págs.. 32.
71. Basado en Ibidem, 5, 7, 133, 140; y en Robert DeBoard, The Psychoanalysis of Organizations (Londres: Tavistock, 1978), pigs. 35-43.
72. Eric Trist y Marshall Sashkin, "Interview", Group & Organization Studies, 5 (junio de 1980), págs. 150-151.
73. Ibidem, págs. 155. Véase también William A. Pasmore y Guruder S. Khoisan "The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science," Academy of Management Review, 18 julio de 1993), págs. 546-569.
74. Este párrafo y los tres anteriores se basan en gran parte en Ibídem, págs. 144-151. La breve exposición acerca de la investigación-acción también se basa en parte en Alfred J. Marrow, "Risks and Uncertainties in Action Research", Journal of Social Issues 20, número 3 (1964), pig. 17.
75. Discurso de Bennis, Academia de administración, 3 de agosto de 1981.
76. Correspondencia de Argyris.

77. Amir Levy y Uni Merry, *Organizational Transformation* (Nueva York: Praeger Publishers, 1986), págs. 5.
78. David A. Nadler y Michael L. Tushman "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *The Academy of Management EXECUTIVE*, 3 (agosto de 1989), pags. 194-204.
79. Leonard D. Goodstein y W. Warner Burke, "Creating Successful Organization Change", *Organizational Dynamics* 19 (primavera de 1991), págs.. 5-17.
80. Gloria Barczak, Charles Smith y David Wilemon, "Managing Large-scale Organizational Change", *Organizational Dynamics* (otoño de 1987), págs.. 23-35.
81. Richard Beckhard y Wendy Pritchard, *Changing the Essence* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), pag. 3; y Richard-Beckhard, "Choosing and Leading a Fundamental Change", *Academy of Management ODC Newsletter* (Verano de 1993), págs.. 6-8.
82. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985).
83. Edgar Schein, "Organization Development and the Study of Organizational Culture", *Academy of Management OD Newsletter* verano de 1990), págs.. 3-5.
84. Ralph H. Kilmann, "Five Steps for Closing Culture-Gaps", págs.. 351-369, y Robert F. Allen, "Four Phases for Bringing About Cultural Change", págs.. 332-350, en Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, y Roy Serpa, editores, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985). Véase también William G. Ouchi y Raymond L. Price, "Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development", *Organizational Dynamics*, 21 (Primavera de 1993), págs.. 62-70.
85. Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defensive Routines* (Boston, Allyn and Bacon, 1990).
86. Chris Argyris y Donald Scheme *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1976).
87. Chris Argyris, "Strategy Implementation and Experience in Learning, *Organizational Dynamics*, 18 (otoño de 1989), pags. 8, 9.
88. Ibidem, pags. 5-15; y Chris Argyris, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, 69 (mayo-junio 1991), pags. 99-109.
89. Peter M. Senge *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York, Doubleday/Currency, 1990), págs.. 12,18,19,44.
90. John A. Byrne, "Management's New Gurus, *Business Week*, 31 de agosto de 1992, págs., 44-52.
91. Para más sobre los equipos, Véase Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Richard S. Wellins, William C. Byham, y Jeanne M. Wilson, *Empowered Teams* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991); David Barry, "Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership", *Organizational Dynamics*, 20 (Verano de 1991), págs.. 31-46; Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, y David Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, 45 (febrero de 1990), págs.. 120-133; Glenn M. Parker, *Team Players and*

- Teamwork (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990); y Larry Hirschhorn, *Managing in the New Team Environment* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
92. Dan Ciampa, *Total Quality* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992), pág. xxi. Véase también Marshall Sashkin y Kenneth J. Kiser, *Total Quality Management* (Seabrook, MD: Ducochon Press, 1991).
93. Ciampa, *Total Quality*, Págs. xxii.
94. *Ibidem*, págs. xxiv.
95. W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), pág. 199.
96. Edward Lindaman y Ronald Lippitt, *Choosing the Future You Prefer* (Washington, DC: Development Publications, 1979).
97. Ronald Fox, Ronald Lippitt, y Eva Schindler-Rainman, *The Humanized Future: Some New Images* (LaJolla, CA: University Associates, 1973).
98. Merrelyn Emery, *Searching: For New Directions, in New Ways for New Times* (Canberra: Centro para la educación continua, Universidad Nacional de Australia, 1982).
99. Marvin R. Weisbord, "Future Seeking: Toward Strategic Integration", en Walter Sikes, Allan Drexler, y Jack Gant, editores, *The Emerging Practice of Organization Development* (Alexandria, VA: Institute del NTL para las ciencias de la conducta aplicadas, y San Diego, CA: University Associates, 1989), pág. 171; y Marvin R. Weisbord, "Future Search: Innovative Business Conference", *Planning Review*, 12 Julio de 1984), págs. 16-20.
100. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), págs. 289-292.
101. Senge, *The Fifth Discipline*, págs. 214.
102. Richard Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review*, 45 (marzo-abril de 1967), págs. 149-55. Véase también W. Warner Burke y Richard Beckhard, *Conference Planning*, Segunda edición (San Diego: University Associates, 1970).
103. Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Wave Managing and Consulting", *Organizational Dynamics*, 15 (invierno de 1987), págs. 19-20.
104. Véase Frank J. Barrett y David L. Cooperrider, "Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26, número 2 (1990), 219-239.
105. Entrevista con Sam Shirley, 4 de febrero de 1982, correspondencia con Sheldon A. Davis, "An Organic Problem-Solving Method of Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 3 (1º de noviembre de 1967), págs. 3-21; y el estudio de TRW Systems Group en Gene Dalton, Paul Lawrence, y

Larry Greiner, *Organizational Change and Development* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1970), págs. 4-153.

106. Correspondencia con Michael Thiel, junio de 1993.

107. *Ibidem*.

108. *The Wall Street Journal*, 5 de marzo de 1993, pág. B7 A.

109. Mel R. Spenser "Reflections on the Organizational Effectiveness Center and School", documento mimeografiado, recopilado en el verano/otoño de 1985, Fort Ord, California, págs. 3

110. *Ibidem*, pág. 11.

111. Véase Eva Schindler-Rainman, "Community Development Through Laboratory Methods", en Benne, Bradford, Gibb, editores; y Lippitt, *Laboratory Method of Changing and Learning*, págs. 445-463. Véase también John W. Belsky, "Lessons in Community Development" *Journal*

Applied Behavioral Science, 27 (marzo de 1991), págs. 91-115.

112. Correspondencia de Shepard. A partir de 1967, Shepard se involucró en las aplicaciones del DO a los problemas de la comunidad en Middletown, Connecticut.

113. Véase Scott Myers, "Overcoming Union Opposition to Job Enrichment", *Harvard Business Review*, 49 (mayo-junio de 1971), págs. 37-49; y Robert Blake, Herbert Shepard, y Jane Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf, 1964), págs. 122-138.

114. Correspondencia de Shepard.

115. Correspondencia con W. Warner Burke y memorandos y listas de asistencia correspondientes a las juntas de 1967-1969, proporcionados por Burke.

116. Por ejemplo, los temas siguientes se incluyeron en el programa de la convención de 1961,

"Strategies for Organization Improvement: Research and Consultation," "Managerial and Organization Development", y "The Impact of Laboratory Training in Research and Deve

ment Environment", *American Psychologist*, 20 Julio de 1965), págs. 549, 562, 565.

117. Frank Friedlander y L. Dave Brown, "Organization Development", *Annual Review of Psychology*, 25 (1974), págs. 313-341.

118. Clay Alderfer, "Organization Development", *Annual Review of Psychology*, 28 (1977), 197-223.

119. Michael Beer y Anna Elise Walton, "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, 38 (1987), págs. 339-367.

120. Jerry I. Porras y Robert C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, 42 (1991), págs. 51-78.

121. Claude Faucheux, Gilles Amada, y Andre Laurent, "Organizational Development and Change", Annual Review of Psychology, 33 (1982), págs.. 343-370.
122. D. D. Warrick, editor, OD Newsletter, Division del DO, Academia de administración (primavera de 1979), págs 7.

4

VALORES, HIPOTESIS Y CREENCIAS DEL DO

Una serie de valores, hipótesis y creencias constituye una parte integral del desarrollo organizacional, modelando las metas y los métodos del campo y distinguiendo al DO de otras estrategias de mejoramiento. La mayor parte de las creencias se formuló desde los comienzos en el desarrollo de este campo, y continúa evolucionando a medida que evoluciona el campo mismo. Una creencia es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera; es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencias, y se definen como: "Creencias acerca de lo que es algo deseable o algo 'bueno' (por ejemplo, la libertad de expresión) y de lo que es algo indeseable o algo 'malo' (por ejemplo, la deshonestidad)." Las hipótesis son creencias que se consideran como algo tan valioso y obviamente correcto que se dan por sentadas y muy rara vez se examinan o se ponen en duda. Por consiguiente, los valores, las hipótesis y las creencias son todos hechos o proposiciones cognoscitivos, en donde los valores son creencias acerca de lo bueno y lo malo, y las hipótesis son creencias sustentadas con firmeza y relativamente no examinadas que se aceptan como la verdad. Los valores, las hipótesis y las creencias proporcionan estructuras y estabilidad a las personas a medida que tratan de comprender al mundo que les rodea.

Los valores y las hipótesis del DO se desarrollaron de la investigación y la teoría de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de los gerentes practicantes. Los valores del DO tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo Respetan a la persona total, tratan a las personas con respeto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo -estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado. La evidencia de la validez de estos valores y de las hipótesis que los apoyan provino de muchas fuentes: los estudios de Hawthorne, el movimiento de relaciones humanas, el movimiento del entrenamiento de laboratorio, el conflicto entre el fascismo y la democracia en la Segunda Guerra Mundial, la creciente conciencia de las disfunciones de las burocracias, la investigación sobre los efectos de diferentes estilos de liderazgo, la mayor comprensión de la motivación individual y de la dinámica de grupos, etcétera.

Los valores y las hipótesis no surgen totalmente maduros de los individuos o de las sociedades; se forman de las creencias colectivas de una era --el zeitgeist, o espíritu de la época. Los principales ingredientes del zeitgeist que influyeron en los valores y las hipótesis del DO se presentan aquí en una breve cronología. A medida que se acumulaban estos ingredientes, fueron modelados en unos fundamentos de valores coherentes para la teoría y la práctica del desarrollo organizacional.

CRONOLOGIA DE LOS ACONTECIMIENTOS EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LA ORGANIZACION

- ❖ 1911. The Principles of Scientific Management, de Frederick Winslow Taylor, inició el movimiento de la administración científica con su énfasis en los estudios de tiempos y movimientos y dividió los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas, en un intento de encontrar "la única forma mejor" de desempeñar cada trabajo. Los ingenieros y supervisores expertos designaban cada tarea y se aseguraban que se desempeñara en la forma correcta. Se diseñaron sistemas de pago por pieza-cantidad para incrementar la motivación e impedir que los empleados "fingieran trabajar" o fueran negligentes. Las tareas sencillas y repetitivas redujeron al mínimo las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo. Los métodos de Taylor muy pronto se difundieron en Estados Unidos y en todo el mundo como la forma de organizar el trabajo.²
- ❖ 1922. Max. Weber el gran sociólogo alemán, introdujo el concepto de "burocracia" como la forma mejor y más eficiente de organizar a las personas. Una enérgica jerarquía de autoridad, una amplia división del trabajo, reglas impersonales y procedimientos rígidos crearían una maquinaria humana muy bien engrasada, llamada organización.³
- ❖ La administración científica como la forma de organizar el trabajo, y la burocracia como la forma de organizar a las personas, fueron los paradigmas prevalecientes para las organizaciones a principios de la década de 1900. Estos enfoques poseían muchos aspectos deseables, pero también contenían serias fallas que condujeron a consecuencias no intencionales. En cierto sentido, gran parte de la investigación, la teoría y la práctica desde finales de la década de 1920 se ha enfocado en las desventajas de estos dos paradigmas y en la forma de superar sus limitaciones.
- ❖ 1926. Mary Parker Follet teórica de la administración y astuta observadora de las relaciones entre la clase trabajadora y la gerencia, escribió un artículo sobre 'La forma de dar órdenes' aconsejando -un liderazgo de participación y la resolución conjunta de problemas por la clase-trabajadora y la gerencia. Dedicó gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre los trabajadores y la gerencia. Sus documentos se recopilaron y publicaron en forma de libro en 1941.¹
- ❖ 1927 a 1932. Los famosos estudios Hawthorne se llevaron a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Los informes de esos estudios, de mayo en 1933 y 1945, de Roethlisberger y Dickson en 1939, y de Homans en 1950, afectaron de manera profunda e irreversible las creencias de las personas acerca de la conducta organizacional. Las investigaciones demostraron la primacía de los factores sociales sobre la productividad y el clima. Las personas llegaban al trabajo como personas completas; sus sentimientos y actitudes acerca del trabajo, el ambiente de trabajo y el supervisor, determinaban su desempeño. Los trabajos sencillos y repetitivos los dejaban con un sentimiento de enajenación y de desaliento. Las normas del grupo tenían efectos más poderosos sobre

la productividad que los incentivos económicos. Las personas no eran piezas; las organizaciones no eran máquinas. 5

- ❖ 1938. *The Functions of the Executive*, de Chester I. Barnard, presentó los descubrimientos de su experiencia como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Barnard consideraba las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Su teoría de la aceptación de la autoridad proponía que ésta se deriva de la buena voluntad de los subordinados para acatar las instrucciones, más que de la posición de poder. 6
- ❖ 1939. Las investigaciones de Lewin, Lippitt y White demostraron la superioridad del liderazgo democrático, en comparación con el liderazgo autoritario y el liderazgo de no intervención en términos de los efectos sobre el clima del grupo y el desempeño del mismo. El liderazgo democrático parecía sacar a la superficie lo mejor que había en los grupos; el liderazgo autoritario causaba dependencia, apatía, agresividad y un desempeño deficiente. 7
- ❖ La dinámica de grupos de la década de 1940 --el estudio científico de los grupos empleando métodos de investigación experimental- fue iniciada por Kurt Lewin y sus alumnos.⁸ Algunos de los primeros experimentos se llevaron a cabo a finales de la década de 1930.
- ❖ Décadas de 1940 a 1960. Los estudios Hawthorne engendraron el movimiento de relaciones humanas que estuvo en pleno florecimiento desde la década de 1930 hasta la de 1960. El movimiento de relaciones humanas aconsejaba la administración de participación, una mayor atención a las necesidades de los trabajadores, entrenamiento en las habilidades interpersonales para los supervisores, y una "humanización" general del lugar de trabajo.
- ❖ 1946 y 1947. Estos años presenciaron los inicios del movimiento del entrenamiento de laboratorio, un precursor directo del DO. Las lecciones que se aprendían en el entrenamiento de laboratorio eran las relaciones interpersonales mejoradas, una creciente comprensión de sí mismo, y una conciencia de la dinámica de grupo. El movimiento se basaba en los valores humanistas y democráticos. 9
- ❖ 1948. Ken Benne y Paul Sheats, pioneros en el entrenamiento de laboratorio, propusieron que las funciones de Liderazgo de un grupo se deberían compartir entre el líder y los miembros del grupo y demostraron la forma en la cual era posible hacerlo. 10
- ❖ 1948. El artículo de Lester Coch y John R. P. French, "Cómo vencer la resistencia al cambio", reportó que la resistencia al cambio se podía reducir al mínimo comunicando la necesidad del cambio y permitiendo que las personas afectadas por el mismo participaran en su planificación."
- ❖ 1950. Ludwig von Bertalanffy introdujo los conceptos de la teoría de sistemas generales y mostró su aplicación en la física y la biología. A ello siguió su artículo sobre la teoría de sistemas generales, en el año de 1956. 2
- ❖ 1951. *Client-Centered Therapy*, de Carl Rogers, demostró la eficacia de la psicoterapia centrada en el cliente, que afirma que los individuos mismos poseen la capacidad de asumir la responsabilidad de su conducta y de su salud mental cuando se les proporciona un ambiente social de apoyo y atención. El enfoque de Rogers en las comunicaciones interpersonales efectivas era aplicable a las relaciones superior-subordinado.¹³

- ❖ 1951. Eric Trist y Ken Bamforth, de la Clínica Tavistock, publicaron los resultados de su trabajo en las minas de carbón de Gran Bretaña. Este artículo introdujo el concepto de las organizaciones como sistemas sociotécnicos, que postula que las organizaciones se componen de un sistema social y uno técnico y que los cambios en un sistema producirán cambios en otro. 14
- ❖ 1954. *Motivation and Personality*, de Abraham Maslow, presentó una nueva perspectiva de la motivación humana. Maslow sugería que la motivación humana está colocada en una jerarquía de necesidades, desde las necesidades de un nivel inferior, como las necesidades fisiológicas y de supervivencia, hasta las necesidades de un nivel superior, como la propia estimación y la autorrealización. La teoría postulaba que cuando se satisfacen las necesidades de nivel inferior, las de nivel superior se vuelven dominantes.15
- ❖ 1957. *Personality and Organization*, de Chris Argyris, fue el primero de varios libros en los cuales afirmaba que hay un conflicto inherente entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos. 16
- ❖ 1960. Douglas McGregor escribió *The Human Side of Enterprise* en el cual describió sus famosas hipótesis de la Teoría X y la Teoría Y. Aquellos que están de acuerdo con la Teoría X asumen que las personas son perezosas, que carecen de ambición, que les desagrada la responsabilidad y que son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y que necesitan que las guíen. Quienes están de acuerdo con la Teoría Y asumen que las personas tienen el potencial de desarrollarse, de asumir la responsabilidad y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. La tarea de la gerencia es cambiar las estructuras de la organización, las prácticas administrativas y las prácticas de recursos humanos para permitir que se libere el potencial individual. Además de presentar la Teoría X y la Teoría Y, este libro difundió la teoría de la motivación de Maslow, e introdujo los conceptos de la jerarquía de necesidad y de la autorrealización para los gerentes practicantes. 17
- ❖ 1961. Burns y Stalker describieron dos formas muy diferentes de la estructura de una organización -mecanicista y orgánica. En un ambiente de cambio lento, una estructura mecanicista de una organización puede ser apropiada; en un ambiente de cambio acelerado, es preferible una organización orgánica. Las estructuras orgánicas fomentan la toma de decisiones y la autoridad descentralizadas, las comunicaciones abiertas y una mayor autonomía individual. 18
- ❖ 1961. *New Patterns of management*, de Rensis Likert, presentó datos y una teoría que mostraban la abrumadora superioridad de un estilo de liderazgo democrático en el cual el líder está orientado al grupo, a las metas, y comparte la toma de decisiones con el grupo de trabajo. Este estilo de liderazgo se comparaba con un estilo de liderazgo autoritario de uno a uno. 19
- ❖ 1966. *The Social Psychology of organizations*, de Daniel Katz y Robert L. Kahn, presentaron la primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos.20
- ❖ 1969. El 'Paquete de seis libros sobre el DO', de The Addison-Wesley Publishing Company, una serie de seis libros pequeños sobre el DO, escritos por prominentes practicantes, resumió el estado del desarrollo organizacional alrededor de una década después de sus comienzos. Estos seis libros presentaban la teoría, la práctica y los valores de este campo.21

Casi toda las influencias significativas de la investigación, la teoría y las observaciones utilizadas por los practicantes del DO aparecen en esta cronología. Para resumir el ambiente intelectual de este periodo, el entusiasmo inicial por la administración científica, la burocracia y el liderazgo autoritario, le cedió el paso a las crecientes dudas acerca de estas prácticas de la organización, a medida que la teoría y la investigación ponían de relieve sus limitaciones, disfunciones y consecuencias negativas. Basándose en este zeitgeist, los practicantes del desarrollo organizacional formularon una serie de valores e hipótesis concernientes a las personas, los grupos y las organizaciones que, como ya hemos dicho, eran humanistas, optimistas y democráticos.

PRIMERAS DECLARACIONES DE LOS VALORES Y LAS HIPOTESIS DEL DO

Los valores siempre han sido una parte integral del paquete del DO. Examinaremos tres de las primeras exposiciones concernientes a los valores del DO que tuvieron un impacto significativo en este campo. Las citas de Bennis y Beckhard provienen de sus libros del Paquete de seis de Addison-Wesley. Tannenbaum, Y Davis presentaron sus ideas en un artículo que apareció en *Industrial Management Review*

En sus escritos en el año de 1969, Warren Bennis propuso que los practicantes del DO (agentes de cambio) compartieran una serie de metas normativas basadas en su filosofía humanista y democrática. Hizo la siguiente lista de metas normativas:

1. Una mejoría en la competencia interpersonal.
2. Un cambio en los valores, de manera que los factores y sentimientos humanos se consideraran como algo legítimo.
3. El desarrollo de una creciente comprensión entre y dentro de los grupos de trabajo, con el fin de reducir las tensiones.
4. El desarrollo de un "equipo gerencial" más efectivo, es decir, la capacidad de trabajar con grupos funcionales de una manera más competente.
5. El desarrollo de métodos mejores para la resolución del conflicto. En vez de los acostumbrados métodos burocráticos que se basan primordialmente en la supresión, el compromiso y el poder sin principios, se buscan métodos más racionales y abiertos para la resolución del conflicto.
6. El desarrollo de sistemas orgánicos, más que mecánicos. Esto es una enérgica reacción en contra de la idea de las organizaciones como mecanismos en los cuales los gerentes "trabajan" como si oprimieran botones. 22

Bennis aclaró algunas de las diferencias sobresalientes entre los sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos. Por ejemplo, los sistemas mecánicos se basan en las relaciones de "autoridad-obediencia", mientras que los sistemas orgánicos se basan en "la seguridad y la confianza mutuas". Los sistemas mecánicos insisten en "la división estricta del trabajo y en la supervisión jerárquica", mientras que los sistemas orgánicos fomentan la membresía y la responsabilidad multigrupo. Los sistemas mecánicos fomentan la toma de decisiones centralizada, mientras que los sistemas orgánicos fomentan la actitud de "compartir ampliamente la responsabilidad y el control".²³

Otro autor importante en este campo fue Richard Beckhard. En su libro de 1969 describió "varias suposiciones acerca de la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones" de los practicantes del DO. He aquí la lista:

1. Los bloques de construcción básicos de una organización son los grupos (equipos). Por consiguiente, las unidades básicas del cambio son los grupos, no los individuos.

2. Una meta siempre pertinente del cambio es la reducción de una competencia Inapropiada entre las partes de la organización, y el desarrollo de una condición de mayor colaboración.

3. La toma de decisiones en una organización sana está localizada en donde se encuentran las fuentes de información, más que en un papel particular o en un nivel de la jerarquía.

4. Las organizaciones, las subunidades de las organizaciones y los individuos tratan constantemente de administrar sus asuntos en relación con las metas. Los controles son medidas provisionales, no la base de una estrategia administrativa.

5. Una de las metas de una organización saludable es desarrollar comunicaciones generalmente abiertas, una mutua confianza y una seguridad entre y a través de todos los niveles.

6. "Las personas apoyan lo que ayudan a crear." A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir una participación activa y un sentido de propiedad en la planificación y la puesta en práctica del cambio. 24

Robert Tannenbaum, profesor de la UCLA y Sheldon Davis, director de desarrollo organizacional en TRW Systems, presentaron su punto de vista sobre los valores del DO en un artículo publicado en el año de 1969. Afirmaron que estaba ocurriendo un cambio importante en los valores, y que dicho cambio señalaba una visión más apropiada y exacta de las personas en las organizaciones. Hicieron la lista siguiente de estos valores en transición:

Apartarse de una visión de las personas consideradas como esencialmente malas, hacia una visión de las personas consideradas como básicamente buenas.

Apartarse de una evaluación negativa de los individuos, hacia su confirmación como seres humanos.

Apartarse de una opinión de los individuos como fijos, para considerarlos como parte de un proceso.

Apartarse de resistirse a las diferencias individuales y tenerles miedo, hacia aceptarlas y utilizarlas.

Apartarse de utilizar a un individuo primordialmente en Referencia a la descripción de su puesto, y considerar al individuo como una persona completa.

Apartarse de separar con un muro la expresión de los sentimientos, hacia hacer posible tanto su expresión apropiada como su uso efectivo.

Apartarse de la actitud de ocultarse tras una máscara y jugar ciertos juegos, hacia una conducta auténtica.

Apartarse del estatus del puesto para conservar el poder y el prestigio personal hacia el uso del estatus del puesto para los propósitos relevantes de la organización.

Apartarse de la actitud de desconfiar en las personas, hacia confiar en ellas.

Apartarse de evitar enfrentarse a los demás con datos pertinentes, hacia una confrontación apropiada.

Apartarse de evitar los riesgos, hacia una buena disposición para arriesgarse.

Apartarse de una perspectiva del proceso de trabajo como un esfuerzo improductivo, hacia considerarlo como algo esencial para el logro efectivo de la tarea.

Apartarse de un énfasis primordial en la competencia, hacia un énfasis mucho mayor en la colaboración. 25

Estos valores e hipótesis tal vez no parezcan muy profundos hoy en día, pero en las décadas de 1950 y 1960 representaban una desviación radical de las creencias y las hipótesis aceptadas en esa época. Creencias como la confianza y el respeto al individuo, la legitimidad de los sentimientos, la comunicación abierta, la toma de decisiones descentralizada, la participación y la contribución de todos los miembros de la organización, colaboración y cooperación uso apropiado del poder, las relaciones personales auténticas, etcétera, se adoptaban en contadas ocasiones y muy rara vez se ponían en práctica en la inmensa mayoría de las organizaciones de esa época. Creemos que casi todos los practicantes sustentaban estos valores humanistas y democráticos con sus implicaciones para formas diferentes y mejores de administrar una organización y tratar con las personas. LOS valores democráticos incitaron una crítica de las prácticas gerenciales autoritarias autocráticas y arbitrarias, así como de las disfunciones de las burocracias. U valores humanistas incitaron una búsqueda de mejores formas para dirigir las organizaciones y desarrollar a sus integrantes.

IMPLICACIONES DE LOS VALORES Y LAS HIPOTESIS DEL DO

Vamos a examinar las hipótesis específicas y sus implicaciones para los líderes y los miembros de la organización. Responderemos a la pregunta: **CUÁL**ES SON algunas de las implicaciones de las hipótesis y los valores **DEL DO** para tratar **CON** los individuos, los grupos y las organizaciones?

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

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

Otra hipótesis es que el líder formal no puede desempeñar todas las funciones de liderazgo y de mantenimiento que se requieren para que un grupo perfeccione su efectividad. Por tanto, los miembros del grupo deberían ayudar al líder en el desempeño de los múltiples roles requeridos para la eficiencia del grupo. Una implicación es hacer que los miembros del mismo reciban entrenamiento en habilidades para ser más eficientes como grupo, como la resolución de problemas y toma de decisiones, manejo del conflicto, facilitación y comunicaciones interpersonales. Y puesto que los sentimientos y actitudes reprimidos afectan en forma adversa la resolución de problemas, al crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo, se debe alentar a los miembros del grupo a que aprendan a enfrentarse de una manera efectiva a los sentimientos positivos y negativos. Esta es una habilidad que también se puede aprender mediante el entrenamiento. El hecho de enfrentarse en la forma apropiada a los sentimientos y las actitudes incrementa el nivel de confianza interpersonal, de apoyo y de cooperación en el grupo.

Por último, se supone que muchos de los problemas de actitudes y de motivación en las organizaciones requieren soluciones interactivas y transaccionales. Tales problemas tienen una mayor oportunidad de una solución constructiva si todas las partes en el sistema modifican sus relaciones mutuas. La pregunta no es cómo lograr que A haga que B se desempeñe mejor, sino cómo A y B pueden trabajar juntos para modificar sus interacciones de tal manera que la meta de B sea más efectiva y que A y B sean más efectivos el uno para el otro. Con frecuencia, el reto es mayor si uno se pregunta de qué manera C D y E pueden apoyar y ayudar en estos cambios. Por implicación, esto requiere un cambio en la perspectiva de cómo se ven los problemas -dentro de la persona problemática" al ver éstos y sus soluciones como transaccionales y como embebidos en un sistema.

Implicaciones para el diseño y la dirección de las organizaciones. Cada vez es más evidente que las formas jerárquicas tradicionales de la organización -una pirámide bastante pronunciada, el énfasis en las órdenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando, una comunicación formalizada a través de las diferentes funciones, etcétera- son obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado. La implicación evidente es que es imperativo experimentar con nuevas estructuras de la organización y con nuevas formas de autoridad. Además, hay una conciencia creciente de que las situaciones de la organización de "ganar-perder" en las cuales una de las partes gana y la otra parte pierde, a la larga son disfuncionales y es necesario remplazarlas con situaciones en las que "todos ganan". La creación de

una dinámica cooperativa de la organización, en vez de una competitiva, es una de las tareas primordiales de los líderes de la organización.

Una hipótesis clave en el desarrollo organizacional es que las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad. Esto sugiere que es conveniente tener una perspectiva orientada al desarrollo y buscar oportunidades en las cuales las personas puedan experimentar un crecimiento personal y profesional. Esta orientación crea una profecía que se cumple por sí misma. La creencia de que las personas son importantes tiende a dar por resultado que sean importantes. La creencia de que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de la competencia personal y de la organización, tiende a producir ese resultado. Por implicación, una serie de hipótesis optimistas y orientadas al desarrollo acerca de las personas, con toda probabilidad cosechará recompensas benéficas tanto para la organización como para sus miembros.

Por último, es posible crear organizaciones que por una parte sean humanas, que estén orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por la otra, sean de un desempeño superior en términos de la productividad, la calidad de producción y las utilidades. La evidencia de esta hipótesis proviene de numerosos ejemplos en donde "colocar en primer lugar a las personas" dio excelentes resultados en las utilidades y en el desempeño. La implicación es que las personas son el recurso más valioso de una organización, son la fuente de la productividad y de las utilidades y se les debe tratar con cuidado.

En esta sección hemos demostrado que los valores y las hipótesis tienen implicaciones directas sobre la forma de organizar el trabajo y a las personas, y de realizar lo mejor del potencial humano. Gran parte de la práctica del DO se refiere al diseño de prácticas de la organización que incorporen las implicaciones de estas hipótesis y de estos valores.

UN ESTUDIO DE VALORES

Terminaremos este capítulo revisando los resultados de una encuesta de valores que hicieron Robert Hurley, Allan Church, Warner Burle y Donald Van Enyde a los practicantes del DO. 26 Los autores seleccionaron al azar a 1000 practicantes del DO de las listas de la Red del DO y de la División de DO de la American Society of Training and Development, enviaron una breve encuesta y recibieron 289 respuestas. La encuesta abordaba tres vastas áreas: 1) ¿Qué fue lo que lo atrajo al DO? 2) ¿Qué valores cree usted que están asociados con el trabajo del DO en la actualidad? 3) ¿Qué valores cree usted que deberían estar asociados con el trabajo del DO en la actualidad?

En respuesta a la primera pregunta, las cinco categorías de respuestas más frecuentes, en orden de frecuencia, fueron: un deseo de... 1) crear un cambio, 2) causar un impacto positivo en las personas y en las organizaciones, 3) mejorar la efectividad y las utilidades de las organizaciones, 4) aprender y madurar, y 5) ejercer el poder y la influencia. 27

Para responder a las dos preguntas acerca de los valores, los participantes calificaron 31 exposiciones de los valores en una escala de cinco puntos, de 1 ("de poca importancia"), a 5 ("en extremo importantes") y luego se promediaron las calificaciones. Para la pregunta de cuáles son los valores que los participantes creían que estaban asociados con el trabajo del DO en la actualidad, los cinco valores principales que consideraron como los más importantes fueron: 1) una efectividad y una eficiencia crecientes, 2) la creación de una apertura en la comunicación, 3) delegar la autoridad de actuar en los empleados, 4) incrementar la productividad, y 5) promover la participación en la organización. Para la pregunta concerniente a cuáles son los valores que los participantes creían que deberían estar asociados con el trabajo del DO en la actualidad, los cinco valores que

consideraron más importantes fueron: 1) delegar la autoridad en los empleados para que actúen, 2) crear una apertura en la comunicación, 3) facilitar la propiedad del proceso y del resultado (empowerment), 4) promover una cultura de colaboración, y 5) promover la indagación y el aprendizaje continuo.²⁸

Estos resultados parecen congruentes con la discusión en este capítulo. Los valores esperados se relacionan todos con preocupaciones humanistas y democráticas; los valores existentes se relacionan tanto con la efectividad de la organización como con las preocupaciones humanistas y democráticas.

Los valores nunca son estáticos; cambian con el paso del tiempo. Los rápidos cambios tecnológicos, de la sociedad y de las organizaciones que están teniendo lugar, virtualmente aseguran que el mañana traerá consigo nuevas definiciones de lo que es "verdadero" y nuevas creencias acerca de lo que es "bueno". a medida que los científicos de la conducta y los gerentes continúen desarrollando una mejor comprensión de las estructuras de la autoridad, de las estructuras de la organización y de las formas de perfeccionar el potencial humano

COMENTARIO FINAL

El campo del desarrollo organizacional se basa en unos fundamentos de valores e hipótesis acerca de las personas y las organizaciones. Estas creencias ayudan a definir lo que es el DO y guían su puesta en práctica. Esta discusión tiene la intención de proporcionar a usted una apreciación de los valores de DO y explicar de dónde vinieron. Estos valores del DO estaban considerados como algo revolucionario en la década de 1950, pero en la actualidad son ampliamente aceptados.

NOTAS

1. David Krech, Richard S. Crutchfield, y Egerton Ballachey, *Individual in Society* (Nueva York., McGraw-Hill, 1962), pág. 102.
2. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911).
3. Max Weber, "The Essentials of Bureaucratic Organization: An Ideal-Type Construction"
Reimpreso en H. H. Garth y C. W. Mills (traductores y editores), *Max Weber: Essays in Sociology* (Nueva York: Oxford University Press, 1946).
4. Mary Parker Follett, "The giving of Orders", en H. C. Metcalf, editor, *scientific Foundations Business Administration* (Baltimore, MD: Williams and Wilkins Company, 1926). Véase también H. C. Metcalf, editor, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Nueva York: Harper, 1941).
5. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Universidad de

- Harvard, Escuela de negocios para graduados, División de investigación, 1933); Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1943 F. W. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939); George C. Homans, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt, Bract & World, Inc., 1950).
6. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press 1938).
 7. K. Lewin R. Lippitt y R. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10 (1939), págs.. 271-299.
 8. Véase D. Cartwright y A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory* (Nueva York: Ha & Row, 1953).
 9. Véase Edgar Schein y Warren G. Bennis, *Personal and Organizational Change Through Group Methods* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1965).
 10. K. D. Benne y P. shears, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues*, 4, número 2 (1948), pags, 41-49. 1
 11. Lester Coch y John R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, (1948), págs.. 512-532.
 12. Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics Biology", *Science*, 3, (1950), págs. 23-29. Ludwig von Bertalanffy, "General System Theory", *General Systems: Yearbook of the Society of General Systems Theory*, 1 (1956), pags. 1-10.
 13. Carl R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1951).
 14. E. L. Trist y K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting", *Human Relations*, 4 (1951), págs.. 3-38.
 15. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York, Harper, 1954),
 16. Chris Argyris, *Personality and Organization* (Nueva York: Harper, 1957). Chris Argyris, *Interpersonal Competence and Organization Effectiveness* (Homewood, IL: Irwin Dorsey, 1962).
 17. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).
 18. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).

19. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961); Ranges Likert, *The Human Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
20. Daniel Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1966).
21. El Paquete de seis se componía de los siguientes libros: Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and models*; Warren Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*; Paul Lawrence y Jay Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*; Edgar Schein, *Process Consultation: Its Role in Organization Development*; Richard Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultation*; Robert Blake y Jane Srygley Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Todos fueron publicados en el año de 1969 por Addison-Wesley Publishing Company.
22. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, págs. 15.
23. *Ibidem*, pag. 15.
24. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, págs.. 26-27.
25. Robert Tannenbaum y Sheldon A. Davis, "Values, Man, and Organizations", *Industrial Management Review*, 10 (invierno de 1969), pags. 67-83.
26. Robert F. Hurley, Allan H. Church, W. Warner Burke, y Donald F. Van Eynde, "Tensiones, cambio y valores en el DO", *OD Practitioner*, 24 (septiembre de 1992), págs.. 1-5.
27. *Ibidem*, págs. 3.
28. *Ibidem*, págs. 4.

5

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este capítulo describe los fundamentos que sustentan a la teoría y la práctica, el arte y la ciencia del desarrollo organizacional. Estos fundamentos forman la base de conocimientos sobre la cual se ha construido el DO. Esta base de conocimientos es la que usan los líderes y practicantes del DO para planificar y poner en práctica programas de cambio efectivos. Con esta explicación aprenderá lo que piensan los practicantes del DO y cómo piensan a medida que se dedican a la tarea inherentemente complicada de mejorar el funcionamiento de la organización.

La base de conocimientos del DO es muy extensa y se está mejorando constantemente. En este capítulo describiremos lo que creemos que son los apuntes más importantes para este campo. Examinaremos los conceptos siguientes :

- Modelos y teorías del cambio planificado
- Teoría de los sistemas
- Participación y delegación de autoridad
- Equipos y trabajo en equipo
- Estructuras paralelas de aprendizaje
- Estrategia normativa-reeducativa del cambio
- Ciencias de la conducta aplicadas
- Investigación-acción

MODELOS Y TEORIAS DEL CAMBIO PLANIFICADO

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del DO. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como

variables, y especifican las relaciones entre las variables. Las teorías del cambio planificado son bastante rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esas variables, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio. Varias teorías recientes muestran una gran promesa para incrementar nuestra comprensión de lo que sucede y de cómo sucede en las situaciones de un cambio planeado. Nuestro propósito aquí es proporcionar una estructura para pensar en el cambio planificado, explorando varios modelos de la literatura.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940.¹ La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El status quo -cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas. Por ejemplo, se puede pensar en el nivel de producción de una planta de fabricación como un punto de equilibrio resultante en un campo de fuerzas, en donde algunas fuerzas empujan hacia niveles más elevados de producción y algunas fuerzas empujan hacia niveles más bajos de producción. El nivel de producción tiende a permanecer bastante constante porque el campo de fuerzas se mantiene bastante constante. De la misma manera, se puede pensar en el nivel del clima laboral en esa planta como un punto de equilibrio resultante. A pesar de que el clima laboral en ocasiones puede mejorar o empeorar un poco, por lo general oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es la resultante en un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor y otras empujan hacia un clima deteriorado. Con una técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra. Este concepto de que el status quo es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: descongelar la antigua conducta (o la situación), moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. Veamos el ejemplo de un fumador que quiere renunciar a ese hábito. El modelo de tres etapas dice que primero debe descongelar la antigua conducta de fumar, es decir, creer que fumar cigarros es nocivo para él y que debe dejar de fumar. Después se debe mover, es decir, debe cambiar su conducta de fumador y abstenerse de fumar. Por último, la conducta de no fumar se debe convertir en algo permanente, de manera que el hecho de no fumar se convierta en el nuevo punto de equilibrio. Para lograr esto, se debe establecer un campo de fuerzas que refuerce la nueva conducta.

Tabla 5-1 Un modelo de tres etapas del proceso de cambio

Etapa 1 Descongelar crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante

- a. La desconfirmación o falta de confirmación
- b. La creación de culpa o ansiedad
- c. La provisión de una seguridad psicológica

Etapa 2 Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva: ayudar al cliente a ver las cosas, sentir las cosas, y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante

- a. la identificación con un nuevo modelo M rol, del mentor, etcétera
- b. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente

Etapa 3 Volver a congelar : ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en

- a. La personalidad total y el concepto del yo
- b. Las relaciones significativas

Fuente: Edgar H. Schein, Process Consultation, Tomo 11 (Tabla 6-1), pág. 93. © 1987 por Addison-Wesley Publishing Company Inc. Reproducida con la autorización del autor.

El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. Edgar Schein tomó esta excelente idea y la mejoró, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, tal y como se muestra en la Tabla 5-1.2

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

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

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

Otra modificación del modelo de Lewin fue la propuesta por Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas, representando a la consultoría de procesos. Las siete etapas son las siguientes:

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

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

Fase 3. La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

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

Fase 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3,4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

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

Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.³

El modelo de siete etapas de Lippitt, Watson y Westley traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del DO; casi todos los practicantes conocen este modelo. Otros modelos similares son los desarrollados por Kolb y Frohman y por Burke.⁴ Estos "mapas de carreteras" son muy útiles para pensar en el cambio.

Un modelo de cambio muy amplio, de Ralph Kilman especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio. Describiremos brevemente el modelo de "cambio del sistema total" que presenta en su libro, *Managing Beyond the Quick Fix*.⁵ En este paso hay cinco etapas en secuencia: 1) iniciar el programa; 2) diagnosticar los problemas; 3) programar las "trayectorias"; 4) poner en práctica las "trayectorias". y 5) evaluar los resultados. Los programas de cambio requieren de uno a cinco años para su terminación

Para el inicio del programa se requieren el compromiso y el apoyo de la alta gerencia. El diagnóstico del problema implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores. La programación y la puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos (llamados "trayectorias") que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito. Las cinco trayectorias de Kilman son: 1) la trayectoria de la cultura; 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales; 3) la trayectoria de la creación de equipos; 4) la trayectoria de la estrategia-estructura; y 5) la trayectoria del sistema de recompensas. Las intervenciones incluyen programas de entrenamiento, sesiones de resolución de problemas, crítica de las prácticas y los procedimientos actuales, etcétera. Kilman describe las cinco trayectorias como sigue:

¿Qué es lo que hace cada trayectoria por la organización? La trayectoria de la cultura aumenta la confianza, la comunicación, la disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros -condiciones que deben existir antes de que pueda tener éxito cualquier otro esfuerzo para el mejoramiento. La trayectoria de las habilidades gerenciales proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a problemas complejos y a hipótesis ocultas. La trayectoria de la creación de equipos infunde la nueva cultura y las habilidades gerenciales actualizadas en cada unidad de trabajo -inculcando así una cooperación en toda la organización, de manera que sea posible abordar los problemas complejos con toda la experiencia y la información disponibles. La trayectoria de la estrategia-estructura desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo, o bien uno revisado, para la empresa y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos y todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica. La trayectoria del sistema de recompensas establece un sistema basado en el desempeño, que sus. tenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada, el uso de habilidades gerenciales actualizadas y los esfuerzos cooperativos del equipo y entre todos los grupos de trabajo. 6

Las trayectorias se ponen en práctica en una secuencia por fases, empezando con la trayectoria de la cultura, después avanzando a la trayectoria de las habilidades gerenciales, luego a la trayectoria de la creación de equipos, y al sucesivamente. Kilman ha probado su modelo en AT&T, Eastman Kodak Ford, General Electric, General Foods, TRW, Westinghouse y Xerox, con muy buenos resultados. A nosotros nos agrada este modelo debido a su naturaleza tan completa, a su identificación de las cinco trayectorias como puntos de ventaja críticos, y a su punto de vista holístico del cambio y del desarrollo organizacional.

Otro modelo útil es el de "análisis del flujo", desarrollado Por Jerry Porras! El análisis del-flujo es un sistema para presentar en forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones

entre los problemas, identificando los fundamentales (aquellos con muchas interconexiones) y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos. El análisis del flujo es complicado y un tanto difícil de usar, pero como modelo para pensar en el cambio y método para controlar el cambio, es bastante valioso.

Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo de la organización (el ambiente en donde trabajan las personas) en cuatro clases de variables que clasificó como, "arreglos de organización", "factores sociales", "tecnología" y "escenario físico". Los "arreglos de organización" incluyen aspectos como metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad. Los "factores sociales" incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales. La "tecnología" incluye herramienta, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos. El "escenario físico" incluye configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores y diseño arquitectónico.⁸ Estas cuatro clases de variables constituyen las cuatro "corrientes" del análisis del flujo.

Después se lleva a cabo un diagnóstico concienzudo de los problemas de la organización y de las barreras para la efectividad, mediante sesiones de tormenta de ideas, entrevistas, cuestionarios y otros métodos. Una fuerza operante, compuesta por representantes de todas las partes de la organización, revisa los problemas y las barreras, los discute hasta que se llega a un acuerdo acerca de lo que significan, y categoriza cada problema en una de las "corrientes". Las cuatro columnas se trazan en una hoja de papel; los encabezados de las columnas se titulan "arreglos de la organización", "factores sociales", "tecnología" y "escenario físico". Porras escribe:

A medida que se categorizan los problemas, se anotan en las gráficas de flujo en sus columnas apropiadas. Después que se han clasificado todos los problemas identificados, un análisis de todo el conjunto por lo común revela un gran número de superposiciones entre las diversas exposiciones de los problemas: Lo que por lo general se requiere entonces es una agrupación de los problemas y una condensación del conjunto más grande de problemas en una colección mucho menor de aspectos relativamente únicos.⁹

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

Los planes de acción son intervenciones del DO dirigidas hacia la resolución de los problemas importantes. El programa de DO aborda y resuelve sistemáticamente los aspectos identificados y al hacerlo, corrige los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de trabajo de la organización. Los programas de DO modifican los arreglos de la organización, los factores sociales, la tecnología y los escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en las conductas de los individuos en el trabajo. Por consiguiente, en el análisis del flujo, los programas de DO cambian el escenario de trabajo, lo que conduce a cambios en la conducta, que a su vez son conducentes al mejoramiento de la organización. Porras y Robertson comentan: "Puesto que el escenario es el ambiente en el cual trabajan las personas, y puesto que el ambiente desempeña un papel importante en la determinación de la conducta de las personas, estos factores definen las características que, si se cambian, inducirán un cambio en las conductas de los empleados individuales en el trabajo." ¹⁰ Nosotros creemos que el análisis del flujo es un modelo valioso para la comprensión de los procesos del cambio planeado.

El último modelo que vamos a examinar es el de Burke-Litwin del desempeño individual y de la organización, desarrollado por Warner Burke y George Litwin.¹¹ Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente. Debemos recordar que el cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización. Para comprender el modelo, es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización, y entre el cambio transaccional y el transformacional.

El ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca -de la organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etcétera. Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan. Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en "organizaciones" de laboratorio, manipulando las metas y las prácticas gerenciales. Además, estos diferentes ambientes producían clases significativamente diferentes de conductas de los miembros de la organización. La cultura de la organización también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

Los conceptos transaccionales/transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros líderes no son capaces de hacerlos.¹² Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus

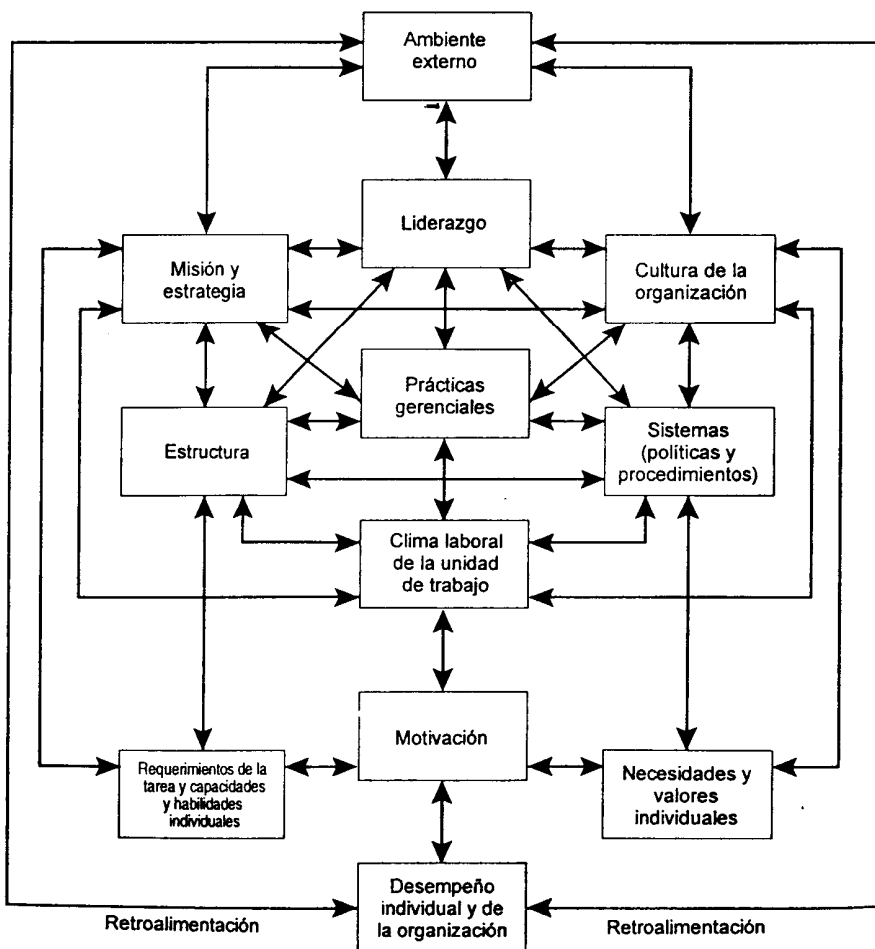


Figura 5-1 El modelo de Burke-Litwin del desarrollo organizacional y el cambio.

Fuente W. Warner Burke, Organization Development, Segundo edición (figura 7. 1), págs. 12 8,0 1994 par Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reimpreso con la autorización del editor.

seguidores". Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea---.13 El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder- y seguidor, que es conducente a un desempeño "normal"; el liderazgo transformacional implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden. En la figura 5-1 se muestra el modelo de Burke-Litwin.

Este modelo parece bastante complicado, pero se vuelve más comprensible cuando lo vemos desglosado en la figura 5-2 y en la figura 5-3

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones. (Esto se muestra en la figura 5-2.) Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas

gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización. (Esto se muestra en la figura 5-3.) Burke manifiesta:

Por consiguiente, hay dos series distintas de dinámicas de la organización Una serie está asociada primordialmente con el nivel transaccional de la conducta humana, o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente. La segunda serie de dinámicas concierne a los procesos de la transformación humana; es decir, a los---saltos-repentinos en la conducta; estos procesos transformacionales se requieren para un cambio genuino en la cultura de una organización.¹⁴

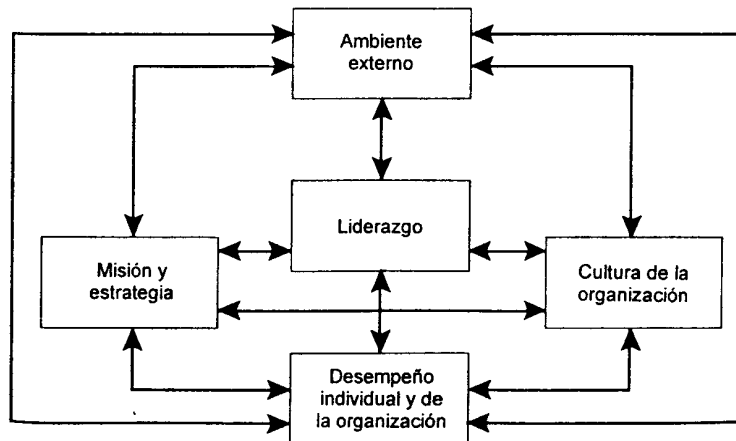


Figura 5-2 Los factores de la transformación.

Fuente: W. Warner Burke, *Organization Development, segunda edición* (figura 7.2), pág. 130, © 1994 por Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reimpresa con la autorización del editor.

La mitad superior de la figura 5-1 presenta las variables relacionadas con el cambio transformacional. Estas variables son de mayor importancia, en el sentido de que cambian la cultura en formas fundamentales. La mitad inferior de la figura 5-1 presenta las variables relacionadas con el cambio transaccional estas variables causan un cambio en el ambiente_ de la organización. Estas variables son menos poderosas para efectuar el cambio en la organización

Consideramos que el modelo de Burke-Litwin es un avance significativo en el pensamiento acerca del cambio planificado. El practicante de DO juzga la situación de cambio, determina qué clase de cambio se requiere (transaccional o transformacional), y después orienta las intervenciones hacia aquellos elementos de la organización que producen el cambio deseado. Las investigaciones de Burle y sus alumnos sugieren que el modelo se desempeña según se pretende.¹⁵ Resulta de lo más alentador ver dicha confirmación.

En resumen, los modelos y las teorías del cambio planificado proporcionan una base importante para el desarrollo organizacional. Los modelos que examinamos aquí contribuyen a dicha base. -

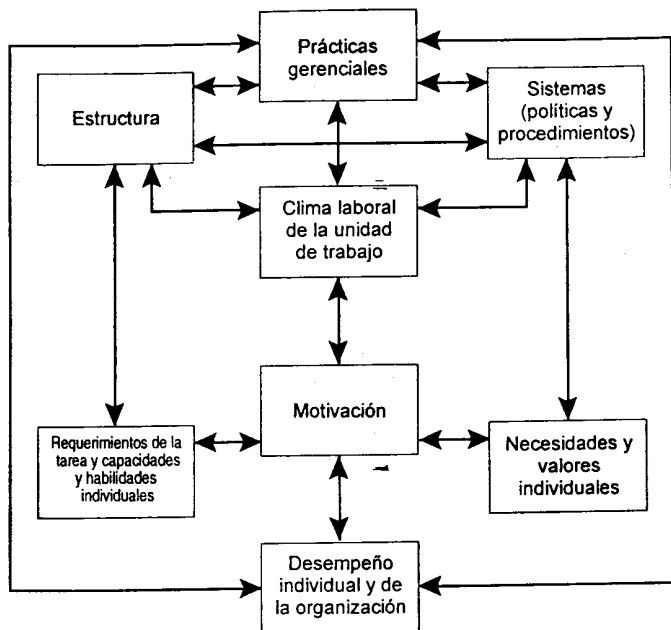


Figura 5-3 Los factores transaccionales.

Fuente: W. Warner Burke, *Organization Development segunda edición*, (figura 7.3), pág. 131, © 1994 por Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reimpresa con la autorización del editor.

TEORIA DE LOS SISTEMAS

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

Ludwig von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones, en el año de 1966.¹⁶ La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Fagen define al sistema como "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos"¹⁷ Van Bertalanffy se refiere a un sistema como un conjunto de "elementos que se mantienen en interacción".¹⁸ Kast y Rosenzweig definen al sistema como "un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental".¹⁹ Hanna afirma:---Un sistema es un arreglo de partes correlacionadas. Las palabras arreglo y correlacionadas describen a elementos interdependientes que forman una entidad que es el sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva.²⁰ Para resumir, sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, o gestalt.

La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos son muy conocidas. Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones. Las características de los sistemas abiertos se examinan aquí en una discusión basada en las exposiciones de Katz y Kahn y de Hanna.²¹

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva. La figura 5-4 muestra un sistema en forma gráfica.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema; lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera de la frontera es el ambiente. Una buena regla empírica para trazar la frontera es que ocurre un mayor intercambio de energía dentro de la frontera que a través de la misma. Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.

Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Es importante observar que estos propósitos se deben alinear con los propósitos o las necesidades en el ambiente; por ejemplo, los propósitos de la organización se reflejarán en sus salidas, y si el ambiente no quiere esas salidas, la organización dejará de existir.

La ley de la entropía declara que todos los sistemas "se debilitan" y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. Hanna escribe: "La retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas. También se conoce como retroalimentación de desviación-correctiva... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas están alineados o no con las necesidades del ambiente. En ocasiones se llama retroalimentación de desviación-amplificación."²² Por ejemplo, si una nave espacial que viaja a la luna se desvía de su trayectoria, recibe información en ese sentido en forma de una retroalimentación negativa y hace una corrección en su curso.

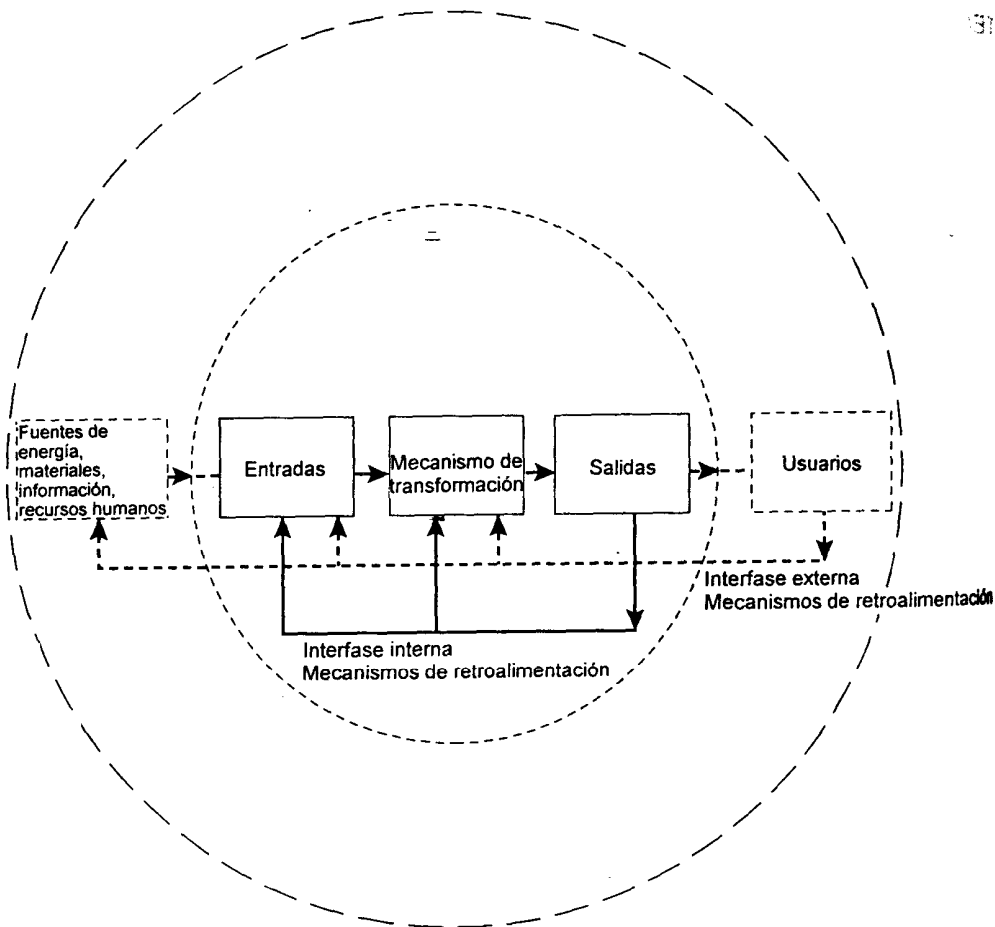


Figura 5-4 Un sistema en interacción con su ambiente.

Sin embargo, si cambia la misión (el objetivo), esa información se llama retroalimentación positiva, y el sistema se ajusta a una nueva meta, por ejemplo, "regresar a la Tierra". He aquí otro ejemplo de retroalimentación negativa y positiva. Digamos que la compañía de usted fabrica cochecitos para bebé y que el plan de producción requiere 100 unidades Por mes. La retroalimentación negativa dice si usted está siguiendo el curso en lo que concierne a la salida programada de su producción. La retroalimentación positiva proviene del ambiente: le indicará si necesita y/o quiere los cochecitos. Hanna manifiesta: "La utilidad de los dos conceptos es que demuestran que no basta simplemente con medir nuestras salidas con los objetivos pretendidos. El hecho de si los objetivos mismos son apropiados también influyen en la supervivencia del sistema."²³

Los sistemas están bombardeados por toda clase de información; parte de ella-es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los sistemas "codifican" la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil. Por ejemplo, las organizaciones en la industria de alimentos de preparación rápida prestan mucha atención a la información acerca de la industria, como la nutrición, los alimentos novedosos, competidores y otras cosas por el estilo. Por la misma razón, comúnmente ignoran la información acerca de otras industrias como la electrónica, la minería la industria aeroespacial, etcétera.

Otra característica de los sistemas abiertos es el estado estable, u homeostasis dinámica. Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio, y tratan de mantener ese estado estable o punto de equilibrio

en contra de las fuerzas Disociadoras, ya sea internas o externas. Tal y como manifiestan Katz y Kahn : "El principio básico es la preservación del carácter del sistema."²⁴. Además, los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo; esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación, hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Otra característica de los sistemas es la equifinalidad el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas más grandes. Y los sistemas se pueden ordenar en una jerarquía de sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones. ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica ¿Por qué falla el Plan A, vuelve a fallar, y después tiene éxito? Por la equifinalidad. ¿Por qué las organizaciones se vuelven cada vez más burocráticas y complejas? Debido a la diferenciación, con su integración y su coordinación acompañantes. ¿Por qué quiebran los negocios? Porque son incapaces de crear una entropía negativa. ¿Por qué la industria automotriz estadounidense falló en reaccionar al reto de los automóviles pequeños de los japoneses? Porque las compañías carecían de procesos de Codificación y de mecanismos de retroalimentación positiva apropiados.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción-salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información y otras cosas por el estilo como entradas que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

Dos variaciones importantes de la teoría de los sistemas abiertos -la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional. Las explicaremos brevemente.

La teoría de los sistemas sociotécnicos fue desarrollada por Eric Trist, Fred Emery y otros en el Instituto Tavistock, en la década de 1950. La tesis de la TSS es que todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, un sistema social y un-sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. La TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del DO en la actualidad.

Se ha desarrollado un buen número de principios de diseño para poner en práctica la teoría de sistemas sociotécnicos. Los principios como el perfeccionamiento de los sistemas técnico y social; la formación de grupos de trabajo o autodirigidos, la capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la distribución de información y retroalimentación entre las personas que desempeñan el trabajo, y la identificación de las tareas esenciales que se van a desempeñar, son algunos de los principios de la TSS que se emplean para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máximas Las organizaciones con un desempeño superior casi siempre utilizan los principios de la teoría de sistemas sociotécnicos, en especial los grupos de trabajo autodirigidos (equipos que se regulan o se dirigen a sí mismos), los equipos de habilidades múltiples, el control de las variaciones en su origen y la información al punto de acción, es decir, a los trabajadores que desempeñan el trabajo. Se pueden encontrar algunas reseñas excelentes de la teoría, los principios y la práctica de la TSS en las obras de Passmore, Pava, Cununings, Hosanna, y Bushe y Shani.²⁵

Otra aplicación importante de la teoría de sistemas al desarrollo organizacional es la planificación de sistemas abiertos. Hosanna escribe:

A finales de la década de 1950, un reducido equipo de consultores, guiado por James Clark, Charles Krone G. K. Jayaram, y Will McWhinney, desarrolló una tecnología para abordar la interfase entre la organización y el ambiente. Su tecnología se llegó a conocer como Planificación de sistemas abiertos (PSA). Fue el primer intento para ayudar a las organizaciones a analizar en forma metódica las demandas del ambiente y las expectativas con respecto a ellas, y a planear con el fin de satisfacer con éxito esas demandas y expectativas.²⁶

La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas (que es probable que sucedan si la organización continúa en su curso actual), como ideales (lo que a la organización le agradaría ver que sucediera); y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable. La mayoría de los practicantes del DO que se dedica a proyectos de rediseño, emplea una combinación de la teoría de sistemas sociotécnicos y de la planificación de sistemas abiertos. Por ejemplo, esta combinación se utiliza a menudo en el diseño de organizaciones de un desempeño superior.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, según Peter Senge. Las organizaciones de aprendizaje son capaces de enfrentarse en una forma efectiva a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente. Senge cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje: destreza personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, disciplina y pensamiento de sistemas. De todas estas disciplinas, la quinta, el pensamiento de sistemas, es la más importante. Senge comenta acerca del pensamiento de sistemas:

Es la disciplina que integra a todas las disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Impide que sean artimañas separadas o las últimas novedades en el cambio de la organización. Sin una orientación sistemática, no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las disciplinas. Al poner de relieve cada una de las otras disciplinas, nos recuerda constantemente que el todo puede exceder la suma de sus partes.²⁷

La teoría de sistemas satura toda la teoría y la práctica del desarrollo organizacional, desde el diagnóstico hasta la intervención y la evaluación. Algunas de las consecuencias de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son las siguientes: Primero, los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran en relación con otros problemas, acontecimientos y fuerzas. Segundo, un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causalidades más que de una sola causalidad. Casi todos los fenómenos tienen múltiples causas. Tercero, no es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas. Los practicantes del DO esperan múltiples efectos, no efectos individuales, de sus actividades. Cuarto, según la teoría del campo (Kurt Lewin), las fuerzas en el campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis. Esta idea aleja a los practicantes de un análisis de los acontecimientos históricos y dicta un examen de los acontecimientos y de las fuerzas contemporáneas -hasta una posición ventajosa más Existencial Y quinto, si alguien quiere cambiar un sistema, debe cambiarlo, no sólo en sus partes componentes. La teoría de sistemas y el pensamiento de sistemas son inapreciables en el DO.

PARTICIPACION Y DELEGACION DE AUTORIDAD

Una de las bases más importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no está restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente a toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo. Estos pilares de la práctica del DO están Validados tanto por la investigación como por la práctica.

La investigación sobre la dinámica de grupo se inició en la década de 1940 y alcanzó un crecimiento exponencial en las décadas de 1950 y 1960.²⁸ Esta investigación demostró que el creciente interés y participación eran algo que deseaba la mayoría de las personas, que tenía la capacidad de activar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas, y mejoraba grandemente la aceptación de las decisiones. Se encontró que esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos.²⁹ La participación es un poderoso elixir --es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización.

Delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a 105 individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual.

Las intervenciones de DO están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos, los círculos de calidad, la creación de equipos, la retroalimentación de encuestas, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda a futuro, y las verificaciones de la cultura se predicen todos basándose en la creencia de que la creciente participación conducirá a mejores soluciones a los problemas y mejores oportunidades. Las reglas empíricas como "Involucrar a todos aquellos que son parte del problema o parte de la solución" y "Hacer que aquellos que están más cerca del problema se los que tomen las decisiones", llevan a la toma de decisiones hasta el nivel más bajo en la organización, tratan a aquellos que están más cerca del problema expertos confiables y conceden más poder a un mayor número de personas. Las intervenciones del DO son básicamente métodos para incrementar la participación. Todo el campo del DO trata de la delegación de autoridad.

Vamos a examinar brevemente algunas fuentes de información adicionales acerca de la delegación de autoridad. Un buen manual para poner en práctica las estrategias de delegación de autoridad es la obra de JAMES Belasco *Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change*.³⁰ Belasco, presenta numerosos ejemplos en los cuales los líderes cosechan extraordinarios beneficios cuando delegan la autoridad en sus empleados. Belasco usa un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad: "preparación", "crear un mañana", "visión" y "cambio". Cree que 1) sólo los cambios masivos serán suficientes para que las organizaciones sean viables en el futuro, 2) que las personas no adoptarán en forma natural los cambios necesarios, y 3) que la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio. Uno de los ingredientes más importantes de la delegación de autoridad es la visión --una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado. Según Belasco, la delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla, y liberar la inteligencia y energía de la fuerza de trabajo para que por

doquier se realice la visión de delegar autoridad. Este valioso libro está lleno de historias interesantes de triunfos y fracasos de los gerentes que aplican la estrategia de delegar autoridad para fomentar el cambio.

The Leadership Challenge de Kouzes y Posner, es otro manual excelente sobre la delegación de autoridad. 31 Durante muchos años, Kouze y Posner organizaron seminarios de liderazgo en los cuales, entre otras cosas, pedían a los participantes que describieran una situación de liderazgo "personal que fuera la mejor" de sus propias experiencias. El análisis de cientos de esas historias de liderazgo "personal que fuera la mejor" condujo a la identificación de cinco prácticas de liderazgo y diez compromisos de conducta exhibidos por líderes que habían tenido éxito en la delegación de autoridad. Las cinco prácticas, cada una de ellas con dos compromisos conductuales, son las siguientes:

- Desafiar al proceso
- Buscar oportunidades
- ExPerimentar y arriesgarse

- Inspirar una visión compartida
- Imaginar el futuro
- Reclutar a otros

- Permitir que los demás actúen
 - Fomentar la colaboración
 - Fortalecer a los demás

- Modelar el camino
- Poner el ejemplo
- Planear pequeños triunfos

- Alentar al corazón
- Reconocer las contribuciones individuales
- Celebrar los logros ³²

Hemos utilizado este libro y el ejercicio de la situación "personal que fuera la mejor" y descubrimos que es una forma excelente para lograr que las personas empiecen a pensar en la delegación de autoridad en, términos prácticos, específicos y conductuales.

Donald Petersen fue presidente de Ford Motor Company de 1980 a 1985 y alto funcionario ejecutivo y presidente del consejo desde 1985 hasta su jubilación en el año de 1990. En su libro, A Better Idea, escrito en colaboración con John Hillkir describe el cambio de posición de esa compañía de 370 000 empleados, de la cual estaba perdiendo dinero y su posición en el mercado a una que fabricaba productos de alta calidad, obtenía grandes utilidades y creó el Ford Taurus, uno de los automóviles de mayor venta en la historia de Estados Unidos. El vehículo primordial para ese cambio de posición fue el interés y la participación de los empleados y la delegación de autoridad en ellos. Al- principios de la década de 1980, Ford inició sus programas de IE (involucrar a los empleados), de capacitación en la adminis. tración de participación para los supervisores, de equipos en los que se Involucra. ran los empleados y de control total de calidad. El efecto neto fue un cambio significativo en la cultura de la compañía, de ser una compañía de arriba hacia abajo, autocrática y funcionalmente orientada, a una que les asignaba responsabilidad y el poder a los equipos interfuncionales en todos los niveles de la organiza. ción. Ford se convirtió en una compañía diferente y alcanzó un éxito mucho mayor, al delegar autoridad en sus empleadoS.33

Tom Peters es uno de los defensores más enérgicos de la participación y la delegación de autoridad en el escenario norteamericano, y es de lo más instructivo seguir el desarrollo de su pensamiento sobre este tema. En el libro, *In Search of Excellence*, escrito en colaboración con Robert Waterman, uno de los ocho atributos que caracteriza a las compañías excelentes e innovadoras es la "productividad a través de las personas".³⁴ Las compañías excelentes valoran a sus empleados y los consideran como su activo más importante; las compañías excelentes tienen culturas orientadas a las personas. En el libro, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, escrito en colaboración con Nancy Austin, el tema es delegar autoridad en las personas mediante un liderazgo visionario.³⁵ Peters y Austin afirman que las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación personas y liderazgo. El reto para los líderes es delegar autoridad en los empleados, de manera que creen mejores relaciones con los clientes y una continua innovación.

En *Thriving on Chaos*, de Tom Peters, aparecen los mismos temas: 1) crear una comprensión total de los clientes, 2) buscar una innovación de ritmo rápida 3) lograr la flexibilidad delegando autoridad en las personas, 4) aprender a amar el cambio -un nuevo punto de vista de los líderes en todos los niveles-, y 5) crear sistemas de la organización que apoyen a los cuatro primeros temas, no que los inhiban.³⁶ Estas condiciones sólo se pueden satisfacer contando con empleados "motivados" en quienes se ha delegado la autoridad, y el papel de líder es delegar autoridad en los demás. Peter ofrece las siguientes "prescripciones" para lograr la flexibilidad mediante la delegación de autoridad en las personas": involucrar a todos en todo; usar equipos autodirigidos; escuchar, celebrar y reconocer, ser pródigos con el tiempo dedicado al reclutamiento; capacitar y volver a capacitar proporcionar un pago de incentivos para todos; proporcionar una garantía del empleo, simplificar y reducir la estructura; volver a concebir el papel de gerente a nivel medio; y eliminar las reglas burocráticas y las condiciones humillantes.³⁷ Este consejo es poderoso, práctico y convincente.

En su último libro, *Liberation Management* Peters continúa aconsejando la importancia de delegar autoridad en las personas, de la satisfacción del cliente, de la innovación y de un liderazgo visionario.³⁸ Pero introduce un nuevo descubrimiento importante: apunta hacia lo inapropiado de las estructuras de las organizaciones actuales. Las grandes organizaciones burocráticas, con su envanecido personal de las oficinas centrales de la corporación, sus rígidas jerarquías y sus asfixiantes reglas y procedimientos, sofocan incluso a las personas en quienes los líderes esclarecidos han delegado autoridad; esto hace que la organización sea incapaz de competir en 'la década de nanosegundos de 1990'. Asegura que hoy en día, los trabajos se desempeñan mejor si se delega la autoridad en las personas que trabajan en equipos de proyectos totalmente autónomos, y que es necesario volver a diseñar a las organizaciones para permitir que eso suceda. Los descubrimientos de Tom Peters sobre la delegación de autoridad son muy valiosos para los practicantes del DO.

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

EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

Una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. La teoría, la investigación y la práctica dan testimonio del papel tan decisivo que representan los equipos en el éxito de la organización. Los equipos y el trabajo en equipo son parte de los fundamentos del desarrollo organizacional.

La discusión previa se enfocó en la delegación de autoridad y concluyó que el acto de delegar autoridad en los individuos incrementaba grandemente su desempeño y satisfacción. El mensaje de esta sección es asignar

a equipos a los individuos en quienes se ha delegado autoridad, y los efectos sobre el desempeño y la satisfacción serán extraordinarios.

Los equipos y el trabajo en equipo son lo más "urgente" que está sucediendo hoy en día en las organizaciones -los gurús ensalzan las virtudes de los equipos; el nombre de equipo se ha convertido en un verbo compuesto, formar equipos; y abundan los acrónimos relacionados con el equipo- EAD (equipos autodirigidos), CC (círculos de calidad), OED (organizaciones de desempeño superior), STED (sistemas de trabajo de desempeño superior), SST (sistemas sociotécnicos), para mencionar sólo unos cuantos. Los equipos de Motorola produjeron los teléfonos celulares de mayor venta; el equipo Taurus desarrolló el automóvil de mayor venta de Ford; el equipo Saturno produjo el automóvil Saturno; los equipos en 3M generan los cientos de innovaciones que mantienen a 3M a la vanguardia de la competencia; los equipos interfuncionales de "diseñarconstruir" están desarrollando el Boeing 777. Los equipos y el trabajo en equipo están "de moda". La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con mucho al desempeño de los individuos relacionados.

Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y los valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos; las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo Tercera, los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por las cuales los equipos son tan importantes. Cuarta, los equipos satisfacen las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto -los equipos nutren a la naturaleza humana. En esta sección examinaremos el potencial de los equipos y del trabajo en equipo, y exploraremos las formas de aprovechar ese potencial.

Hay un buen número de intervenciones del DO específicamente diseñadas para mejorar el desempeño del equipo. Algunos ejemplos son: formación de equipos, formación de equipos intergrupo, consultoría de procesos, círculos de calidad, estructuras paralelas de aprendizaje, programas de sistemas sociotécnicos, Grid del DO, y técnicas como la técnica de análisis del rol, técnica de negociación del rol y gráficas de responsabilidad. Estas intervenciones se aplican a los equipos formales de trabajo, así como a los equipos de arranque, a los equipos interfuncionales, equipos temporales y otros similares. Las actividades de la formación de equipos en la actualidad son una forma de vida para muchas organizaciones. Los equipos celebran periódicamente juntas de formación de equipos, se entrena a las personas en la dinámica de grupos y en las habilidades de resolución de problemas del grupo y también se entrena a los individuos como líderes y facilitadores de grupo. Las organizaciones que emplean grupos de trabajos autodirigidos o que se administran solos dedican tiempo y esfuerzo considerables en asegurarse que los miembros del equipo posean las habilidades necesarias para ser efectivos en grupos. El efecto neto es que los equipos se desempeñan a niveles cada vez más altos, que se logra la sinergia, y que el trabajo en equipo se vuelve cada vez más satisfactorio para los miembros del equipo.

Los investigadores están descubriendo por qué algunos equipos tienen éxito, mientras que otros no. Larson y LaFasto estudiaron un buen número de equipos de desempeño superior, incluyendo campeones nacionales de fútbol a nivel colegial, equipos quirúrgicos de trasplantes de corazón, la tripulación de USS Kitty Hawk y otros, con el fin de determinar las características que hacen que tengan éxito. Descubrieron ocho características que siempre están presentes: 1) una meta clara y elevada; 2) una estructura impulsada por los resultados; 3) miembros competentes del equipo; 4) un compromiso unificado; 5) un ambiente de colaboración; 6) estándares de excelencia; 7) apoyo y reconocimiento externos; y 8) un liderazgo de principios.³⁹

Todas estas características se requieren para lograr un desempeño superior del equipo; cuando se pierde cualquier aspecto, disminuye el desempeño del mismo. Los equipos con un desempeño superior regulan la conducta de sus miembros, se ayudan unos a otros, encuentran formas innovadoras para rodear las barreras y establecen metas todavía más elevadas. Larson y LaFasto descubrieron también que la causa más frecuente de la falla de un equipo era permitir que las agendas personales o políticas tuvieran precedencia sobre las metas claras y elevadas del equipo.

Otra fuente -de información excelente acerca de los equipos es *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, de Jon Katzenback y Douglas Smith.⁴⁰ También estudiaron un buen número de equipos en una gran variedad de escenarios. Para ellos, un grupo de individuos se convierte en equipo cuando, y sólo cuando, se comprometen a alcanzar las metas de un desempeño superior. Sin metas de desempeño exigentes, los grupos jamás se cristalizan en equipos. Por consiguiente, *escriben, "Los líderes de las organizaciones pueden fomentar mejor el desempeño del equipo si crean una poderosa ética de desempeño mas que si establecen únicamente un ambiente que promueva al equipo."⁴¹ Una característica clave de los equipos de desempeño superior es la disciplina. "Los grupos se convierten en equipos mediante una acción disciplinada. Le dan forma a un propósito común convienen en las metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo común, desarrollan niveles superiores de habilidades complementarias, y se hacen mutuamente responsables de los resultados. Y, lo mismo que con cualquier disciplina efectiva, jamás dejan de hacer alguna de esas cosas. ⁴² Lograr que los grupos se conviertan en equipos es un trabajo arduo, pero eso es lo que se requiere para crear organizaciones de desempeño superior.

Katzenback y Smith creen que los equipos serán todavía más importantes en el futuro. Escriben: "De hecho, casi todos los modelos de la 'organización del futuro' de los que hemos oído hablar - de red de trabajo', 'de agrupamientoS', 'no jerárquica', 'horizontal', etcétera- se basan en la premisa de que los equipos sobrepasan a los individuos como la principal unidad de desempeño en la compañía. ⁴³ Este libro ofrece ejemplos de equipos de desempeño superior, enseña los aspectos básicos del desarrollo de equipos y ofrece consejos prácticos para convertir los grupos abiertos en equipos.

Tom Peters, en *Liberation Management*, asegura que los equipos interfuncionales, autónomos, y en los que se delega la autoridad son lo que están empleando precisamente ahora las mejores organizaciones para dejar atrás a la competencia.⁴⁴ Se utilizan los ejemplos de EDS (Electronic Data Systems), Union Pacific Railroad Asea Brown Boveri Titeflex y de incontables organizaciones para demostrar la capacidad de los pequeños equipos de proyectos para producir alta calidad, proporcionar un excelente servicio al cliente, una respuesta flexible y un aprendizaje continuo. El alto grado de responsabilidad, los objetivos claros y el alto rendimiento impulsan a esos equipos de proyectos a superar el desempeño de las estructuras tradicionales de la organización en todas las dimensiones mensurables. Los proyectos serán el trabajo del futuro; y los equipos llevarán a cabo los proyectos. Es interesante observar que las consideraciones jerárquicas normales se vuelven obsoletas para estos equipos de proyectos -usted podría ser el jefe de un equipo y reportarse a uno de los subordinados en otro equipo.

Abundan las fuentes de aprendizaje acerca de la efectividad del equipo. *How to make Meetings Work*, de Michael Doyle y Davis Straus, contiene una valiosa enseñanza acerca de los roles de los líderes, los facilitadores y los registradores de grupos.⁴⁵ Algunos consejos sobre la formación de equipos, la facilitación y la efectividad del equipo se pueden encontrar en *Team Building*, de William G. Dyer y en *Managing in the New Environment*, de Larry Hirshhom.⁴⁶ El libro de Edgar Schein, *Process Consultation*, muestra cómo administrar los procesos de grupo para lograr una mayor efectividad. ⁴⁷ Muchas organizaciones grandes ofrecen a sus miembros entrenamientos para la efectividad del equipo, por medio de cursos sobre habilidad para resolver problemas, cómo dirigir las juntas de equipo para la resolución de problemas, habilidades del facilitador y la

capacidad para el manejo de las juntas, y ofrecen estos cursos a los empleados en todos los niveles. Muchos gerentes recurren en forma rutinaria a los servicios de facilitadores que les ayuden a dirigir las juntas. A medida que los equipos se vuelven más importantes para las organizaciones, tienen a su disposición los recursos necesarios para mejorar las habilidades del equipo.

Un desarrollo reciente es la aplicación de la tecnología para mejorar el desempeño de un equipo. Groupware es el término genérico que se emplea para describir los instrumentos electrónicos y no electrónicos diseñados para ayudar a los equipos, en especial a los equipos de negocios, a funcionar mejor. Hasta donde sabemos, el libro *Leading Business Teams*, de Johansen, Sibbet, Benson, Martin, Mittman y Saffo, es la primera exposición completa sobre este tema. 48 Estos autores describen toda la gama de posibles instrumentos que hay disponibles actualmente -teléfonos, computadoras, correo electrónico, correo de voz, audio- teleconferencias, videoteleconferencias, tableros copiadore, redes de áreas locales (RAL), etcétera- y muestran la forma de usarlos por separado o en combinación para ayudar a los equipos en el desempeño de su trabajo. En lo que se refiere al Origen del término groupware, los autores escriben:

A Peter y Trudy Johnson-Lenz, que trabajan a través de una red de Información electrónica llamada EIES (New Jersey Institute of Technology), se les acredita el haber aplicado por vez primera el término groupware. Cal Pava, de Harvard, es otro de los primeros usuarios de la palabra. Es probable que haya otros antiguos usuarios del término y, como es común en estos casos, resulta difícil determinar quién lo creó realmente. La primera vez que vimos el término groupware en la prensa del mercado masivo fue en el artículo de Fortune titulado, 'El software capta el espíritu de equipo' Junio de 1987). Desde entonces, el término ha tenido un USO más amplio, y muchos productos basados en redes llevan ese nombre. 49

Los autores también explican la forma de diseñar un salón de equipo ---una habitación llena de instrumentos, artefactos y mobiliario que ayudan a los equipos a volverse más efectivos. Uno de los objetivos clave es ayudar a los equipos a tomar mejores decisiones; por consiguiente, los miembros del equipo tienen a su disposición una gran variedad de instrumentos de apoyo en la toma de decisiones incluyendo estaciones de trabajo de computadoras. Podemos estar seguros que los experimentos con el groupware aumentarán en el futuro. (Nos sentimos aliviados al ver que los rotafolios y los marcadores mágicos estaban incluidos en el salón del equipo.)

Los equipos siempre han sido una base importante del DO, pero hay una conciencia creciente de la habilidad única de los equipos para crear sinergia, responder de manera rápida y flexible a los problemas, ser innovadores y encontrar nuevas formas de desempeñar el trabajo, y satisfacer las necesidades sociales en el lugar de trabajo.

ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE

Las estructuras paralelas de aprendizaje, o sea estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del desarrollo organizacional. Dale Zand introdujo este concepto con el nombre de organización colateral en el año de 1974, y lo definió como: "una organización complementaria que coexiste con la acostumbrada organización formal". 50 El propósito de esta organización colateral es abordar los problemas "mal estructurados" que la organización formal es incapaz de resolver. En las décadas de 1970 y 1980 se llevaron a cabo numerosos experimentos con las organizaciones colaterales.

Gervase Bushe y Abraham (Rami) Shacar resumieron y ampliaron los trabajos sobre este concepto en su tratado muy completo, titulado *Parallel Learning Structures*.-51 Nosotros emplearemos los términos

estructuras paralelas de aprendizaje y estructuras paralelas para referimos a esta intervención estructural. Las estructuras paralelas de aprendizaje son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde las fuerzas de la inercia, los patrones de comunicación jerárquicos y las formas Estandar de abordar los problemas inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia, las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar al sistema, y después guiar el proceso de cambio.

Bushe y Shani describen la idea como sigue: "Ofrecemos el término de Pestructura paralela de aprendizaje' como una clasificación genérica que abarca las intervenciones en donde: (a) se crea una 'estructura' (es decir, una división específica y una coordinación del trabajo) que (b) opera 'paralela' (es decir, en tándem o lado a lado) a la jerarquía y la estructura formales y (c) tiene el propósito de incrementar el 'aprendizaje' de una organización (es decir, la creación y/o la puesta en práctica de nuevos pensamientos y conductas de los empleados)." 52 En su forma más fundamental, una estructura paralela de aprendizaje consta de un comité directivo y cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios que se necesitan, hacen recomendaciones para el mejoramiento, y vigilan los esfuerzos del cambio. Otros refinamientos adicionales incluyen contar con un comité directivo y además con grupos de ideas, grupos de acción, grupos de trabajo, y grupos para la puesta en práctica, en donde los grupos sirven a funciones específicas según las designe el comité directivo. La estructura paralela debería ser un microcosmos de la organización total, es decir, 'debería contar con representantes de todas las partes de la organización. Uno o más altos ejecutivos deberían ser miembros del comité directivo, para darles autoridad, legitimidad e influencia a las estructuras paralelas.

La responsabilidad de los miembros de la estructura paralela de aprendizaje es pensar y comportarse en formas que son diferentes de los roles y las reglas normales de la organización. Bushe y Shani manifiestan:

El aspecto clave de las estructuras paralelas es que crean un espacio confinado y tiempo para pensar, hablar, decidir y actuar de una manera diferente de la que por lo común tiene lugar en el trabajo. Si no pone en práctica diferentes normas y procedimientos, no tiene una estructura paralela. La tarea más difícil y más importante para las personas que crean una estructura paralela es la creación de una cultura diferente dentro de ella. La estructura paralela no es lo importante. Lo importante es que las personas actúen en una forma que promueva el aprendizaje y la adaptación.⁵³

Las estructuras paralelas ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuinas, e iniciar los cambios necesarios.

Creemos que las estructuras paralelas de aprendizaje son uno de los fundamentos del DO, porque prevalecen en muchos programas de DO diferentes. Los programas de calidad de vida en el trabajo de las décadas de 1970 y 1980 utilizaban estructuras paralelas compuestas de líderes sindicales, gerentes y empleados. Casi todos los esfuerzos de rediseño de sistemas sociotécnicos y los programas de planificación de los sistemas abiertos emplean estructuras paralelas, las cuales a menudo se usan para coordinar a los equipos autodirigidos en las organizaciones de desempeño superior. En Ford Motor Company se emplearon un comité directivo y grupos de trabajo para coordinar los equipos de involucramiento de los empleados. Las estructuras paralelas de aprendizaje a menudo son la forma mejor de iniciar el cambio en las grandes organizaciones burocráticas, en especial cuando el cambio implica un cambio fundamental en los métodos de trabajo y/o en la cultura de la organización. Bushe y Shani mencionan un buen número de ejemplos de una variedad de escenarios en donde se aplicó ventajosamente esta intervención. Las

estructuras paralelas de aprendizaje son también Un poderoso instrumento para la creación del cambio organizacional.

ESTRATEGIA NORMATIVA-REEDUCATIVA DEL CAMBIO

Al principio de este capítulo, hablamos de la importancia de los modelos y las teorías del cambio planificado. Ahora abordaremos otro fundamento del DO en términos de la estrategia del cambio que sustenta la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional implica un cambio, y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Chin y Benne describen tres tipos de estrategias para cambiar. 54 Primero están las estrategias empíricas-rationales se basan en la suposición de que las personas son racionales, de que seguirán su propio interés racional y que cambiarán siempre y cuando comprendan que el cambio es ventajoso para ellas. El segundo grupo se compone de las estrategias normativas-reeducativas, basadas en las suposiciones de que las normas constituyen la base de la conducta, y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el cual se descartan las antiguas normas y se remplazan por otras nuevas. El tercer grupo son las estrategias de poder-coercitivas, basadas en la suposición de que el cambio es el acatamiento de aquellos que tienen menos poder, a los deseos de aquellos que tienen más poder. Si lo evaluamos en comparación con estas tres estrategias de cambio, es evidente que el DO está incluido en la categoría normativas-reeducativa, aunque a menudo el DO representa una combinación de las estrategias normativa-reeducativa y empírica-racional. Chao y Benne indican la naturaleza de la estrategia normativa-reeducativa:

Hay un segundo grupo de estrategias que nosotros llamamos normativas-reeducativas. Estas estrategias se basan en suposiciones de la naturaleza humana que difieren de las que sustentan al primero. No se niegan la racionalidad y la inteligencia de los seres humanos. Los patrones de la acción y la práctica están sustentados por normas socioculturales y por compromisos de parte de los individuos con esas normas. Las normas socioculturales están sustentadas por los sistemas de actitudes y valores de los individuos --conceptos normativos que apuntalan sus compromisos. El cambio en un patrón de práctica o de acción, según este punto de vista, ocurrirá únicamente cuando se persuade a las personas involucradas de que cambien sus orientaciones normativas hacia antiguos patrones y desarrollen un compromiso con otros nuevos. Y los cambios en las orientaciones normativas implican cambios en las actitudes, valores, habilidades y relaciones significativas, no sólo cambios en los conocimientos, la información o las exposiciones intelectuales para la acción y la práctica. 55

Una ilustración puede aclarar estas tres estrategias del cambio. Supongamos que acaban de inventar, someter a pruebas y autorizar para su uso público la vacuna Sale para la polio, y que usted está a cargo de divulgar la noticia entre el público. Los procedimientos que seguiría dependerían de la estrategia de cambio en la que usted cree. Si adoptó la estrategia empírica-racional, entonces supondría que todas las personas racionales y que piensan en su propio interés (que son la mayoría) usarían la vacuna si tan sólo tuvieran la información y conocieran su disponibilidad y eficacia. Por consiguiente, el programa de usted sería divulgar el conocimiento y la información y, como consecuencia de ello, todos desearían vacunarse, puesto que sería en su propio beneficio.

Por otra parte, si creyera en una estrategia de cambio normativa-reeducativa, haría algunas cosas adicionales. Aunque no niega ni ignora la inteligencia, la racionalidad y el propio interés de las personas, también cree que muchas conductas están arraigadas en normas, valores y creencias socioculturales que se deben cambiar si quiere que las personas acepten la vacuna y la usen. Algunas de esas creencias podrían ser,

"todos los nuevos medicamentos son peligrosos si no han estado en el mercado cuando menos diez años"; "mi vecina, la señora Jones, no piensa usar la vacuna y tampoco lo haré yo, pues ella siempre tiene la razón en estas cosas"; "bien, nadie en mi familia ha tenido polio, así que no temo contraer esa enfermedad y no necesito la vacuna". Puesto que usted ha adoptado una estrategia de cambio, supondrá que es necesario cambiar las normas y los valores, además de poner la información a la disposición del público. De manera que prepararía una campaña de educación acerca del nuevo medicamento y también una campaña de reeducación para cambiar las normas y los valores de las personas.

Si usted creyera en una estrategia de cambio de poder-coercitiva, su tarea sería muy directa: promulgaría una ley declarando que todas las personas se tienen que vacunar y se aseguraría de que todos acataran esa ley. Si usted tuviera el poder de promulgar la ley, y el poder de imponer su cumplimiento, entonces las personas se vacunarían.

Lo que tratamos de decir aquí es que hay diferentes estrategias para efectuar el cambio, y que el DO se basa en primer lugar en una estrategia normativa-reeducativa y en segundo en una estrategia empírica-racional. Chao y Benne sugieren que una estrategia normativa-reeducativa tiene las siguientes implicaciones para la práctica del DO. Los miembros del sistema cliente definen cuáles son los cambios y las mejoras que quieren hacer, en vez de que lo haga el practicante del DO; el practicante interviene en una forma de-colaboración con los clientes, y juntos definen los problemas y buscan las soluciones. Se descubre cualquier cosa que obstaculice la resolución efectiva del problema y se examina en público; es decir, se hace que salgan a la superficie las dudas, la ansiedades y los sentimientos negativos para "trabajar en ellos a fondo". Se usan los conocimientos de las ciencias de la conducta como un recurso tanto para los clientes como para el practicante, y las soluciones a los problemas no se atribuyen a priori a una información o un conocimiento técnico mayores, sino que pueden residir en los valores, actitudes, relaciones y las formas acostumbradas de hacer las cosas. 56 LOS miembros del sistema cliente deciden cuáles son las normas que se van a cambiar y la forma de reeducar. Estas implicaciones proporcionan a los clientes una elección y un control considerables sobre la situación; incitan un esfuerzo de colaboración, más que un esfuerzo de "hacer algo para" y les conceden más opciones y alternativas tanto a los clientes como al practicante.

Nuestra definición del desarrollo organizacional se refiere al mejoramiento y administración de la cultura de la organización -una referencia obvia a las normas socioculturales y la naturaleza normativa del cambio organizacional. Puesto que las normas son creencias socialmente aceptadas acerca de las conductas apropiadas y no apropiadas de los grupos, las normas se pueden cambiar mejor enfocándose en el grupo, no en el individuo. Burke escribe:

Si tratamos de cambiar una actitud o una conducta de un individuo sin tratar de cambiar la misma actitud o conducta del grupo al que pertenece, entonces el individuo será considerado como extravagante y estará bajo la presión del grupo para que vuelva a su posición original, o bien será rechazado totalmente. Por consiguiente, el principal punto de ventaja para el cambio es a nivel del grupo; por ejemplo, modificando las normas o los estándares del grupo. 571

El descubrimiento de la importancia de las normas para determinar la conducta individual condujo a la estrategia normativa-reeducativa del cambio y se convirtió en una de las bases del DO.

CIENCIAS DE LA CONDUCTA APLICADAS

Esta base del DO se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo, el conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas de DO aplican los principios científicos y prácticos de las ciencias

de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficacia y los practicantes del DO conocen esos patrones gracias a las investigaciones y la teoría. El objetivo de esta discusión es estudiar brevemente la forma en la cual el conocimiento de las ciencias de la conducta se convierte en un conocimiento de las ciencias de la conducta aplicadas, porque el DO es la aplicación del conocimiento, las prácticas y las habilidades de las ciencias de la conducta en sistemas reales, en colaboración con los miembros del sistema.

Por lo común se hace una distinción convencional entre 1) la ciencia "pura" o básica, cuyo objeto es el conocimiento en sí, y 2) la "tecnología". la ciencia aplicada o práctica, cuyo objeto es el conocimiento para resolver problemas prácticos y apremiantes. 58 Greenwood discute las actividades de los practicantes como sigue: 'El problema al que se enfrenta un practicante por lo común es un estado de desequilibrio que requiere una rectificación. El practicante examina la situación problema, y sobre esa base prescribe una solución que se espera restablezca el equilibrio, resolviendo así el problema. Este proceso por lo común se conoce como diagnóstico y tratamiento. "59 Tanto el diagnóstico como el tratamiento se componen de observar una situación, y sobre la base de variables seleccionadas, colocarla en un diagrama de clasificación o tipología La tipología del diagnóstico permite que el practicante sepa qué categoría de situación ha examinado; la tipología del tratamiento permite que el practicante sepa qué esfuerzos reparadores debe aplicar para corregir el problema. Sobre este punto, Greertwood manifiesta

Las tipologías del diagnóstico y del tratamiento se emplean juntas. Cada tipo de descripción de la tipología del diagnóstico contiene implicaciones para cierto tipo de tratamiento. El practicante usa el tratamiento como la prueba empírica de su diagnóstico, en la cual el éxito corrobora el diagnóstico, el fracaso lo niega y por consiguiente requiere un nuevo diagnóstico. Los principios del diagnóstico y del tratamiento constituyen los principios de la práctica, es decir, con sus elaboraciones e implicaciones, constituyen la teoría de la práctica. 60

Los practicantes trabajan basándose en esta teoría de la práctica: primero diagnostican la situación, después seleccionan y llevan a cabo los tratan-tientos, basándose en el diagnóstico, y por último evalúan los efectos de los tratamientos.

El desarrollo organizacional es tanto un resultado de las ciencias de la conducta aplicadas, como una forma de las mismas; tal vez sería más exacto decir que es un programa de aplicación de las ciencias de la conducta en las organizaciones. La figura 5-5 muestra algunos de los componentes de las ciencias de la conducta aplicadas. Las dos entradas inferiores, la investigación de las ciencias de la conducta y la teoría de las ciencias de la conducta, se proponen representar las contribuciones de la ciencia pura o básica; las dos entradas superiores, la investigación de la práctica y la teoría de la práctica, se proponen representar las aportaciones de las ciencias aplicadas.

Algunos ejemplos de las contribuciones de estas cuatro fuentes, que sol, pertinentes para las organizaciones, son los siguientes:

Las contribuciones de la teoría de las ciencias de la conducta son:

La importancia de las normas sociales en la determinación de las percepciones, las motivaciones y las conductas (Sherif)

El papel de una teoría de intercambio de la conducta que postula que las personas tienden a intercambiar unidades aproximadamente equivalentes para mantener un equi- libro entre lo que se da y lo que se recibe (Gouldner, Homans)

La importancia del campo total de fuerzas existente para determinar y predecir la conducta (Lewin)

La pertinencia de la teoría de roles para dar razón de la estabilidad y el cambio en la conducta G. H. Mead)

Las posibilidades inherentes en los puntos de vista de la motivación diferentes de aquellos Proporcionados por teorías más antiguas (McGregor, Herzberg, Maslow)

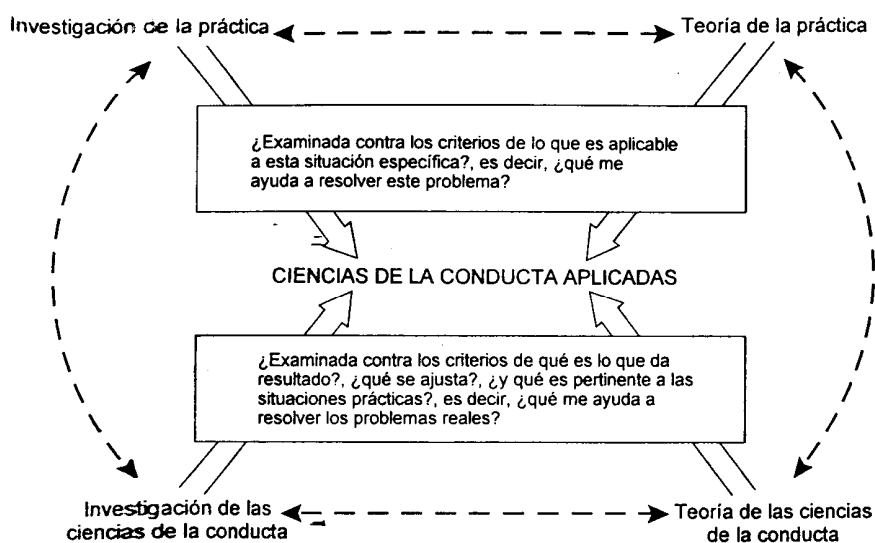


Figura 5-5 Composición de las ciencias de la conducta aplicadas.

La importancia del establecimiento de metas individuales para incrementar la productividad y mejorar el desempeño (Locke)

El lugar de la teoría cognoscitiva social, las teorías generales del aprendizaje, los efectos de la recompensa y el castigo, las teorías del cambio de actitudes, etcétera, en la comprensión de la conducta de la organización (Bandura, Skinner y McGuire)61

Las contribuciones de la investigación de las ciencias de la conducta son:

Los estudios acerca de las causas, las condiciones y las consecuencias de una competencia inducida sobre la conducta, dentro y entre los grupos (Sherif, y Blake y Mouton)

Los resultados acerca de los efectos de las estructuras cooperativa y competitiva de las metas del grupo sobre la conducta dentro de los grupos (Deutsch)

Los resultados acerca de los efectos del ambiente organizacional y administrativo sobre el estilo de liderazgo (Fleishman)

Los estudios acerca de las variables pertinentes para el bienestar de la organización (Likert)

Los estudios que demuestran la importancia del sistema social en relación con el sistema técnico (Trist y Bamforth)

Los estudios acerca de las diferentes redes de comunicación (Leavitt), las causas y las consecuencias del conformismo Asch la resolución de problemas del grupo (Kelley y Thibaut), y la dinámica de grupos (Cartwright y Zander) 62

Las contribuciones de la teoría de la práctica son:

Las implicaciones de la teoría y la práctica del método de entrenamiento de laboratorio (Bradford, Benne, y Gibb)

Las implicaciones de las teorías del desarrollo del grupo (Bion y Bennis y Shepard)

Las nuevas dimensiones en la relación de ayuda y específicamente en la relación cliente-consultor (Rogers)

La codificación de las prácticas de la gerencia (Drucker)

Las nuevas ideas acerca del proceso de la educación (Dewey)

El concepto de "administrar por objetivos" (Drucker, McGregor)

Las implicaciones de la teoría del aprendizaje social y del modelamiento de la conducta en la formación de supervisores (Golcstein y Sorcher)

Las exploraciones en la teoría y el método de la intervención (Argyris)

Los desarrollos en las tipologías y la teoría de la consultoría (Blake y Mouton)

Las implicaciones y las aplicaciones de las teorías del cambio planificado (Lippitt, Watson y Westley; Bennis, Benne y Chin)63

Las contribuciones de la investigación de la práctica son:

Los estudios que demuestran que la retroalimentación de los datos de las encuestas de investigación puede producir un cambio en la organización (Mann, Likert, Baumgartel)

Los resultados que indican la importancia del grupo de trabajo informal en el desempeño individual y del grupo (Roethlisberger y Dickson)

Los resultados que demuestran la eficacia del desarrollo organizacional al GRID en las organizaciones grandes (Blake, Mouton, Barnes y Greiner)

Los resultados que documentan un desempeño superior de la organización y un clima laboral mejorado, que se derivan de un esfuerzo del DO a largo plazo en una empresa de fabricación (Marrow Bowers y Seashore)

Los resultados que demuestran la habilidad del entrenamiento en el modelamiento de la conducta para mejorar las habilidades de la supervisión en relaciones humanas (Latham y Saari) y la efectividad de la organización (Porras)

Los resultados de los estudios de la investigación-acción en el capítulo 7, que muestran cómo cambiar las prácticas organizacionales⁶⁴

Estas contribuciones no pretenden ser exhaustivas, sino únicamente tratar de mostrar algunas de las fuentes y de las clases de información y conocimientos que los practicantes del DO, como científicos de la conducta, llevan al escenario organizacional. De hecho, la mayor parte de las citas mencionadas a todo lo largo de este libro representan contribuciones a la teoría y la investigación de las ciencias de la conducta, o a la teoría y la práctica que son el fundamento del DO.

INVESTIGACION-ACCION

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción -un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método 0 indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción, basándose en los datos.⁶⁵ La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del DO desde sus inicios.

La investigación-acción es un método para aprender y hacer –aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio. Kurt Lewin, quién desarrolló el concepto de la investigación-acción, hace el comentario siguiente:

La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o la ingeniería social. Es un tipo de investigación-acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación conducente a la acción social...

Esto de ninguna manera implica que la investigación necesaria sea en cualquier aspecto menos científica o "inferior" a la que se requeriría para la ciencia pura en el campo de los acontecimientos sociales. Me siento inclinado a afirmar que es todo lo contrario. ⁶⁶

El capítulo 7 describe la investigación-acción en todos sus detalles, así que dejaremos hasta entonces esta discusión. Por ahora, simplemente queremos observar que las incontables similitudes entre el desarrollo organizacional y la investigación-acción hacen que esta última sea uno de los fundamentos más importantes del DO.

COMENTARIOS FINALES

Estos fundamentos del desarrollo organizacional constituyen los apuntalamientos teóricos y prácticos del campo. Tomados por separado, cada uno de ellos es un poderoso instrumento conceptual para pensar en el

cambio y llevarlo a cabo. Tomados en forma colectiva, constituyen el principio de una teoría del desarrollo y el cambio organizacionales que tiene un potencial enorme para mejorar el desempeño de la organización y el desarrollo del individuo. Estos fundamentos son sólidos, válidos y de un gran valor para los teóricos y practicantes del DO. También son de gran valor para los líderes y miembros de la organización que esperan beneficiarse con los programas de cambio erigidos sobre estos fundamentos colectivos.

NOTAS

1. Véase Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*-(Nueva York: Harper, 1951).
2. Edgar Shein, *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, tomo 2 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987). Esta discusión se basa en las págs, 92-114. La Tabla 5-1 se tomó de la página 93.
3. R. Lippitt, J. Watson, y B. Westley, *Dynamics of Planned Change* (Nueva York: Harcourt and Brace, 1958).
4. Véase, por ejemplo, D. Kolb y A. Frohman, "An Organization Development Approach to Consulting", *Sloan Management Review*, 12, número 1 (1970), 51-65. También, W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994).
5. R. H. Kilmann, *Managing Beyond the Quick Fix* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989). Véase también R. H. Kilmann, "A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success", *Organizational Dynamics* (Verano de 1989), págs.. 5-19.
6. Kilmann, "A Completely Integrated Program", págs.. 13-14. Estas etapas y trayectorias son reminiscentes del Grid del DO; Véase R. R. Blake y J. S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969).
7. Jerry I. Porras, *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
8. Esta discusión proviene de Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", en Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, editores, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª ed., tomo 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), págs. 719-822. Los elementos del escenario de trabajo se indican en la pág. 729.
9. Porras, *Stream Analysis*, pág. 23.
10. Porras y Robertson, "Organizational Development", pág. 728.
11. Véase Warner Burke, *Organization Development*, Capítulo 7.
12. La investigación del liderazgo se puede encontrar en James M. Burns, *Leadership* (Nueva York: Harper & Row, 1978); B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Nueva York: The Free Press,

- 1985); y N. M. Ticky y M. A. Devanna, *The Transformational Leader* (Nueva York: Wiley and Sons, 1986).
13. Estas definiciones son de Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, cuarta edición (Englewood Cliffs, N: J: Prentice-Hall, 1989). pág. 329.
14. W. Warner Burke, *Organization Development*, págs.. 126-127.
15. VC-ase, por ejemplo, W. W. Burke y P. Jackson, "Making the Smith Kline Beecham Merger Work", en *Human Resources Management*, 30 (1991), págs.. 69-87. Véase también W. M. Bernstein y W. W. Burke, "Modeling Organizational Meaning Systems", en R. W. Woodman y W. A. Pasmore, editores, *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), págs.. 117-159.
16. Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", *Science*, III (1950), págs.. 23-28. D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Nueva York Wiley, 1966). Una segunda edición apareció en el aft de 1978.
17. VLsase A. D. Hall y R. E. Fagen, "Definición of a System", *General Systems*, Anuario de la Society for the Advancement of General Systems Theory, 1956, 1, págs.. 18-28.
18. L. von Bertalanffy, "General System Theory", *General Systems*, Anuario de la Society for the Advancement of General Systems Theory, 1956, 1, págs.. 1-10.
19. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, 4 ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), págs. 15.
20. David P. Hanna, *Designing Organizations for High Performance* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988), págs. 8.
21. Esta discusión sigue a las descripciones de Katz y Kahan, *The Social Psychology of Organizations*, segunda edición, págs.. 18-34; y Hanna, *Designing Organizations for High Performance*, págs.. 1-31.
22. Hanna, págs.. 14-15.
23. *Ibidem*, pág. 16.
24. Katz y Kahn, págs. 27.
25. Véase W. A. Pasmore, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective* (Nueva York: Wfley, 1988); C. Pava, "Redisigning Sociotechnical Systems Design: Concepts and Methods for the 1990s", *Journal of applied Behavioral Science*, 22 (1986), págs.. 201-221; T. G. Cununings, "Future Directions of Sociotechnical Systems Theory and Research", *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (1986), págs.. 355-360; D. P. Hanna, *Designing Organizations for High Performances* y G. R. Bushe y A. B. Shard, *Parallel Learning Structures* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991)
26. Hanna, *Designing Organizations for High Performance*; págs. 97.
27. Peter M. Senge *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York Doubleday/Currency, 1990), págs. 12.

28. Véase Dorwin Cartwright, "Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory", *Human Relations*, 4, número 4 (1951), 381-392.
29. J. E. McGrath, *Groups: Interaction and Performance* (Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1984).
30. James A. Belasco, *Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change* (Nueva York: Plume Publishing, 1990).
31. James M. Kouzes; y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990).
32. *Ibidem*, pág. 14.
33. Donald E. Petersen y John Hillkirk, *A Better Idea: Redefining the Way Americans Work* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1991).
34. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, Publishers, 1982).
35. Tom Peters y Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York: Warner Books, Inc., 1985).
36. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1988).
37. *Ibidem*, págs. 281-386. La lista completa de "Prescriptions for a World Turned Upside Down se reproduce en el interior de las portadas anterior y posterior.
38. Tom Peters, *Liberation Management* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1992).
39. Carl E. Larson y Frank M. J. LaFasto, *TeamWork* (Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc. 1989)
40. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
41. *Ibidem*, págs. 13.
42. *Ibidem*, págs. 14-15.
43. *Ibidem*, págs. 19.
44. Tom Peters, *Liberation Management*.
45. Michael Doyle y David Straus, *How to Make Meetings Work* (Nueva York: Playboy Press, 1976).
46. Véase William G. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*, segunda edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987); y Larry Hirschhorn, *Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).

47. Véase Edgar H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, tomo 1, segunda edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1988); y Edgar H. Schein, *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, tomo 2 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
48. Robert Johansen, David Sibbet, Suzyn Benson, Alexia Martin, Robert Mittman, y Paul Saffo, *Leading Business Teams* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991).
49. *Ibidem*, págs. 10.
50. Dale Zand, "Collateral Organization: A New Change Strategy", *Journal of Applied Behavioral Science*, 10 (1974), págs.. 63-89. Esta cita es de la pág. 64.
51. Bushe y Shani, *Parallel Learning Structures*.
- R. *Ibidem*, pág. 9.
53. *Ibidem*, págs. 10.
54. Robert Chin y Kenneth D. Benne, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems", en W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin, y K. E. Corey, editores, *The Planning of Change*, tercera edición (Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1976), págs.. 22-45.
55. *Ibidem*, págs. 23.
56. Basado en una discusión en Chin y Benne, "General Strategies", págs. 32-33
57. Warner Burke, *Organization Development*, págs. 151.
58. Robert K. Merton y Daniel Lerner, "Social Scientists and Research Policy", en W. G. Bennis, K. D. Benne, y R. Chin, editores, *The Planning of Change* (Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961), págs.. 53-69.
59. Ernest Greenwood, "The Practice of Science and the Science of Practice", en Bennis, Benne, y Chin, editores, *The Planning of Change*, 1961, págs. 78.
60. *Ibidem*, pág. 79.
61. Estas citas, enumeradas según el orden en que se mencionan en el texto, son: (1) M. Sherif, *The Psychology of Social Norms* (Nueva York: Harper & Bros., 1936). (2) A. W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, abril de 1960, 25, págs.. 161-178.(3) C. G. Homans, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1950).(4) K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (Nueva York: Harper & Bros., 1951). (5) G. H. Mead, *Mind, Self, and Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1934). (6) D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).(7) F. B. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959).(8) A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1964). (9) E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (1968), págs.. 157-189. (10) A. Bandura *Social Foundations of thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986. (11) B. F. Skinner, *About Behaviorism* (Nueva York:

Alfred A. Knopf, 1974). (12) W. J. McGuire, "The Nature of Attitudes and Attitude Change", en G. Lindzey y E. Aronson, editores, *Handbook of Social Psychology*, segunda edición, tomo 3 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), págs.. 136-314.

62. Estas citas, enumeradas según el orden en que se mencionan en el texto, son, (1) M. Sherif, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood, y C. Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961). (2) R. R. Blake, "Conformity, Resistance, and Conversion", en I. A. Berg y B. M. Bass, editores, *Conformity and Deviation* (Nueva York: Harper & Row, 1961), págs.. 1-37. (3) M. Deutsch, "A Theory of Cooperation and Competition", *Human Relations*, 2, número 2 (1949), pgs. 129-152. (4) E. A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior", *Personnel Psychology*, 6 (Verano de 1953), págs.. 205-222. (5) R. Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961). (6) E. L. Trist y K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwell Method of Coal-Getting", *Human Relations*, 4, número 1 (1951), pgs. 1-38. (7) H. J. Leavitt, "Some Consequences of Certain Communication Patterns on Group Performance", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (enero de 1951), págs.. 38-50. (8) S. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs*, 7, número 9 (1956). (9) H. H. Kelley y J. W. Thibaut "Group Problem Solving", en G. Lindzey y E. Aronson, editores, *Handbook of Social Psychology*, segunda edición, tomo 4 (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), pgs. 1-101. (10) D. Cartwright y A. Zander, *Group Dynamics*, segunda edición (Nueva York: Harper & Row, 1960).

63. Estas citas, enumeradas según el orden en que se mencionan en el texto, son: (1) L. P. Bradford, J. R. Gibb, y K. D. Benne, editores, *T-Group Theory and Laboratory Method* (Nueva York: John Wiley, 1964). (2) W. R. Bion, *Experiences in Groups* (Nueva York: Basic Books, 1961). (3) W. G. Benis y H. A. Shepard, "A Theory of Group Development", *Human Relations*, 9, número 4 (1956), págs.. 415-438. (4) C. R. Rogers, *Client-Centered Therapy* (Boston: Houghton Mifflin, 1951). (5) P. F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954). (6) J. Dewey, *How We Think* (edición corregida) (Nueva York: Heath, 1933). (7) P. F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Row, 1954). (8) D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). (9) A. P. Goldstein y M. Sorcher *Changing Supervisor Behavior* (Nueva York: Pergamon Press, 1974). (10) C. Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970). (11) R. R. Blake y J. S. Mouton, *Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1976). (12) R. Lippitt, J. Watson, y B. Wesley, *The Dynamics of Planned Change* (Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1958). (13) W. G. Bennis, K. D. Benne, y R. Chin, editores, *The Planning of Change* (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1961).

64. Estas citas, enumeradas según el orden en que se mencionan en el texto, son: (1) F. C. Mann, "Studying and Creating Change", en W. G. Bennis, K. D. Benne, y R. Chin, editores, *The Planning of Change* (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), págs.. 605-613. (2) R. Likert, *New Patterns of Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1961). (3) H. Baumgartel, "Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: The Survey 'Feedback' Experiment". *Kansas Business Review*, 12 (diciembre de 1959), pgs. 2-6. (4) F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939). (5) R. R. Blake, J. S. Mouton, L. B. Barnes, y L. E. Greiner, "Breakthrough in Organization Development", *Harvard Business Review*, 42 (noviembre-diciembre de 1964), pgs. 133-155 (6) A. J. Marrow, D. G. Bowers, y S. E. Seashore, *Management by Participation* (Nueva York: Harper & Row, 1967). (7) G. P. Latham y L. M. Saari, "The Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavior Modeling", *Journal of Applied Psychology*, 64 (1979). págs.. 239-246. (8) J. I. Porras, K. Hargis, K. J. Patterson, D. G. Maxfield, N. Roberts, y R.

J."Modeling-Based Organizational Development: A Longitudinal Assessment", The Journal of Applied Behavioral Science, 18, número 4 (1982), págs.. 433-446.

65. Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models (Reading, MA: Add Wesley Publishing Company (1969), pág. 28.

66. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics", Human Relations, 1, número 2 (1947), págs. 150-151.

6

ADMINISTRACION DEL PROCESO DEL DO

En este capítulo examinaremos lo que hacen los líderes, los miembros de la organización y los practicantes del DO a medida que llevan a cabo y administran los programas de desarrollo organizacional. Hasta aquí, usted ya sabe que el diagnóstico constituye un fundamento para la intervención, y que la intervención implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio. El pensamiento acerca de la forma de administrar este proceso es el enfoque de esta discusión. Primero estudiaremos a fondo el diagnóstico desde varias perspectivas o enfoques diferentes. Esto va seguido de un examen de las consideraciones tocantes a las intervenciones de selección y de puesta en práctica. Por último, se presentan y se explican las pautas para la administración total de los programas de DO.

DIAGNOSTICO

Hay tres componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción, y administración del programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. (De hecho, estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impactos sobre los miembros de la organización. Aquí los separamos para facilitar su análisis.) La

figura 6-1 muestra lo que se quiere decir cuando describimos los procesos del DO en términos de sus componentes de diagnóstico, acción y administración del programa.

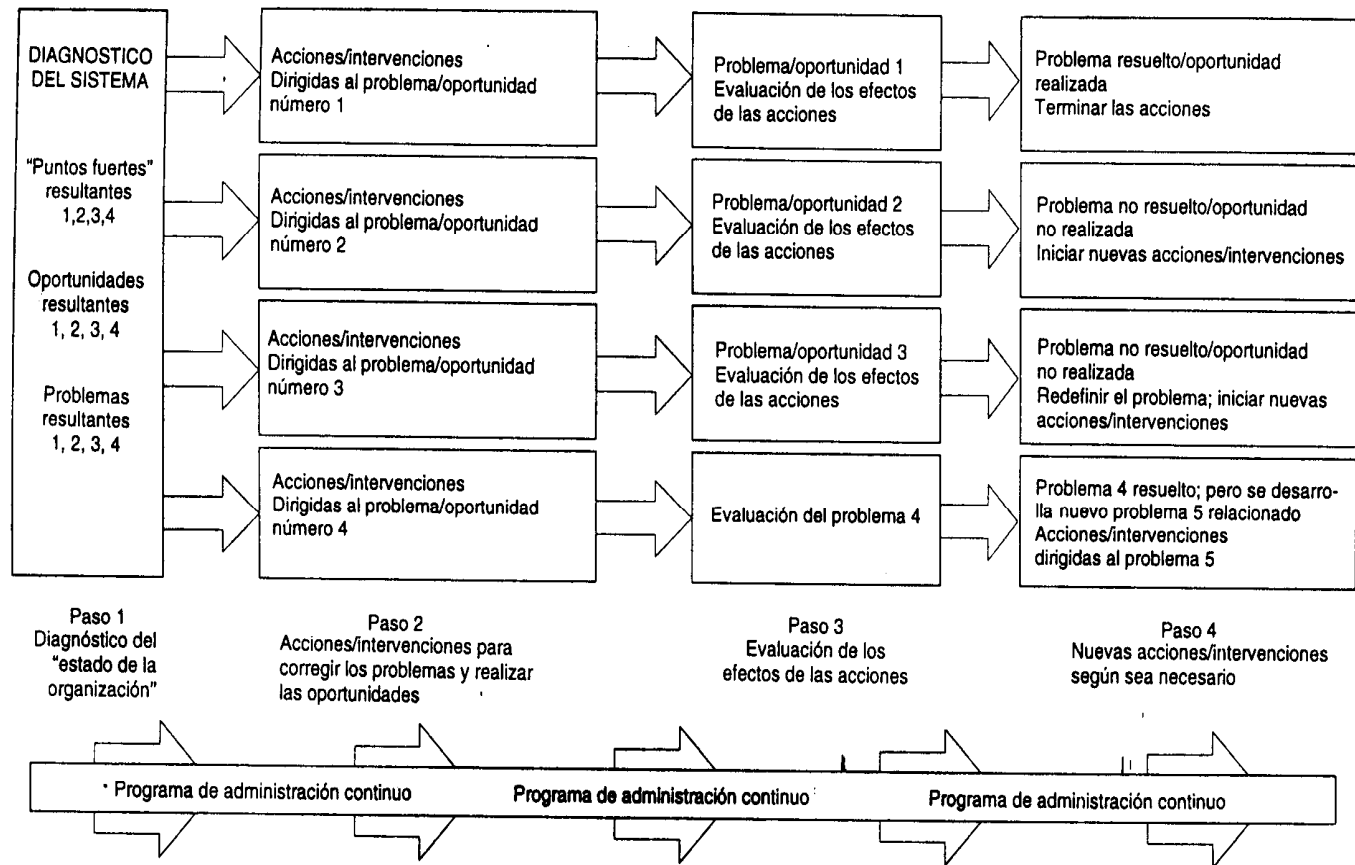


Figura 6-1 Los componentes del proceso de DO: diagnóstico, acción y administración del programa.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente -ya sea el sistema total o alguna parte del todo. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del DO específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, intergrupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o la toma de decisiones. El paso 3 consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se solucionó el problema, o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si la respuesta es no, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema (cuarto paso). A menudo, cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercero y cuarto pasos implican una redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problema. El quinto, sexto y séptimo pasos también se pueden requerir para algunos problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales sólo son repeticiones de la secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción. Una vez más, este proceso parece lógico y lineal en la figura 6-1, pero en la práctica resulta más complicado.

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

Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos

El desarrollo organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

Tabla 6-1 Diagnóstico de los subsistemas de la organización

ENFOQUE U OBJETIVO DEL		METODOS COMUNES DE	
DIAGNOSTICO	EXPLICACION Y EJEMPLOS	INFORMACION TIPICA QUE SE BUSCA	DIAGNOSTICO
La organización total (que tiene una "carta de constitución" o una misión común y una estructura de poder común)	El sistema total es la entidad evaluada y analizada. El diagnóstico también podría incluir, si es pertinente, a organizaciones, grupos o fuerzas de extrasistemas (de; entorno como clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales. Algunos ejemplos son una empresa manufacturera, un hospital, un sistema escolar, una cadena de tiendas por departamentos, o una congregación eclesiástica.	¿Cuáles son las normas ("deberes culturales") de la organización? ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización hacia vados "objetos cognoscitivos" como compensaciones, metas de la organización, supervisión y alta gerencia? ¿Cuál es el ambiente de la organización: abierto o cerrado, autoritario o democrático, represivo o de desarrollo, confiado o desconfiado, cooperativo o competitivo? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? ¿De qué clase y qué tan efectivos son los "mecanismos sensoriales" de la organización para inspeccionar las demandas internas y externas? ¿Se comprenden y aceptan las metas de la organización?	Los cuestionados de encuestas son los más comunes en una organización grande. Las entrevistas, tanto de grupo como individuales, son útiles para obtener la información deseada, en especial si se basa en técnicas de muestreo efectivas. Un grupo de miembros representativos a quienes periódicamente se somete a encuestas o entrevistas es útil para hacer un diagrama de los cambios a lo largo del tiempo. El examen de los "cacharros" de la organización---reglas, regulaciones, políticas, símbolos del cargo y/o estatus, etcétera, proporcionan un descubrimiento de la cultura de la organización Las juntas de diagnóstico que se llevan a cabo en varios niveles de la organización también proporcionan una gran cantidad de información en un breve periodo.
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos	Este grupo que es el objetivo se deriva de hacer diferentes "tajadas" de la organización, por ejemplo por nivel/jerárquico, por función y por ubicación geográfica. Dos criterios ayudan a identificar este conjunto de subsistemas: primero. están considerados como un subsistema por ellos mismos o por los demás; y segundo, su composición es heterogénea es decir, los miembros tienen algunas cosas en común, pero también hay muchas diferencias entre ellos. Algunos ejemplos serían el grupo de la gerencia a nivel medio, que se compone de gerentes de diversos grupos funcionales; los miembros del departamento de personal de una organización que tiene	Todo lo anterior, y además: ¿Cómo considera este subsistema al todo, y viceversa? ¿Cómo se llevan unos con otros los miembros de este subsistema? ¿Cuáles son las demandas propias de este subsistema? ¿Las estructuras y los procesos de la organización están relacionados con las demandas propias? ¿Hay subunidades "altas" y "bajas" dentro del subsistema, en términos del desempeño? ¿Por qué? ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan este subsistema y sus subunidades? ¿Las metas del subsistema son compatibles con las metas de la organización? ¿Lo heterogéneo de las demandas de los roles y la identidad	Si los subsistemas son grandes o están muy dispersos, se recomiendan las técnicas de cuestionarios y de encuesta. Las entrevistas y las observaciones se pueden usar para proporcionar un apoyo adicional o una información de hipótesis-pruebas. Los registros, los reportes y la información de la organización son buenas fuentes de información acerca del desempeño y de los problemas.
	operaciones muy dispersas con un grupo de personal en cada ubicación; todos en la planta 1 de una compañía que tiene 10 plantas; una división que se compone de varios negocios diferentes.	funcional se interponen en el camino de un desempeño efectivo del subsistema?	
Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos	Estos por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que tienen una interacción frecuente de cara a cara. Pueden ser grupos permanentes, grupos comando temporales, o grupos recién constituidos (por ejemplo, el grupo encargado de "iniciar" una nueva operación, o el grupo formado por una adquisición o una fusión). Algunos ejemplos	Las preguntas sobre la cultura, el ambiente, las actitudes y los sentimientos son pertinentes aquí, además de: ¿Cuáles son los principales problemas de(equipo? ¿Cómo se puede mejorar la afectividad M equipo? ¿Qué hacen las personas que se interponen en el camino de los demás? ¿Las relaciones miembro/líder son las deseadas? ¿Los indivi	Los métodos típicos incluyen los siguientes: entrevistas individuales seguidas de una junta M grupo para revisar los datos de las entrevistas; cuestionarios; observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas; y una junta formal de grupo para el autodiagnóstico.

	<p>son el equipo de la alta gerencia, cualquier gerente y sus subordinados clave, los comités de una naturaleza permanente o temporal, los equipos de grupos comando, la fuerza laboral en la oficina, los maestros de una sola escuela, etcétera.</p>	<p>¿Cómo ven los funcionarios y los miembros a la organización y sus metas? ¿Qué les agrada y qué les desagrada? ¿Cómo quieren que sean? ¿Cómo es la competencia? ¿Qué fuerzas significativas externas están causando un impacto en la organización?</p>	
<p>Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas</p>	<p>Un ejemplo sería una organización profesional local o una pequeña compañía. Los problemas comunes, tal y como los ven los funcionarios, podrían ser una membresía en disminución, una baja participación, dificultades para dotar de personal a grupos comando especiales, o una mala calidad y una disminución en las utilidades.</p>	<p>¿Cómo se relacionan con las metas de grupo y de la organización? ¿Son efectivos los procesos de trabajo de grupo, es decir, las cosas que hacen como grupo? ¿Se hace buen uso de los recursos de grupo e Individuales?</p>	<p>Los cuestionados y las entrevistas se usan con frecuencia. Se pueden emplear cuestionarios de adjetivos descriptivos para obtener una lectura rápida sobre la cultura, el "tono" y el bienestar de la organización. Las juntas de diagnóstico de grupo pueden ser útiles. Se pueden examinar los registros de la organización.</p>
<p>Subsistemas de Interfase o Intergrupo</p>	<p>Se componen de subconjuntos del sistema total que contiene a miembros de dos subsistemas, tales como una estructura organizacional matriz que requiere que un individuo o un grupo tengan dos líneas para reportarse. Pero casi siempre este objetivo se compone</p>	<p>¿Cómo ve cada subsistema al otro? ¿Qué problemas tienen los dos grupos al trabajar juntos? ¿En qué formas los subsistemas se interponen en el camino del otro? ¿Cómo pueden colaborar para mejorar el desempeño de ambos grupos? ¿Son claras las metas, las subne-</p>	<p>Las juntas de confrontación entre ambos grupos a menudo son el método para recopilar datos y planificar acciones correctivas. Las juntas de espejo organizacionales se usan cuando hay tres o más grupos involucrados. Se pueden emplear entrevistas de cada subsiste</p>

Por consiguiente, un programa de DO se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico -un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad - se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es". la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Beckhard subraya la importancia de las actividades-del diagnóstico como sigue:

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser ---equipos"naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o 0 grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación. 1

La tabla 6-1 muestra la forma de proceder para diagnosticar un sistema y a sus subsistemas (el todo y sus subunidades). Se ofrecen la información típica deseada y los métodos de obtención de información para cada uno de los principales objetivos o subsistemas en una organización. El practicante del DO podría , interesarse en todos esos grupos que son el objetivo, o sólo en uno o dos de ellos-; podría trabajar con un subsistema durante una fase del programa y con otros subsistemas durante las fases subsiguientes. Con frecuencia, la estrategia de mejoramiento (la estrategia de intervención total del DO) requiere concentrarse en diferentes objetivos de la organización en una secuencia planificada. Por ejemplo, el programa puede empezar en un subsistema importante, avanzar a otro subsistema y después extenderse a la organización total; o bien, el enfoque inicial podría ser la organización total y después continuar con subsistemas seleccionados.

Una forma alternativa de conceptualizar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. Este esquema se presenta en la tabla 6-2, que muestra los principales procesos de la organización, la información típica deseada concerniente a los procesos, y los métodos comunes para obtención de lo información.

En la práctica, el consultor de DO trabaja simultáneamente a partir de ambas tablas. Aunque se interesa en algún grupo objetivo específico de la tabla 6-1 y en la información acerca de ese grupo, el consultor también se interesa en los procesos que encontró en ese grupo, y se basará en la tabla 6-2. Los procesos organizacionales son el qué y el cómo de la organización, es decir, ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo se está logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica Por lo general, los practicantes del DO prestan atención especial a los procesos enumerados en la tabla 6-2, debido a su posición central para el funcionamiento efectivo de la organización, a su naturaleza ubicua en las organizaciones, y a que los problemas significativos de la organización a menudo se derivan de ellos. Un examen cuidadoso de las dos tablas proporcionará una buena idea del funcionamiento interior de un programa de DO y de sus impulsos, énfasis y mecánica.

Se pretende que estas tablas sean un instrumento para el diagnóstico de las organizaciones, sus procesos y subunidades. Por ejemplo, digamos que el vicepresidente de una numerosa división heterogénea, que se compone de vanos negocios diferentes con múltiples organizaciones de fabricación y de mercadotecnia, está preocupado por la disminución en las utilidades. Las preguntas para las cuales el vicepresidente necesita respuestas son las que se mencionan en la tabla 6-1 para la organización total y los grandes subsistemas, así como las preguntas acerca de los procesos de la organización, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones, la tecnología y la administración estratégica de la tabla 6-2. Este conocimiento probablemente se obtendría en la fase de diagnóstico de un esfuerzo de DO patrocinado por el vicepresidente.

Por consiguiente, el diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Por ejemplo, ciertas actividades tan diversas como enriquecerse, administrar el propio tiempo y perder peso, se inician todas con una revisión de "lo que se es" --el statu quo- y después requieren de una vigilancia continua del statu quo cambiante a lo largo del tiempo. De una comparación de "lo que es" con "lo que debería ser", proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas. Después se desarrollan planes de acción para cerrar la brecha entre las condiciones reales y las deseadas; y los efectos (las consecuencias) de estos planes de acción se vigilan constantemente para medir el progreso hacia la meta. 2 Por consiguiente, las actividades de diagnóstico son básicas para todas las conductas que tratan de alcanzar una meta.

El desarrollo organizacional, con su énfasis en cambiar a la organización de "lo que es" a "lo que debería ser" requiere de una continua generación de datos del sistema. A este respecto, Argyris manifiesta que el consultor (el "intervencionista" en sus términos) tiene "tres tareas primordiales de intervención": ayudar al sistema cliente a generar datos válidos; permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada; y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace. 3 Argyris dice: "Una condición que parece tan básica como para que se le defina como axiomática, es la generación de una información válida*. Sin una información válida, al cliente le resultaría difícil aprender, y a los intervencionistas ayudar... La información válida es la que describe los factores, además de sus correlaciones, que crean el problema para el sistema Cliente." 4

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición sine qua non para el desarrollo organizacional efectivo, quedan dos aspectos. El primero es ¿el diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o más bien es imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que puedan conducir? El segundo es, ¿qué categorías de diagnóstico se van a usar? La práctica

Tabla 6-2 Diagnóstico de procesos organizacionales

PROCESO ORGANIZACIONAL Y COMENTARIOS	IDENTIFICACION, OBSERVACIONES	INFORMACION TIPICA QUE SE BUSCA	METODOS COMUNES DE DIAGNOSTICO
Patrones, estilos y flujos de comunicación	¿Quién habla con quién, durante cuánto tiempo y acerca de qué? ¿Quién inicia la interacción? ¿Es de un sentido, o de dos sentidos? ¿Es de arriba hacia abajo; de abajo hacia arriba; lateral?	¿La comunicación está dirigida hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones? ¿Se filtran las comunicaciones? ¿Porqué? ¿En qué forma? ¿Los patrones de comunicación se "ajustan" a la naturaleza de los trabajos que se van a desempeñar? ¿Cuál es el "clima" de las comunicaciones? ¿Cuál es el lugar de las comunicaciones escritas, en comparación con las orales?	Observaciones, en especial en las juntas, cuestionados para los modelos de gran tamaño; entrevistas y discusiones con los miembros del grupo --todos estos métodos se pueden usar para recabar la información deseada. El análisis de las sesiones de todos los interesados, grabadas en video, es especialmente útil,
Establecimiento de metas	El establecimiento de objetivos de las tareas y la determinación de los criterios para medir el logro de los objetivos tienen lugar en todos los niveles de la organización.	¿Se establecen metas? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién participa en el establecimiento de metas? ¿Poseen esas personas las habilidades necesarias para un establecimiento efectivo de las metas? ¿Son capaces de establecer objetivos de largo y de corto plazo?	Cuestionarios, entrevistas y observaciones que permiten formas de evaluar la habilidad de establecer metas de los individuos y los grupos dentro de la organización.
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción	La evaluación de alternativas y la elección de un plan de acción son funciones integrales e importantes para la mayoría de los miembros de la organización. Esto incluye obtener la información necesaria, establecer prioridades, evaluar alternativas, y elegir una alternativa por encima de las demás.	¿Quién toma las decisiones? ¿Son efectivas? ¿Se utilizan todas las fuentes disponibles? ¿Son necesarias habilidades de resolución de problemas especiales para la toma de decisiones? ¿Los miembros de la organización están satisfechos con el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones?	La observación de las juntas de resolución de problemas en varios niveles de la organización es particularmente valiosa en el diagnóstico de este proceso. El análisis de las sesiones de todos los interesados, grabadas en video, es de una utilidad especial.
Resolución y manejo del conflicto	El conflicto - interpersonal intrapersonal, e intergrupo- existe con frecuencia en las organizaciones. ¿La organización cuenta con formas efectivas para manejar el conflicto?	¿En dónde existe el conflicto? ¿Cuáles son las partes involucradas? ¿Cómo se está manejando? ¿Cuáles son las normas del sistema para enfrentarse al conflicto? ¿El sistema de recompensas promueve el conflicto?	Las entrevistas, las observaciones de terceras partes, y las juntas de observación, son métodos comunes para diagnosticar estos procesos.
Administración de las relaciones interfase	Las interfases representan las situaciones en las cuales dos o más grupos (subsistemas) se enfrentan a problemas comunes o a un traslape de responsabilidades. Esto se ve con más frecuencia cuando los miembros de dos grupos separados están relacionados de manera interdependiente en el logro de un objetivo, pero tienen responsabilidades separadas.	¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los dos grupos? ¿Son claras las metas? ¿Está clara la responsabilidad? ¿A qué problemas importantes se enfrentan los dos grupos? ¿Qué condiciones estructurales promueven/inhiben una administración efectiva de la interfase?	Las entrevistas, las observaciones de terceras partes, y las juntas de observación, son métodos comunes para diagnosticar estos procesos.
<i>Relaciones superior-subordinado</i>	Las relaciones jerárquicas formales en las organizaciones dictan que algunas personas guían y otras siguen: estas situaciones a menudo son fuente de muchos problemas en las organizaciones.	¿Cuáles son los estilos de liderazgo existentes? ¿Qué problemas surgen entre supervisores y subordinados?	Los cuestionarios pueden mostrar el clima laboral y las normas de liderazgo generales. Las entrevistas y los cuestionarios revelan las conductas de liderazgo deseadas.
Sistemas tecnológicos y de ingeniería	Todas las organizaciones se basan en múltiples tecnologías -para la producción y las operaciones, para el procesamiento de la información, para la planificación, la mercadotecnia, etcétera, a fin de producir artículos y servicios.	¿Son adecuadas las tecnologías para un desempeño satisfactorio? ¿Cuál es el estado de los últimos adelantos tecnológicos y en qué forma se compara con ellos esta organización? Deberían planificarse y ponerse en práctica algunos cambios en la tecnología.	En general, esta no es un área de experiencia del consultor de DO. De manera que debe solicitar la ayuda de "expertos". ya sea dentro o fuera de la organización. Las entrevistas y las discusiones de grupo enfocadas en la tecnología se cuentan entre las mejores formas de determinar lo adecuado de los sistemas tecnológicos. En ocasiones, los expertos externos realizan una verificación y a veces hacen recomendaciones.

<p>Administración estratégica y planificación de largo plazo Formulación de la visión/misión</p>	<p>Deben tener lugar una inspección M medio ambiente, la adición o eliminación de "productos", una predicción de los acontecimientos futuros y una toma de decisiones que afecten la viabilidad a largo plazo de la organización, para que siga siendo competitiva y efectiva. La visión y la misión establecen el marco de referencia para la estrategia.</p>	<p>¿Quién es el responsable de "mirar hacia adelante" y de tomar decisiones de largo plazo? ¿Cuentan esas personas con el apoyo y los instrumentos necesarios? ¿Han sido efectivas las recientes decisiones de largo plazo? ¿Cuál es la naturaleza de las demandas actuales y futuras del ambiente? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias singulares de la organización? ¿Cuáles son las amenazas para la organización? ¿Es clara la misión? ¿Es ampliamente compartida?</p>	<p>ciones, en ocasiones los expertos internos lo hacen.</p> <p>Las entrevistas de los Individuos clave que determinan las políticas, las discusiones de grupo, y un examen de los registros históricos, ofrecen amplia referencia en esta dimensión.</p>
<p>Aprendizaje organizacional</p>	<p>Es esencial aprender de los éxitos y de los fracasos, de los "puntos débiles" actuales y de todos los miembros de la organización, para que siga siendo competitiva vital, y que desarrolle nuevos paradigmas.</p>	<p>¿Cuáles son nuestros puntos fuertes, nuestras áreas problema? ¿Qué observaciones, ideas o sugerencias de todos los miembros de la organización hay disponibles? ¿Nuestra conducta actual concuerda con la que adoptamos? ¿Cuáles son las "incapacidades para el aprendizaje" (Senge) de esta organización? ¿Están cambiando los paradigmas actuales? ¿Cómo serán los nuevos paradigmas? ¿Estamos llevando un registro de nuestra filosofía, nuestros aprendizajes y nuestro progreso?</p>	<p>Entrevistas, cuestionarios, métodos de diagnóstico de grupo; examen de las hipótesis y la cultura (Schein); juegos y ejercicios para crear la conciencia de las incapacidades de aprendizaje de la organización: examen de las rutinas defensivas (Argyris, e Senge); formulación de una visión, incluyendo el análisis del ambiente.</p>

'Peter M. Sedge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1990), págs. 12, 18-19, 44. Edgar Schein "Organization Development and the Study of the Organizational Culture", *Academy of Management Newsletter* (Verano de 1990), págs. 3-5. c Chris Argyris, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, (mayo-junio de 1991), págs. 99-109. 'Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, págs. 237-238.

varía mucho en estas dos dimensiones. Nosotros tendemos a estar más o menos a la mitad del continuo "estructurado con anticipación -imprevisto". Tenemos algunas preguntas estructuradas, pero seguimos las pistas a medida que se des. arrollan durante el curso del diagnóstico. También tendemos a usar las categorías de diagnóstico de las tablas 6-1 y 6-2, porque nos enfocamos en las culturas y en los procesos del sistema y del subsistema.

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

El modelo de seis cuadros

Otro instrumento de diagnóstico es el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord, un marco de referencia para el diagnóstico publicado en el año de 1976 y que todavía utilizan extensamente los practicantes del DO. Este modelo indica a los practicantes dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. -Como se muestra en la figura 6-2, Weisbord identifica seis áreas críticas -propósitos, estructura, recompensas, mecanismo útiles, relaciones y liderazgo- en dónde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. Los practicantes emplean este modelo, como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, y buscando señales de problemas. Supongamos que hay problemas con un producto importante que fabrica la organización. Estos, problemas tendrán sus causas en procesos disfuncionales ubicados en uno o más de los seis cuadros. Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros o por propósitos que discrepan con el producto, por la falta de mecanismos útiles etcétera. El modelo de seis cuadros es un instrumento de diagnóstico sencillo, pero poderoso.

Según Weisbord, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. Por ejemplo, el reporte formal de las relaciones y de la organización de las tareas y las personas que se prescriben en el cuadro de la estructura, quizá no refleja los arreglos estructurales reales que se encuentran en el sistema informal. El practicante necesita respuestas a dos preguntas: la primera es, ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? La segunda es, ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro? Es muy común encontrar que los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal resuelve eso al desarrollar métodos para corregir la deficiencia. De la misma manera, es común encontrar que el sistema formal está diseñado en la forma correcta, pero que el sistema informal no está siguiendo esos procedimientos

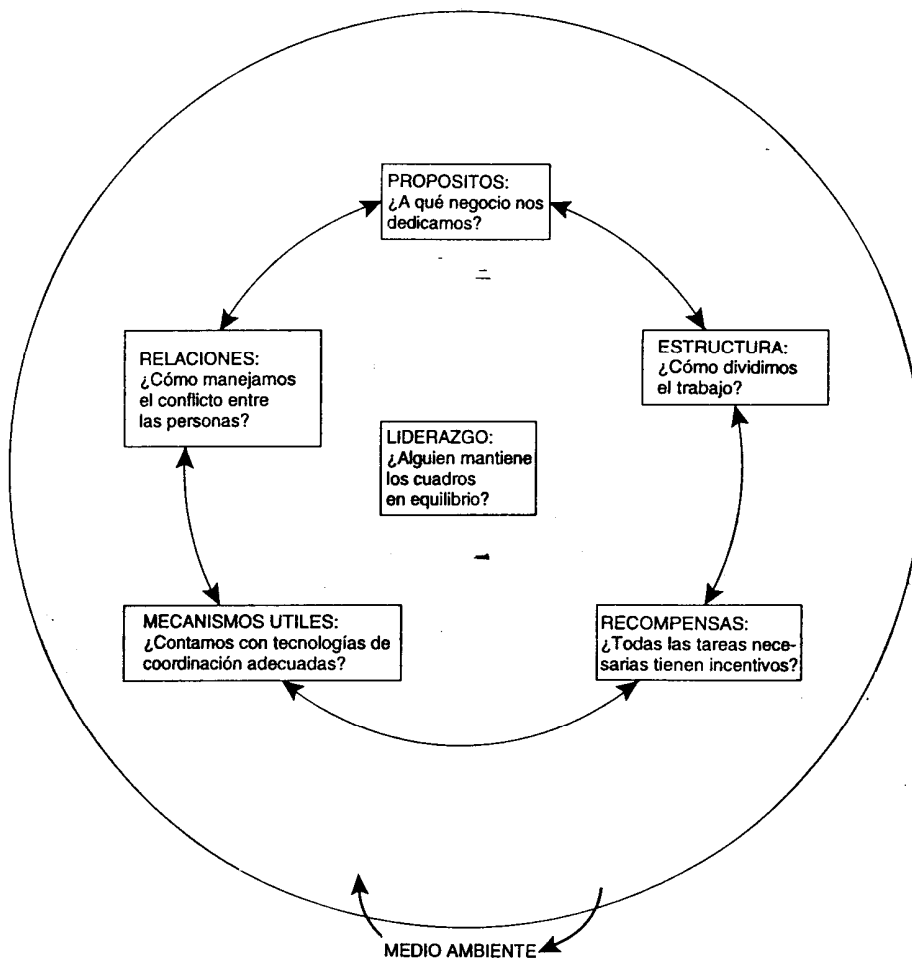


Figura 6-2 El modelo organizacional de seis cuadros

Fuente: Marvin R. Weisbord, "Diagnóstico organizacional: seis lugares en dónde buscar con o sin una teoría", *Group and Organization Studies*, 1 (1976), páginas 430-447. Reimpresa con autorización.

correctamente y, en consecuencia experimenta desempeños. La distinción entre formal e informal, es decir, qué se supone que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría de la práctica del Do y uno de los secretos para comprender la dinámica de la organización. Weisbord recomienda un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros, antes de elegir las intervenciones.

"Consultoría de la tercera ola"

Alrededor de unos diez años después de que apareció el modelo de seis cuadros, Weisbord escribió un artículo titulado,---"Toward Third-Wave Managing and Consulting". en el cual reconsidera los aspectos del diagnóstico y la intervención. 6 La "tercera ola" se refiere a la aseveración del futurista Alvin Toffler de que el mundo ha progresado a través de la revolución agrícola (la primera ola) y la revolución industrial (la segunda ola), y que está suspendido al borde de una revolución de la información y tecnológica (la tercera ola), en la cual el sello que la distinga será un cambio desenfrenado, virtualmente en todas las instituciones de

la sociedad. Weisbord cree que esto requiere nuevos paradigmas para la administración y la consultoría. En lo que concierne al diagnóstico y la intervención, a Weisbord ya no le agrada un modelo "enfermizo" de diagnóstico de la organización, centrado en los problemas, en donde el diagnóstico es conducente a una lista de problemas y las intervenciones están diseñadas para remediar los problemas. En vez de ello, prefiere enfocarse en el "bienestar" para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad. En un sentido operacional, esto significa cambiar de un punto de vista del consultor como un experto en el diagnóstico y en la intervención, a un punto de vista del consultor como un director de escena de los acontecimientos que ayudan a las personas a hacer lo que están tratando de hacer.

Weisbord identifica cuatro "prácticas útiles" para el consultor de la tercera ola: 1) evaluar el potencial para la acción (buscar las condiciones en las cuales hay un liderazgo comprometido, buenas oportunidades de negocios, y personas con energía; 2) reunir a "todo el sistema" en una habitación; 3) enfocarse en el futuro, y 4) estructurar las tareas que las personas pueden desempeñar por sí mismas. Este punto de vista optimista y orientado a las metas, para ayudar a las personas, las organizaciones, es una perspectiva valiosa sobre el diagnóstico. En el capítulo 11 y en *Productive Workplaces*, de Weisbord 7 se puede encontrar más información sobre este enfoque.

LA ACCION : INTERVENCIONES DEL DO

El desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

Comúnmente, una o más de cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones del DO. Primera, existe un problema, algo se ha "roto". Se llevan a cabo acciones correctivas -intervenciones- para "arreglar" el problema. Segundo, hay una oportunidad no realizada; algo que queremos está fuera de nuestro alcance. Se desarrollan acciones posibles - intervenciones - para aprovechar la oportunidad. Tercera, algunos aspectos de la organización están desalineados; ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios. Se desarrollan actividades de alineación --intervenciones- para que las cosas vuelvan a estar -en sincronía-. Cuarta, cambia la visión que guía a la compañía; la visión de ayer ya no es bastante buena. Se desarrollan acciones para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarios que apoyen la nueva visión para convertir esa nueva visión en una realidad. En resumen, las intervenciones son series de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.

La gama de intervenciones del DO es muy extensa. Se han desarrollado intervenciones para resolver la mayor parte de los problemas relacionados con el lado humano de las organizaciones. Por ejemplo, las intervenciones se enfocan en los grupos objetivo de la tabla 6-1 y en los procesos organizacionales de la tabla 6-2. Por consiguiente, cuando se descubren problemas en los sistemas, los subsistemas o los procesos de la organización, se pueden iniciar actividades de intervención para remediar los problemas. En los capítulos 9 al 13 se proporciona un inventario de intervenciones del DO.

La naturaleza de las intervenciones del DO

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de tal manera que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las

actividades normales, o en vez de ellas. Un ejemplo de una intervención "además de" sería que un grupo del personal incluyera una "crítica del proceso" al final de cada junta. Esto significa sencillamente que se dedicarían unos minutos para estudiar "cómo trabajamos/y el proceso" durante la junta. La crítica de "cómo trabajamos" le permitiría al grupo corregir cualquiera de los procesos deficientes identificados y volverse más efectivo en sus deliberaciones. Un ejemplo de una intervención "en vez de" sería pedir a un departamento de servicio clave de la organización que organice un taller de "espejo organizacional" con sus usuarios-clientes, con el fin de determinar cómo consideran éstos los servicios proporcionados y en qué forma quieren que se cambien o se mejoren. En este caso, en vez de las actividades normales de suplicar, lisonjear u obligar a los usuarios-clientes' a utilizar los servicios del personal, se convoca a un taller llamado espejo organizacional, en el cual los clientes proporcionan al grupo de servicios retroalimentación concerniente a los servicios y se establece un diálogo en dos sentidos entre quienes proporcionan el servicio y quienes lo reciben. Esta clase de juntas probablemente no es una actividad normal en una organización.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, Ramada estrategia general del DO. Dicha estrategia se puede planificar con anticipación, o puede surgir con el paso del tiempo, según lo dicten los acontecimientos La estrategia se basa en respuestas a preguntas como las siguientes :

¿Cuáles son las metas generales de cambio y mejoramiento del programa? Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de DO? ¿Cuáles son los puntos ventajosos clave (de los individuos y de los grupos) en la organización? ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización cliente? ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos del tiempo y la energía del cliente y de los facilitadores internos y externos? Las respuestas a estas preguntas llevan al practicante a desarrollar un plan de juego para saber en dónde debe intervenir en el sistema, qué debe hacer, cómo debe establecer la secuencia de las intervenciones, etcétera.

Podemos ver que las acciones de planificación, las acciones de ejecución la evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte integral y esencial del desarrollo organizacional. Este énfasis en la planificación y en la puesta en práctica de la acción es una característica poderosa del DO y, en ciertos aspectos, también es distintiva. En muchas actividades educacionales tradicionales y de entrenamiento, el aprendizaje y la puesta en práctica de la acción están separados, en el sentido de que los conocimientos y habilidades se aprenden en un lugar por ejemplo en el salón de clases, y después se llevan a la organización, en donde se le aconseja al aprendiz que practique lo que ha aprendido, es decir, que emprenda una acción. Esta separación artificial se reduce al mínimo en la mayor parte de las intervenciones del DO, en varias formas. Primero, en muchas actividades de intervención hay dos metas: una de aprendizaje o educacional, y otra de desempeñar una tarea. Segundo, las intervenciones de resolución de problemas del DO tienden a enfocarse en los problemas reales de la organización que son decisivos para las necesidades de la misma, más que en los problemas hipotéticos y abstractos que pueden o no ajustarse a las necesidades de los númbros. Tercero, las intervenciones de DO utilizan varios modelos de aprendizaje, no sólo uno. Vamos a examinar estos tres puntos con más detalle.

El aspecto dual de las intervenciones del DO se puede aclarar con una ilustración. Digamos que los altos ejecutivos de una organización pasan tres días juntos en un taller en el cual hacen las cosas siguientes: 1) explorar la necesidad y deseabilidad de un plan estratégico de largo plazo para la organización; 2) aprender a formular dicha estrategia, analizando otras estrategias, determinando cuáles son las variables estratégicas y aprendiendo una secuencia de pasos para la preparación de un plan amplio, etcétera; y 3) preparar realmente un plan estratégico de tres años para la organización.⁸ Esta intervención combina las características duales del aprendizaje y la acción: los ejecutivos se dedicaron a actividades en las cuales aprendieron acerca de la planificación estratégica, y después generaron una estrategia. En algunas intervenciones del DO, predomina el

"aspecto del aprendizaje" y en otras predomina el "aspecto de la acción"; pero ambos aspectos están presentes en la mayor parte de las intervenciones.

Las intervenciones del desarrollo organizacional tienden a enfocarse en los problemas reales, más que en los abstractos. Los problemas a los cuales se enfrentan los miembros de la organización son reales, no hipotéticos; los problemas por cuya solución se recompensa a los miembros son reales, no hipotéticos; y los problemas decisivos para las necesidades de los miembros de la organización son reales, no hipotéticos. Desarrollar las habilidades y los conocimientos para resolver los problemas reales a medida que surgen en su "estado natural significa que el problema educacional de la "transferencia del aprendizaje" de una situación a otra se reduce al mínimo (aunque el problema de la generalización, es decir, saber cuáles son los momentos y los lugares apropiados para aplicar esta serie particular de habilidades y conocimientos aún está presente).

Una característica adicional de trabajar en problemas reales en las intervenciones del DO es que el conjunto real de individuos involucrados en el problema es el grupo con el que trabajan quienes resuelven el problema. Por ejemplo, en una clase de relaciones humanas, si un gerente tuviera problemas para comprender a sus subordinados minoritarios y trabajar con ellos, tal vez 'representaría un papel' en esa situación con el instructor o con sus compañeros estudiantes. En el DO, el gerente probablemente interactuaría con los empleados minoritarios con quienes está teniendo dificultades -pero lo haría en actividades cuidadosamente estructuradas que tienen una alta probabilidad de dar por resultado un aprendizaje para ambas partes, y una alta probabilidad de ser una "experiencia de éxito" para ellas también.

Los programas de desarrollo organizacional se basan en varios modelos de aprendizaje. Por ejemplo, si "aprender la forma de" hacer algo precede a "hacerlo", entonces tenemos un enfoque un tanto tradicional al aprendizaje, con el cual está familiarizada la mayoría de las personas. Si el "hacer" precede al "aprender la forma de" hacerlo, entonces tenemos un modelo "deficiente" de aprendizaje, en el cual el aprendizaje proviene primordialmente de la crítica de las acciones después del hecho, para ver cómo se habrían podido hacer las cosas de una manera diferente y supuestamente mejor. Ambos modelos son modos de aprendizaje viables, y los dos se emplean extensamente en el desarrollo organizacional.

Los programas de acción en el DO están íntimamente vinculados con metas y objetivos explícitos. Se presta una cuidadosa atención al problema de traducir las metas en acciones o conductas observables, explícitas y mensurables, y se presta un cuidado igual al problema de asegurarse de que las acciones tengan pertinencia con el logro de las metas y de que sean útiles para ese logro. Por tanto, las preguntas como las siguientes se convierten en una parte integral de la vida de la organización: ¿En qué forma se relaciona esta acción con la meta que hemos establecido? ¿Cuáles son las implicaciones de la acción de esa meta para mí, para mis subordinados y para mi grupo? Cuando decimos que queremos alcanzar una meta, ¿qué queremos decir realmente, en términos mensurables? Si contamos con varias formas alternativas de acción, ¿cuál parece ser la más apropiada para alcanzar meta que hemos establecido?

El diagnóstico, el hecho de emprender una acción y el establecimiento de metas están relacionados en una forma inextricable en un programa de Do. Las actividades de diagnóstico son precursoras de los programas de acción; es decir el descubrimiento de los hechos se lleva a cabo a fin de proporcionar una base para la acción. Las acciones se evalúan continuamente para conocer su contribución al logro de las metas. Las metas se evalúan constantemente en términos de si son apropiadas -si son o no realizables y si se pueden o no traducir en programas de acción. El desarrollo organizacional es un proceso continuo del ciclo de metas objetivos, de recopilación de datos acerca del statu quo, de planificar y emprender acciones basadas en hipótesis y en datos, y de evaluar los efectos de la acción mediante una recopilación adicional de datos.

Análisis de discrepancias

Un modelo útil para pensar en el diagnóstico y la intervención se podría calificar de análisis de discrepancias --el examen de las discrepancias o las brechas entre lo que está sucediendo y lo que debería estar sucediendo, y de las discrepancias entre el punto en donde uno se encuentra y el punto donde uno quisiera encontrarse. Por consiguiente, las discrepancias definen tanto los problemas como las metas. Las discrepancias requieren un estudio (diagnóstico y planificación) y una acción si se quiere eliminar las brechas. Creemos que una buena par es la resolución de problemas, de allí el análisis de discrepancias. La investigación-acción describe un proceso iterativo de resolución de problemas que es esencialmente un análisis de discrepancias y que vincula dicho proceso con el hecho de emprender una acción. La tarea primordial de cualquier gerente es esencialmente el análisis de discrepancias --el estudio de los problemas y las oportunidades (metas), o el estudio de las discrepancias entre el punto en donde se encuentra uno y el punto en donde uno quisiera encontrarse. El desarrollo organizacional proporciona las tecnologías para estudiar las brechas y cerrarlas.

Charles Kepner y Benjarrún Tregoe presentan en una forma muy clara y efectiva este modelo analítico sencillo, pero poderoso, en *The Rational Manager* y en *The New Rational Manager*.⁹ Sus ideas se han traducido en seminarios de capacitación para mejorar las habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones. Kepner y Tregoe manifiestan, "El analizador de problemas tiene una norma esperada de desempeño, un 'debería' con el cual comparar el desempeño real ... Un problema es una desviación de una norma de desempeño."¹⁰ . Según estos autores, un problema es una brecha; la resolución del problema es descubrir la causa de la brecha; la toma de decisiones es descubrir una solución de acciones-para cerrar la brecha.

En *The New Science of Management Decision*, Herbert Simon propuso un modelo de discrepancia del análisis de problemas." Expuso que un problema es una desviación de la norma esperada y que una causa de un problema es un cambio de alguna clase. Las conclusiones de Simon se derivaron de sus estudios de los procesos cognoscitivos humanos y de la ciencia de la computación. Su modelo es uno de análisis de brechas. Kepner y Tregoe califican al libro de Simon como la mejor exposición de la teoría de la resolución de problemas que se puede encontrar en la literatura sobre este tema".¹²

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

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

ADMINISTRACION DEL PROGRAMA

Así como los practicantes del DO aplican los principios y las prácticas de las ciencias de la conducta para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y el desarrollo individual, también aplican estos mismos principios y prácticas a medida que planifican, ponen en práctica y administran los programas de DO. Les prestan una atención igual a la tarea y al proceso, consideran las ramificaciones del sistema del programa, involucran a los miembros de la organización en la planificación y la ejecución, usan un modelo de investigación-acción, crean circuitos de retroalimentación para asegurar la pertinencia y la oportunidad, etcétera. La administración efectiva del programa de DO significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. El

objetivo de esta sección es proporcionar pautas para asegurar el éxito en la administración de los programas de DO. Específicamente, examinaremos las fases involucradas en los programas de DO, un modelo de administración del cambio, y un procedimiento para crear estructuras paralelas de aprendizaje.

Fases de los programas de DO

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

1. Entrada
2. Hacer un contrato
3. Diagnóstico
4. Retroalimentación
5. Planificación del cambio
6. Intervención
7. Evaluación`

La entrada representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor y la exploración dirigida a determinar si -el problema o la oportunidad, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo. Hacer un contrato implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recurso y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra. (En el capítulo 14 explicaremos más de la entrada y el contrato.) El diagnóstico es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización, etcétera. Burke observa que hay dos pasos en la fase del diagnóstico: recopilar información y analizarla. La retroalimentación representa el regreso de la información analizada al sistema cliente, la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos; y el principio de que los datos son propiedad de los clientes como sus datos, su imagen de la situación y sus problemas y oportunidades. Planificar el cambio implica que los clientes deciden cuáles son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información que acaban de conocer. Se exploran y critican posibilidades alternativas; se seleccionan y desarrollan planes para la acción. La intervención pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades. La evaluación representa la determinación de los efectos del programa. ¿Tuvo éxito? ; Qué ? cambios ocurrieron? ¿Cuáles fueron los mecanismos causales ? ¿Estamos satisfechos con los resultados?

Estas fases son directas y lógicas en su descripción, pero en la práctica a menudo se traslapan mucho y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal. Pero el punto más importante es que cada fase proporciona una base para las fases subsiguientes; por consiguiente, cada fase se debe ejecutar con cuidado y precisión. Por ejemplo, si las expectativas no son claras en la fase de hacer un contrato, este desajuste saldrá a la superficie más adelante, en expectativas no satisfechas y en descontento. O bien, si el análisis de los datos durante la fase del diagnóstico es incorrecto, las intervenciones podrían no ser pertinentes ni apropiadas. Estas fases de los programas de DO sirven como un mapa de carreteras muy completo para los practicantes.

Un modelo para la administración del cambio

Otra manera de pensar en la administración de los programas de DO es hacer la pregunta: ¿Cuáles son los ingredientes clave involucrados en los esfuerzos de cambio exitosos? Cummings y Worley identifican cinco

series de actividades requeridas para una administración efectiva del cambio: 1) motivación del cambio, 2) creación de una visión; 3) desarrollo de un apoyo político; 4) administración de la transición; y 5) mantenimiento del ímpetu.¹⁴ Estas actividades se muestran en la figura 6-3.

El primer paso es lograr que las personas deseen el cambio, creer que el cambio es necesario, y comprometerse a abandonar el statu quo por un futuro incierto. Curnrúngs y Worley sugieren tres métodos para crear una buena disposición hacia el cambio: sensibilizar a las personas acerca de las presiones para PA cambio, es decir, por qué debe ocurrir el cambio; mostrar las discrepancias entre el estado actual de los negocios (indeseable) y el estado futuro de los negocios (más deseable); y comunicar expectativas positivas y realistas de las ventajas del cambio. En lo concerniente a la buena disposición, uno de los motivadores más grandes para el cambio es el dolor ---las cosas no están funcionando, las utilidades y la participación en el mercado están disminuyendo, la supervivencia es dudosa - y esta condición incrementa la buena disposición hacia el cambio. La siguiente serie de actividades, vencer la resistencia al cambio, se logra mediante tres métodos: tratar con empatía los sentimientos de pérdida y ansiedad, proporcionar una comunicación amplia acerca del esfuerzo de cambio y de la forma en la cual está procediendo, y fomentar la participación y el interés de los miembros de la organización en la planificación y la ejecución del cambio. Como escriben los autores:---Una de las estrategias más antiguas y más efectivas para vencer la resistencia, es involucrar directamente a los miembros de la organización en la planificación y la puesta en práctica del cambio."¹⁵

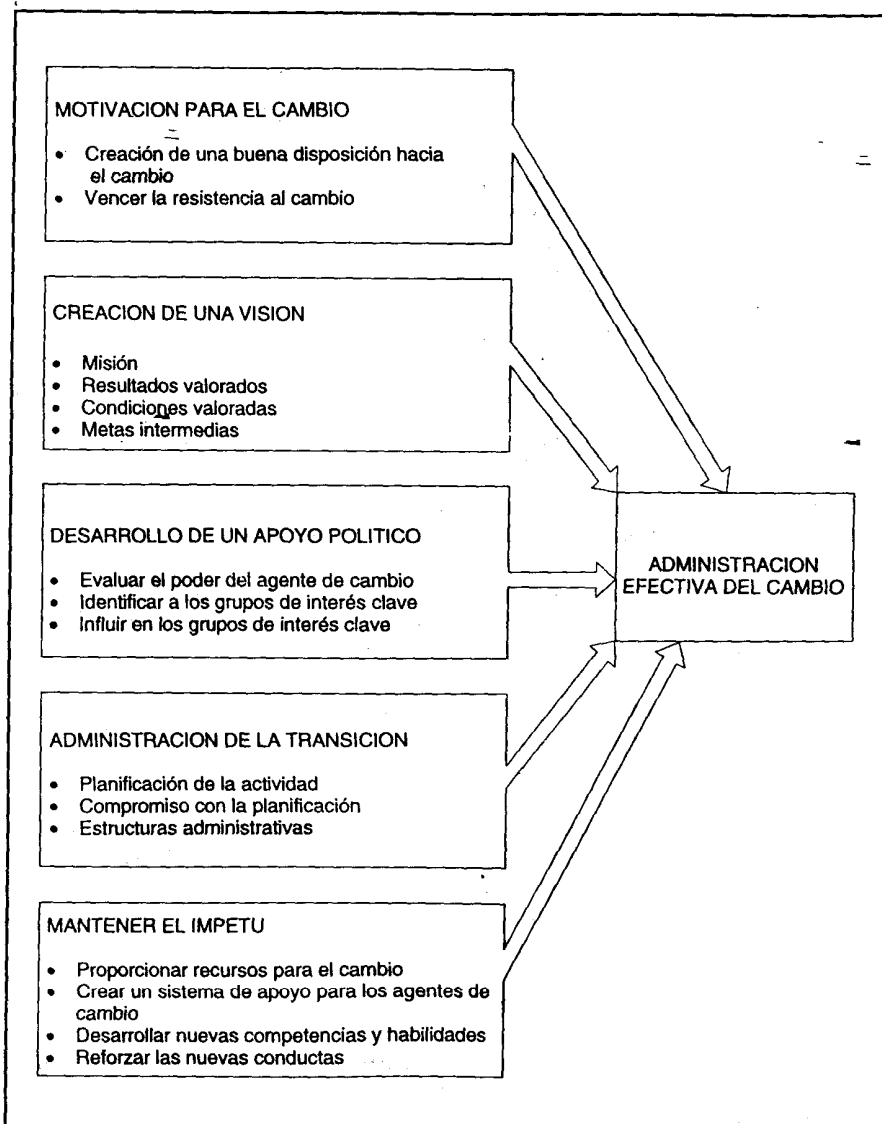


Figura 6-3 Actividades que contribuyen a la administración efectiva del cambio

Fuente: Reimpreso con autorización de la página 145 de *Organization Development and Change*, quinta edición, editada por T. G. Cummings y C. G. Worley, Copyright © 1993 por West Publishing Company. Reservados todos los derechos.

La creación de una visión proporciona una imagen del futuro y muestra la forma en la cual los individuos y los grupos se adaptarán a ese futuro. Las visiones reducen la incertidumbre, sirven como metas para darle energía a la conducta, muestran que el futuro será benéfico y demuestran que el futuro es realizable. La misión, los valores y las condiciones proporcionan metas tangibles hacia las cuales los miembros de la organización pueden dirigir sus energías. El desarrollo de un apoyo político es un factor vital en los esfuerzos de cambio exitosos. Los individuos y los grupos poderosos deben estar convencidos de que el cambio es bueno para ellos, o de que por lo menos no les causará un daño significativo, de lo contrario se resistirán al esfuerzo e incluso lo sabotearán. Cummings y Worley sugieren que el practicante debería evaluar su propio poder en la situación, identificar a 105 actores clave cuyo apoyo se requiere para el éxito, y persuadirlos de que el cambio tendrá efectos benéficos para ellos.

Las actividades relacionadas con la administración de la transición son en extremo importantes. Richard Beckhard y Reuben Harris abordaron este tema en su libro, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*.¹⁶ Beckhard y Harris propusieron que los esfuerzos del cambio avanzan a través de tres estados: el actual, el de transición, y el del futuro deseado, en ese orden, y sugieren tres series de actividades para administrar el estado de transición. La "planificación de actividades" implica especificar la secuencia de las actividades, los acontecimientos, los hitos que deben ocurrir durante la transición. Esto sirve como un mapa de carreteras para los miembros de la organización, y como una lista de verificación para medir el progreso. La "planificación del compromiso" implica obtener el apoyo y el compromiso de los actores clave en la organización cuyo liderazgo, recursos y energía son necesarios para lograr que la transición tenga éxito. Las "estructuras administrativas" implican el establecimiento de estructuras paralelas de aprendizaje para iniciar, guiar, vigilar y facilitar el cambio. Por último, el modelo de Cummings y Worley enumera varios métodos para mantener el ímpetu con el fin de completar y estabilizar el cambio. Nosotros creemos que este modelo es valioso para la administración de los programas de DO.

Creación de estructuras paralelas de aprendizaje

Anteriormente explicamos el papel tan importante de las estructuras paralelas de aprendizaje como instrumentos para introducir y administrar el cambio en las grandes organizaciones burocráticas. Los programas de cambio en los sistemas a gran escala casi siempre utilizan estructuras paralelas. Bushe y Shani desarrollaron lo que ellos llaman proceso de intervención de estructuras genéricas de aprendizaje paralelo, que se muestra en la figura 6-4.¹⁷

-
- Fase 1: Definición inicial del propósito y el alcance
 - Fase 2: Formación de un comité directivo
 - 2.1 Reexaminar la necesidad del cambio
 - 2.2 Crear una declaración de una visión
 - 2.3 Definir fronteras, estrategias, expectativas y recompensas
 - Fase 3: Comunicación a los miembros de la organización
 - Fase 4: Formación y desarrollo de grupos de estudio
 - 4.1 Selección y desarrollo de facilitadores internos
 - 4.2 Selección de los miembros del grupo de estudio
 - 4.3 Desarrollo del grupo de estudio
 - 4.4 Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo
 - Fase 5: El proceso de indagación
 - Fase 6: Identificación de cambios potenciales
 - Fase 7: Puesta en práctica experimental de los cambios propuestos
 - Fase 8: Difusión y evaluación en todo el sistema
-

Figura 6-4 El proceso de intervención de estructuras genéricas de aprendizaje paralelo.

Fuente: Gervase R. Bushe y A. B. Shani, *Parallel learning Structures* (Tabla 7.), pág. 125. © 1991 por Addison-Wesley Publishing Company Inc. Reimpresa con autorización del editor.

Las fases 1 y 2 se enfocan en el establecimiento de una necesidad para el cambio, desarrollando una buena disposición y un compromiso, y creando una infraestructura que cuente con el apoyo político y el liderazgo ejecutivo suficientes para sustentar al programa de cambio. El comité de dirección incluye a miembros de una muestra representativa de la organización; está dirigido por uno o más altos ejecutivos. La fase 3 comunica abiertamente lo que está sucediendo y por qué. La fase 4 solicita una amplia participación y un interés de los miembros de la organización; esto incrementa la decisión de involucrarse y la propiedad del cambio, y también incrementa el número de buenas ideas disponibles. Las fases 5, 6 y 7 representan estudios extensos, recopilación de datos, una orientación hacia los problemas de mayor prioridad, y una experimentación para encontrar solución a los problemas. Las soluciones (los cambios) que dan resultado se difunden después en toda la organización. Este modelo se presenta aquí para mostrar el flujo de los acontecimientos y los aspectos que se deben considerar cuando se administran programas de DO a gran escala.

Resumen de los aspectos de la administración de; programa

Estas ideas acerca de la administración de los programas de DO describen algunos de los factores importantes que los practicantes del DO toman en cuenta a medida que planifican y llevan a cabo los esfuerzos del cambio. La administración del programa es compleja, dinámica, difícil y muy divertida. Los retos son incontables, pero el sentido de logro es fantástico para-tos practicantes, los líderes y los miembros de la organización por igual, a medida que un éxito sigue a otro y la organización realiza sus metas.

Terminaremos esta sección con un comentario de Warner Burke, quien escribe:

El trabajo más difícil es administrar el proceso del cambio. Al escribir sobre este proceso administrativo, puedo ser lógico, racional y tal vez pueda comunicar que sin lugar a dudas el cambio está sujeto a la gerencia. Sin embargo, en la realidad, la administración del cambio es descuidada -las personas nunca hacen exactamente lo que nosotros planeamos. Y sigue la Ley de Murphy: si hay algo que pueda resultar mal, así sucederá. Además, la política en la organización siempre está presente y después de todo, el cambio nos afecta emocionalmente a todos. 18

COMENTARIOS FINALES

En este capítulo se han explorado tres componentes 1 diagnóstico, la intervención y la administración del programa- que son decisivos para todos los programas de desarrollo organizacional. Cada uno de ellos es importante por derecho propio; todos son vitales para el éxito. Mientras más aprendan las personas acerca de estos componentes, más efectivas serán en sus esfuerzos para el mejoramiento de su organización. El desarrollo organizacional es una mezcla compleja de arte, ciencia y artesanía que se logra mediante el estudio y el dominio de estos tres componentes.

NOTAS

1. Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1969), pág. 26.
2. Este modelo de discrepancia de la "condición real" en comparación con la "condición ideal" es una característica integral del análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin y, de hecho, parece que es básico en todas las actividades humanas de búsqueda de metas y de resolución de problemas. Véase K. Lewin, Field

- Theory in Social Science (Nueva York: Harper & Row, 1951). Véase también George A. Miller, Eugene Galanter y Karl Pribram, Plans and the Structure of Behavior (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1960).
3. Chris Argyris, Intervention, Theory and Method: A Behavioral Science View (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970).
 4. Ibidem, pAgs. 16-17.
 5. Marvin R. Weisbord, "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory", Group & Organization Studies (diciembre de 1976), pags. 430-447.
 6. Marvin R. Weisbord, "Toward Third-Ware Managing and Consulting", Organizational Dynamics (1987), pAgs. 5-24. Véase también Alvin Toffler, The Third Wave (Nueva York: Bantam Books, 1980).
 7. Marvin R. Weisbord, Productive Workplaces (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987).
 8. A decir verdad, en una sesión real de planificación estratégica, los pasos 1 y 2 podrían tener lugar durante la primera sesión, la cual concluiría con asignaciones de tareas para que los equipos las lleven a cabo, con el fin de que se pudiera generar la información necesaria para el plan estratégico. Después, en una segunda sesión, se terminaría el paso 3.
 9. Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe, The Rational Manager (Nueva York: McGraw-Hill, 1965). En el año de 1981 apareció una edición corregida, titulada The New Rational Manager. Estos libros son alta mente recomendados para los practicantes del DO.
 10. Kepner y Tregoe, The Rational Manager, pág. 44.
 11. Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (Nueva York: Harper & Row, 1960).
 12. Kepner y Tregoe, The Rational Manager, p6g. 252.
 13. W. W. Burke, Organizational Development: A Process of Learning and Changing (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), véase el capítulo 4.
 14. T. G. Cummings y C. G. Worley, Organization Development and Change (Minneapolis, MN: West Publishing Company, 1993), véase el capítulo 8.
 15. Ibidem, pág. 148.
 16. R. Beckhard y R. T. Harris, Organizational Transitions: Managing Complex Change, segunda edición (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987).
 17. G. R. Bushe y A. B. Shani, Parallel Learning Structures (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991), véase el capítulo 7. Esta figura es de la pág. 125.
 18. Burke, Organization Development, pAgs. 146-147.

7

INVESTIGACION-ACCION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La investigación-acción es una investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos. La acción se refiere a los programas y las intervenciones diseñados para resolver los problemas y mejorar las condiciones. Kurt Lewin, el prominente científico social, propuso la investigación-acción como una nueva metodología en las ciencias de la conducta; debido a su interés en erradicar los problemas de la sociedad. Lewin creía que la investigación acerca de los programas de acción, en especial de los programas del cambio social, era imperativa si se quería hacer algún progreso en la resolución de los problemas sociales. Pensaba que la investigación-acción abordaría varias necesidades en forma simultánea: la apremiante necesidad de mayores conocimientos acerca de las causas y la dinámica de los males sociales; la de comprender las leyes del cambio social; la de una mayor colaboración y una indagación conjunta entre científicos y practicantes; la de datos "más abundantes" acerca de los problemas del mundo real; la de descubrir soluciones prácticas y factibles para los problemas; y la necesidad de descubrir leyes generales que expliquen los complejos fenómenos sociales.'

La investigación-acción es una de las piedras angulares del desarrollo organizacional, ambas fundamentales en la teoría y práctica del campo. Primero examinaremos la investigación-acción desde dos perspectivas, como un proceso y como un enfoque a la resolución de problemas. Después exploraremos la historia y,' las variedades de la investigación-acción. Por último, ofreceremos algunos ejemplos de investigación-acción.

INVESTIGACION-ACCION: PROCESO Y ENFOQUE

La investigación-acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue: la investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. Esta definición caracteriza la investigación-acción en términos de las actividades que abarcan al proceso. Primero, se toma una imagen estática de una organización. Sobre la base de "lo que existe", las corazonadas y las hipótesis sugieren las acciones; estas acciones por lo general implican la manipulación de variables en el sistema, que están bajo el control del investigador de la acción (a menudo esto significa hacer algo de una manera diferente de como siempre se ha hecho). Después se toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción emprendida. Estos pasos son muy similares a los pasos que siguen los practicantes del DO cuando ejecutan programas para éste.

Varios autores han advertido la importancia de considerar la investigación-acción como un proceso. En un estudio del Hotel Tremont en Chicago Willioam F. Whyte y Edith L. Hamilton describieron su trabajo como sigue:

¿Cuál era el proyecto? Era un programa de investigación-acción para la gerencia. Desarrollamos un proceso para aplicar los descubrimientos de la investigación de las relaciones humanas al cambio de la conducta de la organización. La palabra proceso es importante, ya que eso no era un asunto que no se repite. El proyecto implicaba una recopilación continua de datos, el análisis de los datos de la investigación de las relaciones humanas, y la retroalimentación de los descubrimientos a la organización, de tal manera que cambiara la conducta.²

Este estudio de Whyte y Hamilton es un ejemplo convincente de la relación de la investigación-acción con el DO. A pesar de que el estudio mismo se llevó a cabo en los años de 1945 y 1946 --antes de que se introdujera el concepto de desarrollo organizacional-, hoy en día se considerarla un programa de DO, aun cuando se basó únicamente en un modelo de investigación-acción.

French muestra la forma en la cual se puede emplear la investigación-acción como un proceso genérico en el desarrollo organizacional (véase la figura 7-1). El proceso es iterativo y cíclico.³ Aclara el modelo como sigue:

Los aspectos clave del modelo son, diagnóstico, recopilación de datos retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva.⁴

La investigación-acción es un proceso en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada iteración (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos); y es un ciclo de iteraciones de esas actividades, en ocasiones tratando el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo.

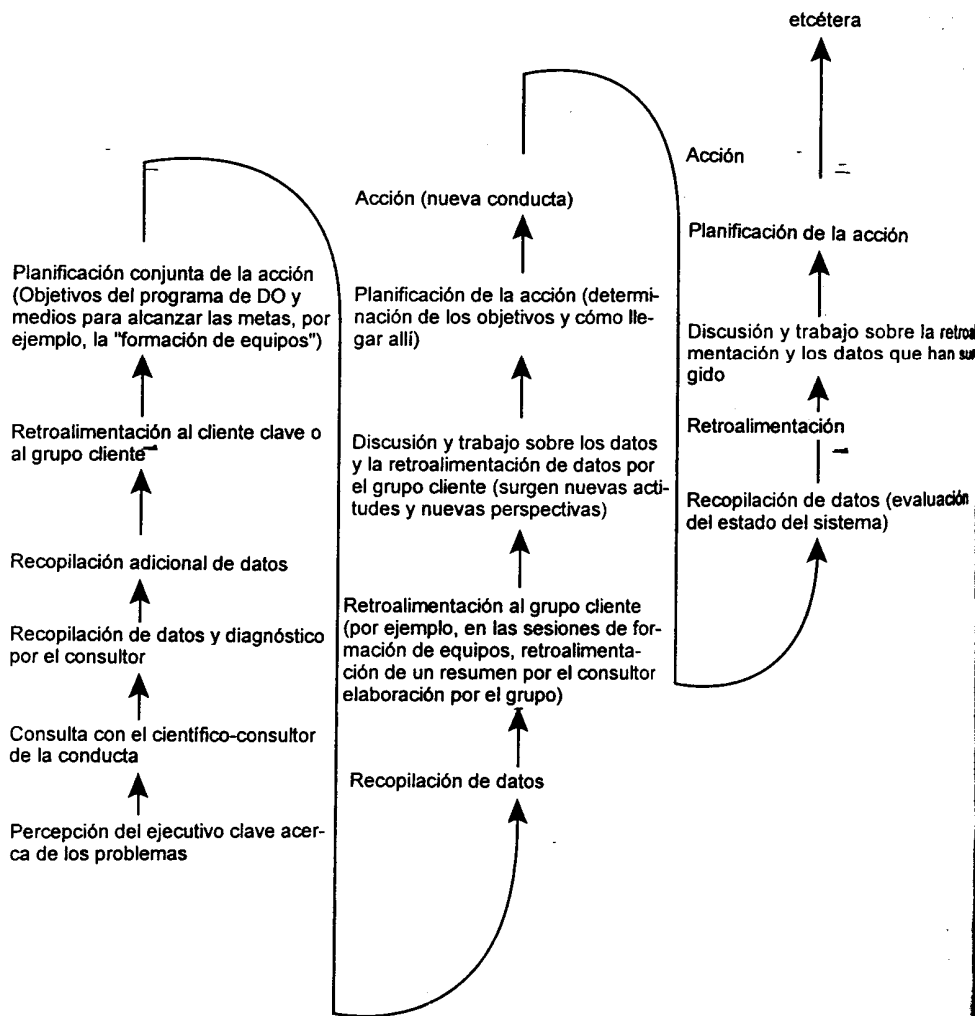


Figura 7-1 Un modelo de investigación-acción para el desarrollo organizacional.

Fuente: Copyright 1969 por The Regents of the University of California. Reimpresión de *California Management Review*, Tomo XII, Número 2, pág. 26, Figura 1. Con Autorización de The Regents.

La investigación-acción también se puede describir como un enfoque a .resolución de problemas, sugiriendo así su utilidad como modelo, guía o paradigma. Si se emplea de esta manera, la investigación-acción se podría definir como sigue: la investigación-acción es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científicos. El hecho de ver la investigación-acción desde esta perspectiva señala características adicionales importantes.

La investigación-acción fue el modelo conceptual para un primer programa de mejoramiento de la organización en un grupo de refinerías de petróleo. Herbert Shepard, uno de los científicos de la conducta involucrado en ese programa, describe como sigue la naturaleza de la investigación-acción:

El modelo de investigación-acción es normativo para el aprendizaje, o un modelo para el cambio planificado. Sus principales características son las siguientes: Frente a una acción humana inteligente debe existir un objetivo, aunque sea confuso o distorsionado. Y antes de la acción humana debe tener lugar una planificación, aunque el conocimiento de los senderos que conducen al objetivo siempre es inadecuado. La acción misma debe emprender un paso a la vez, y después de cada paso es conveniente efectuar alguna indagación de los hechos. La indagación de los hechos puede revelar si el objetivo es realista, si está más cerca o más distante que antes, y si necesita alguna alteración. Mediante la indagación de los hechos, es posible evaluar la situación actual y esta información, junto con la información acerca del objetivo, se puede emplear en la planificación del segundo paso. El movimiento hacia un objetivo consta de una serie de esos ciclos de planificación-acción-indagación de hechos-planificación.

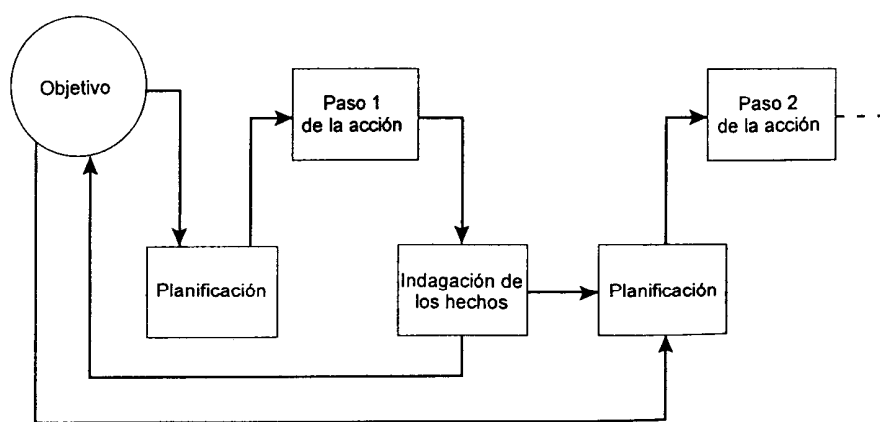


Figura 7-2 Modelo de investigación-acción

Fuente: Herbert A. Shepard, "Un modelo de la investigación-acción", en *An Action Research Program for Organization Improvement*, Ann Arbor, MI: Foundation for Research on Human Behavior, 1960. Usada con autorización.

En la figura 7-2 se muestra el concepto de Shepard del modelo de investigación-acción.

Shepard pone de relieve las relaciones entre las metas (objetivos), la planificación y la acción en su diagrama -un punto que creemos que es una característica muy importante de la investigación-acción. Y tanto él como French hacen hincapié en que la investigación-acción está inextricablemente vinculada a la acción es una investigación con un propósito, a saber, guiar las acciones presentes y futuras.

En un enfoque de investigación-acción, el rol del consultor y agente de cambio asume una forma especial, tal y como lo indica Shepard:

El rol es ayudar al gerente a planificar sus acciones y diseñar sus procedimientos de indagación de los hechos de tal manera que pueda aprender de ellos, que sirvan a fines tales como convertirse en un gerente más hábil, establecer objetivos más realistas, y descubrir mejores formas de organizar. En este sentido, el Personal interesado en el seguimiento son los consultores de la investigación. Su tarea es ayudar a los gerentes a formular los problemas gerenciales como experimentos.'

Al considerar la investigación-acción como un enfoque a la resolución de problemas, hemos advertido las características siguientes: la naturaleza normativa del modelo, la importancia y la posición central de las metas y los objetivos, y los diferentes requerimientos del rol del consultor y agente de cambio respecto a los clientes. Hay tres características adicionales que merecen discutirse: primera, los elementos del modelo de investigación-acción que lo vinculan con el método científico de indagación, segunda, la relación de colaboración entre científicos, practicantes y legos que a menudo es un componente de la investigación-acción y tercera, la creciente riqueza de conocimientos que se pueden derivar de los programas de investigación-acción.

El paradigma para la indagación problemática, que sirve tanto como modelo para el método científico y para la investigación-acción, fue introducido por el filósofo John Dewey en su libro *How We Think*.⁸ Identificó las siguientes cinco fases de pensamiento reflexivo: sugestión, intelectualización, hipótesis, razonamiento y comprobación de las hipótesis por medio de la acción. Este enfoque a la resolución de problemas se traduce en el método científico como sigue. Primero, el científico se enfrenta a un problema, obstáculo o nueva idea que quiere comprender (la fase de sugestión de Dewey). El científico identifica el problema, intelectualiza acerca de él (lo que por lo común llamamos "pensamiento"), y llega al punto en el que es posible formular una hipótesis acerca del problema. (Una hipótesis es una conclusión conjetural postulando las relaciones entre dos o más fenómenos, a lo que por lo común se hace referencia como una "causa" y un "efecto".) El siguiente paso, uno muy crítico, es cuando el científico razona o deduce las consecuencias de la hipótesis. El paso final se compone de observar, someter a pruebas, o experimentar para ver si la relación entre los dos fenómenos expresados en la hipótesis se verifica o se niega.⁹

Estos pasos para el método científico son idénticos a los pasos esbozados por Corey para la investigación-acción:

Los elementos significativos de un diseño para la investigación-acción son:

1. La identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o un grupo están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.
2. La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esta meta específica se debe considerar en relación con la situación total.
3. El registro cuidadoso de las acciones emprendidas y de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se ha alcanzado esa meta.
4. La inferencia de esta evidencia de generalizaciones en lo concerniente a la relación entre las acciones y la meta deseada.
5. La continua repetición de las pruebas de estas generalizaciones en situaciones de acción.

Si el problema que se va a atacar es de interés para muchas personas, o si es probable que el experimento afecte a muchas personas, la investigación-acción debería involucrar a esas personas. Entonces se convierte en una investigación-acción cooperativa.¹⁰

Podría ser útil un ejemplo de la aplicación de la investigación-acción a un problema organizacional típico. Supongamos que el problema son las juntas de personal improductivas --la asistencia es escasa, los

miembros expresan un bajo nivel de compromiso y de interés en ellas, y en general convienen en que son improductivas. Supongamos también que usted es el gerente a cargo tanto de la junta como del personal, y que desea convertir las juntas en un instrumento vital y productivo para su organización. Siguiendo el modelo de investigación-acción, el primer paso es recopilar datos acerca del statu quo. Supongamos que ya se ha hecho eso y que los datos sugieren que en general a todos les desagradan las juntas y las consideran improductivas." El siguiente paso es buscar las causas del problema y generar una o más hipótesis, a partir de las cuales usted deduce las consecuencias que permitirán someter esas hipótesis a una prueba. Usted da la idea a las siguientes cuatro hipótesis. Observe que una característica muy importante es que una hipótesis de la investigación-acción consta de dos aspectos: una meta y una acción o procedimiento para alcanzar esa meta.

1. Las juntas del personal serán más productivas si pido al personal que prepare una agenda de los temas, en vez de prepararla yo.
2. Las juntas del personal serán más productivas Si establezco una rotación de la presidencia de la junta entre los miembros del personal, en vez de que sea yo el que siempre las preside.
3. Las juntas del personal serán más efectivas si las celebramos una vez a la semana, en vez de dos veces a la semana.
3. Siempre he dirigido las juntas del personal en forma enérgica de---hablarsólo de negocios, nada de perder el tiempo en tonterías"; tal vez si fomento la discusión y soy más abierto en mi forma de reaccionar a lo que se dice, las juntas del personal serán más productivas.

El trabajo de Lewin con practicantes de instituciones sociales dedicados a erradicar los prejuicios, le llevó a concluir que la investigación para ayudar al practicante era imperativa. Su respuesta a esa necesidad fue la investigación-acción. Sólo al efectuar una investigación las personas que emprendían la acción podían generar estándares con los cuales medir el progreso. Al referirse a este problema, manifestó,

En un campo que carece de estándares de logro objetivos, no puede tener lugar ningún aprendizaje. Si no podemos juzgar si una acción nos ha hecho avanzar o retroceder, si no tenemos criterios para evaluar la relación entre esfuerzo y logro, no hay nada que nos impida llegar a conclusiones erróneas y fomentar hábitos de trabajo erróneos. La indagación y la evaluación realistas de los hechos son un requisito previo para cualquier aprendizaje. La investigación social sería una de las máximas prioridades para el trabajo de mejorar las relaciones intergrupo.¹⁶

Para el grupo de Lewin, la investigación-acción representaba un eslabonamiento de la experimentación y la aplicación y, al mismo tiempo, de las personas de ciencia con las personas de acción.

En la literatura se pueden encontrar otros proyectos de investigación-acción dignos de mención. ¹⁷ Whyte y Hamilton estudiaron los efectos de las prácticas de relaciones humanas en un gran hotel; Elliot Jacques empleó el modelo de investigación-acción para cambiar la cultura de una fábrica en Inglaterra; Cyril Sofer aplicó métodos en tres organizaciones diversas que atravesaban por un cambio, en las cuales él era investigador-consultor; Floyd Mann y Seashore y Bowers aplicaron los métodos en plantas industriales que atravesaban por cambios en el liderazgo; Shepard, Katzell y otros, cuando trabajaban en una gran refinería, aplicaron la investigación-acción para efectuar programas de cambio planificado; el experimento de campo de Morse y Reimer, para investigar los estilos de liderazgo y la participación en una compañía de seguros, es un ejemplo de la investigación-acción; y Miles, Hornstein, Callahan, Calder y Schiavo, utilizaron la investigación-acción para investigar los procesos de autorrenovación en un sistema escolar. Abraham Shani, en

1981, encontró más de 100 reportes publicados de proyectos de investigación-acción, y más de 100 exposiciones teóricas acerca de esta metodología. Shani se percató que muchos de esos esfuerzos de investigación-acción estaban vinculados con programas de DO. 18

La recompensa de un buen proyecto de investigación-acción es muy grande: se resuelven los problemas prácticos, se contribuye a la teoría y la práctica de la ciencias de la conducta, y se desarrolla una mayor comprensión entre, científicos, practicantes y legos. Algunas variedades de investigación-acción hacen hincapié en un tipo de recompensa por encima de otros, como veremos en la siguiente sección sobre las diferentes clases de investigación-acción.

Los proyectos de investigación pueden estar dirigidos hacia diferentes metas, dando origen así a diversas variaciones del modelo. Lewin, por ejemplo, sugería dos vastas categorías de investigación-acción: la de las leyes generales, el diagnóstico de una situación específica. 19 El estudio de las leyes generales es conducente a contribuciones a la teoría y la práctica, y generalizaciones acerca de los fenómenos naturales; el diagnóstico de una situación específica es conducente a la resolución de problemas prácticos inmediatos.

Raymond Katzell, en el proyecto de investigación-acción de la refinería, sugirió tres tipos de situaciones en las cuales el personal de investigadores consultores proporcionaba una retroalimentación de los datos a los gerentes: la primera situación se describía como "accidental" es decir, el grupo de investigación había recopilado casualmente datos que resultaban bastante útiles para alguien cierto tiempo después; la segunda situación representaba la recopilación de datos de toda la refinería, sobre una base de naturaleza sistemática y previamente planificada, es decir, de tomar el pulso a la organización en forma periódica; la tercera situación era trabajar en una forma intensiva con un reducido grupo de "demostración" recopilando continuamente datos y retroalimentándolos al grupo según los necesitaban La segunda situación a menudo se encuentra en los programas que implican hacer encuestas anuales. En esta situación, es posible medir los cambios a través del tiempo en varias partes de la organización. La tercera situación también se encuentra en los programas de desarrollo Organizacional en los cuales un equipo de consultores dispone de tiempo y energía para dedicarlos a investigar las consecuencias de las conductas dentro de un grupo reducido con el cual están trabajando en forma intensiva.

Chein, Cook y Harding enumeran cuatro variedades de investigación-acción: de diagnóstico, participante, empírica y experimental. 21 En la investigación-acción de diagnóstico, el científico se adentra en una situación problema, la diagnostica y hace recomendaciones al cliente para un tratamiento de remedio. Las recomendaciones se derivan de una manera intuitiva, no se someten a una prueba previa, y por lo común provienen de la experiencia o de los conocimientos del científico. A menudo el grupo cliente no pone en práctica las recomendaciones. Esto da origen a una segunda clase de investigación-acción, la investigación-acción participante, en la cual las personas que van a emprender la acción están involucradas desde el principio en todo el proceso de investigación-acción. Esto facilita llevar a cabo las acciones una vez que se ha tomado una decisión, y al mismo tiempo hace que las acciones recomendadas sean factibles y practicables.

La investigación-acción empírica es aquella en la cual el actor lleva un registro muy amplio y sistemático de lo que hizo y de los efectos que tuvo su acción. Esto es similar al diario que lleva un practicante de sus actividades cotidianas. Las limitaciones de este método son las dificultades que se encuentran en cualquier recopilación de datos clínicos: el actor tal vez tiene pocas experiencias en las que se pueda basar; puede encontrar situaciones demasiado divergentes la una de la otra para poder compararlas; la situación puede ser única y no permite generalizaciones; el actor puede carecer de objetividad al evaluar su propio desempeño; y hay dificultades inherentes en el hecho de ser simultáneamente el investigador y el agente de cambio.

Una cuarta variedad de investigación-acción, la experimental, es la controlada sobre la relativa efectividad de varias técnicas de acción. Casi siempre existe más de una forma posible de tratar de lograr algo. El problema radica en descubrir cuál es la mejor. Esta es una investigación sobre la acción, en el sentido más estricto de las palabras. 22

Estos autores indican que la investigación-acción experimental puede ofrecer la mayor contribución al progreso del conocimiento científico, pero que al mismo tiempo es la más difícil de lograr. La naturaleza experimental de la investigación permite someter las hipótesis a una prueba definitiva, y eso es bueno. No obstante, resulta difícil controlar las condiciones hasta el grado en el cual las hipótesis se puedan comprobar en la misma forma en varias situaciones, cuando los clientes quieren respuestas inmediatas a problemas apremiantes. En situaciones como éstas, los aspectos de la investigación del proyecto a menudo están subordinados a los requerimientos de resolución de problemas y tratamiento mediador de la situación.

Los practicantes del desarrollo organizacional por lo general utilizan la investigación-acción participante y, en ocasiones, la investigación-acción experimental. El modelo participante es de lo más congruente con las prácticas actuales del DO, y el modelo experimental, a pesar de que es congruente, simplemente es más difícil de poner en práctica. A este respecto, afirmamos que la práctica del desarrollo organizacional en cierto sentido es el resultado del modelo de la investigación-acción experimental, debido a que los practicantes encontraron que ciertas clases de intervenciones (acciones e hipótesis) son efectivas para lograr el mejoramiento de la organización y se conservaron en el repertorio, mientras que se encontraron que otras intervenciones eran ineficaces y se renunció a su empleo.

Argyris promueve la investigación-acción bajo la clasificación de "ciencia de la acción" y cree que ésta (investigación-acción) es más apropiada y efectiva para el estudio del cambio social y de la acción social que la "ciencia normal" 23 Critica los métodos científicos tradicionales, porque se concentran en problemas triviales, distorsionando los temas humanos y a los investigadores por igual, porque generan datos no confiables y porque en general son incapaces de responder a las preguntas acerca de la vida cotidiana. Según Argyris, la investigación-acción de Lewin estaba caracterizada por seis aspectos: ... 1) estaba impulsada por problemas, 2) estaba centrada en el cliente, 3) desafiaba al statu quo y simultánea, mente se preocupaba por 4) producir proposiciones cuya confirmación se podía negar empíricamente y que 5) se podían correlacionar en forma sistemática en una teoría diseñada para que 6) se pudieran aplicar en la vida cotidiana...---24 Estas seis características deberían estar presentes en los programas de investigación-acción pero a menudo no es así. Específicamente, los investigadores se vuelven demasiado centrados en el cliente y sólo se enfocan en la acción, no en la investigación; no definen los problemas desde la perspectiva del cliente; no estudian los procesos, de sus propias intervenciones; se olvidan de someter las hipótesis a una prueba; Y continúan trabajando con el paradigma de la "ciencia normal". Debido a estas desventajas, deberían volver a una investigación pura de la acción. Argyris cree que el empleo de la ciencia de la acción demostrará ser un método mejor para el estudio de situaciones sociales complejas. También cree que la ciencia de la Acción es similar a la investigación-acción participante identificada por Chein, Cook y Harding, según un reciente artículo de Argyris y Schon.25

Otra variación de la investigación-acción es la indagación apreciativa".

David Cooperrider y Suresh Srivastva critican la investigación-acción actual como demasiado centrada en el problema y orientada a la acción y no lo bastante interesada en la creación de una teoría.26 Proponen una indagación apreciativa para acrecentar la investigación-acción contemporánea e introducen su artículo con estas palabras

La posición que se ha desarrollado se puede resumir como sigue: para que la investigación-acción alcance su potencial como un vehículo para la innovación social, necesita empezar por avanzar el conocimiento teórico de la consecuencia; que una buena teoría puede ser uno de los mejores medios de que disponen los seres humanos para efectuar el cambio en un mundo postindustrial; que el firme compromiso de la disciplina con un punto de vista del mundo como una resolución de problemas, actúa como represión importante de su imaginación y de su contribución al conocimiento; que la indagación apreciativa representa un complemento viable para las formas convencionales de investigación-acción; y por último, que a través de nuestras hipótesis y decisiones sobre el método creamos en gran parte el mundo que descubrimos más adelante. 27

En esencia, la indagación apreciativa argumenta que el hecho de las organizaciones no es un problema que se debe resolver, sino---un milagro que se debe aprovechar". Escriben:

Aquí avanzamos a la esencia del capítulo y argumentamos que la incapacidad generativa de la Investigación-acción actual se deriva del incuestionable compromiso con un punto de vista secularizado del mundo, orientado a los problemas y por tanto a la consecuente pérdida, como investigadores y participantes, de la capacidad de maravillarnos, y al maravillarnos, de aprovechar el milagro y misterio de la organización social. 28

Y añaden:

A diferencia de la investigación-acción convencional, el conocimiento-interés de la indagación apreciativa radica no tanto en la resolución de problemas como en la innovación social. La indagación apreciativa se refiere a una perspectiva de investigación con la exclusiva intención de descubrir, comprender y fomentar innovaciones en los arreglos y procesos sociales-organizacionales, su propósito es para contribuir a la ayuda teórica-generativa de la ciencia social y en aplicar dicho conocimiento para promover un diálogo igualitario conducente a una efectividad e integridad social del sistema... Por consiguiente, la indagación apreciativa se refiere tanto a una búsqueda de conocimientos como a la teoría de la acción colectiva intencional, que están diseñadas para ayudar a desarrollar la visión normativa y la voluntad de un grupo, una organización o una sociedad como un todo.29

La indagación apreciativa aconseja cuatro principios para la investigación en las organizaciones. Dicha investigación debería empezar con una apreciación, debería ser aplicable, provocativa y de colaboración. Cooperrider y Srivastva han proporcionado una nueva perspectiva intrigante hacia la investigación-acción, que es digna de estudio.

Existen algunas otras variedades de investigación-acción. El concepto de la teoría fundada en la investigación sociológica parece ser similar a la investigación-acción, igual que la indagación clínica de Edgar Schein.³⁰ Shani y Pasmore, y Shani y Bushe ofrecen buenos estudios recientes de la investigación-acción.³¹

La última variante de la investigación-acción que vamos a discutir proviene del movimiento de la calidad. El modelo de investigación-acción es muy similar al ciclo de Shewhart de planificar, hacer, verificar, actuar -una mantra virtual en los programas de calidad total (TQM [Total Quality Management]). Walter A. Shewhart fue el "padre" del control estadístico del proceso y de la TQM. Shewhart introdujo el ciclo en sus cuatro conferencias sobre estadísticas en la escuela de graduados del Departamento de Agricultura de Estados Unidos en el mes de marzo de 1938.³² W. Edwards Deming, quien estaba a cargo de los cursos de matemáticas avanzadas y estadística, le había invitado para que ofreciera esas confe- aconsejaba que para

mejorar la calidad, se debería: planificar una prueba o un cambio con la intención de mejorar algo; hacer una prueba en pequeña escala; verificar los efectos de la prueba; y actuar conforme al nuevo aprendizaje. Después, planificar nuevas pruebas basadas en el conocimiento y repetir el ciclo una y otra vez. Aseguraba que ése era el camino para un mejoramiento continuo de la calidad. W. Edwards Deming introdujo el ciclo de Shewhart entre los ejecutivos y los ingenieros japoneses en el verano de 1950, cuando inició la revolución de la calidad en Japón. (Los japoneses lo llaman el ciclo Deming debido al respeto que sienten por el doctor Deming) El ciclo de planificar hacer, verificar y actuar es un ingrediente clave en el control de calidad. Es muy semejante a la investigación-acción.

EJEMPLOS DE INVESTIGACION-ACCION EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El proceso del DO es básicamente un programa de investigación-acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento. Los programas efectivos de mejoramiento casi siempre requieren una base de datos, es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de una manera sistemática para planificar la acción emprenderla y evaluarla. La investigación-acción proporciona un enfoque Y O proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionará una base para el programa de acción.

La característica de indagación de colaboración de la investigación-acción sugiere a practicantes y legos por igual la conveniencia de determinar en forma conjunta las necesidades, los problemas críticos y las hipótesis y acciones. La naturaleza experimental potencial de las acciones, inherente en la investigación-acción, proporciona una perspectiva diferente para los gerentes cuando tratan de resolver los problemas, es decir, de ver los problemas en términos de causa-efecto y de ver las soluciones a los problemas sólo como una hipótesis de acción de gama de varias. La recopilación sistemática de datos acerca de las variables relacionadas con la cultura de la organización y la comprobación de los efectos de las acciones gerenciales sobre esas variables ofrecen un nuevo instrumento para la comprensión de la dinámica organizacional. Todas estas características se ajustan a un programa para mejorar la organización.

Varios ejemplos mostrarán la forma en la cual se aplica la investigación-acción en el desarrollo organizacional. Gavin llevó a cabo un programa muy completo de retroalimentación de encuestas en una compañía minera de 400 empleados aproximadamente, en el sudoeste de Estados Unidos. 34 En varios aspectos, el programa de DO fue un éxito --fue muy bien recibido por los empleados que trabajaban por hora y por muchos gerentes clave; condujo a la solución de muchos problemas inmediatos; y condujo a numerosos cambios organizacionales a largo plazo que incrementaron la efectividad de la mina. Y en varios aspectos fue un fracaso -la creciente falta de confianza de algunos gerentes en los consultores llevó a relaciones cada vez más tensas entre la alta gerencia y el equipo de consultores, lo que condujo a la terminación prematura del programa. Pero Gavin y sus alumnos de doctorado desde un principio habían conceptualizado el proyecto como uno de investigación-acción, no sólo como un esfuerzo de DO empleando la metodología de la retroalimentación de encuestas. Por consiguiente, estudiaron en forma simultánea los efectos del programa de DO, los procesos y la dinámica de su propia intervención, y las relaciones cambiantes cliente-consultor a lo largo del tiempo. El resultado fue un valioso estudio de un caso que produjo una nueva información vital, tanto acerca de la investigación como de la práctica.

Shani y Eberhardt llevaron a cabo un proyecto de investigación-acción en un hospital de rehabilitación médica, diseñado para mejorar la efectividad de los equipos del cuidado de la salud. 35 La atención a los pacientes la proporcionaban equipos clínicos que incluían a profesionales de muchas especialidades médicas. Algunos equipos eran más efectivos que otros. ¿Cuál era la causa de esas diferencias? ¿Cómo se podría lograr que los equipos menos efectivos fueran más efectivos? Como es de imaginar, las causas, correlaciones y

condiciones de efectividad del equipo del cuidado de la salud son complejas y de múltiples facetas. Eran necesarias la experiencia y la cooperación de los miembros de la organización para descubrir los mecanismos causales y planificar los cambios y llevarlos a cabo. Los autores establecieron una "organización paralela" que se componía de un comité directivo para guiar el proyecto y de un grupo de estudio para desempeñar el trabajo. Shani y Eberhardt definen una organización paralela como una forma organizacional complementaria e institucionalizada que coexiste al lado de la formal",³⁶ y argumentan que tales vehículos son particularmente valiosos para llevar a cabo programas de investigación-acción. La organización paralela definió las necesidades de datos, realizó varias repeticiones de la recopilación de datos y de la obtención de algún sentido de esa información, formuló hipótesis que se deberían comprobar, y le sugirió alternativas para futuros pasos a la gerencia del hospital. Una conclusión importante fue que el enfoque de la investigación-acción rinde una información mejor y más abundante que los métodos usuales de investigación de la ciencia social.

Otro ejemplo de la investigación-acción es el que proporcionan Santalaine y Hunt, quienes emplearon el incidente de un programa masivo de DO en grupo bancario finlandés para adquirir un nuevo conocimiento acerca de cómo utilizaban diferencialmente el programa de cambio los bancos de rendimiento superior e inferior. ³⁷ Se llevó a cabo un programa de cambio de DO multidimensional y muy completo en 80 de los bancos mas: grandes del sistema de 270 bancos El programa se llamó administración de resultados (AdRe) y se enfocó en enseñar los mejores equipos de los bancos, los mejores métodos de planificación Estratégica y de planificación operacional, mejores formas de definir los resultados deseada un consenso en las toma de decisiones, y mejores formas de satisfacer las necesidades y los valores de los empleados. A pesar de que los bancos recibieron misma capacitación, se permitió una amplia libertad en la forma en la cual cada banco ponía en práctica el programa. Lo que hace que esto sea una investigación acción es el hecho de que la investigación se llevó a cabo sobre el programa de mismo, y de que al mismo tiempo se obtuvo un conocimiento de la dinámica organizacional en general, y específicamente del desempeño superior e inferior.

Se examinaron los 18 bancos de rendimiento superior y los 18 bancos de rendimiento inferior del total de 80, para ver cómo habían utilizado y puesto práctica el aprendizaje del programa de DO. Al cabo de tres años, los bancos rendimiento superior habían hecho más cambios estratégicos y menos cambios operacionales; los bancos de rendimiento inferior habían hecho más cambios 0 racionales y menos cambios estratégicos. Al cabo de seis años, los bancos rendimiento superior habían hecho más cambios "profundamente arraigado (fundamentales y significativos) que los bancos de rendimiento inferior. La recompensa de esta investigación-acción fue excelente---el conocimiento acerca de los resultados de la intervención gerencial y el conocimiento acerca de los ingredientes del rendimiento superior e inferior. Esa fue una excelente combinación de acción e investigación.

En *Productive Workplaces*, Marvin Weisbord lleva al lector a través de un buen número de proyectos de investigación-acción, los explica y critica, y muestra la forma en que ha evolucionado su pensamiento acerca de dichos proyectos. Con el paso del tiempo se decepcionó de los términos diagnóstico y acción, y en vez de ellos empezó a usar toma de instantáneas y filmación de películas. Dejó de enfocarse en los problemas y en los males y empezó a concentrarse en el bienestar, y el' los futuros potenciales y deseados. Llegó a comprender que los proyectos de investigación-acción de mayor éxito no estaban centrados en el experto (en lo que el consultor quería hacer), sino que estaban centrados en el interesado (lo que miembros de la organización querían hacer) .
³⁸ Los lectores interesados en un nuevo enfoque a la investigación-acción se podrían beneficiar con este libro.

Casi todos los proyectos de teoría de cambio de los sistemas sociotécnicos están conceptualizados como una investigación-acción -la investigación precede a la acción, y la investigación sigue a la acción a medida que los practicantes del DO y los miembros de la organización colaboran para descubrir qué es lo debería hacer y

cómo se debería hacer. Sucede lo mismo con los esfuerzos de planificación de sistemas abiertos y con las intervenciones de las estructuras paralelas de aprendizaje. La investigación-acción es una parte muy importante del desarrollo organizacional contemporáneo.

Las naturalezas del desarrollo organizacional y de la investigación-acción son muy similares. Ambas son variantes de las ciencias de la conducta aplicadas; ambas están orientadas a la acción; ambas se basan en datos; ambas requieren una estrecha colaboración entre los miembros de la organización y una persona ajena a ella; y ambas son intervenciones para la resolución de problemas. Esta es la razón por la cual creemos que un programa sólido de desarrollo organizacional se basa en un modelo de investigación-acción.

COMENTARIOS FINALES

Dos valores filosóficos y pragmáticos sustentan la investigación-acción. El primer valor es que los planes y los programas de acción diseñados para resolver problemas reales se deberían basar en datos públicos válidos generados en colaboración por el cliente y el consultor. Esta creencia requiere que las acciones se basen en la investigación del diagnóstico -un modo de pensamiento en el que la acción debería seguir ir a la investigación. O, dicho de otra manera, diagnosticar la situación problema y basar los planes de acción en ese diagnóstico. El segundo valor es que la acción en el mundo real debería ir acompañada de una investigación de esa acción, de manera que podamos reunir un conjunto acumulativo de conocimientos y teorías de los efectos de varias acciones dirigidas a la resolución de problemas del mundo real --un modo de pensamiento en el que la investigación debería seguir a la acción. Sólo si evaluamos sistemáticamente las acciones (si las investigamos) podemos saber cuáles son los efectos reales de esas acciones. Y sólo si reunimos en forma acumulativa y sistemática un conjunto de conocimientos, podemos desarrollar mejores teorías de la ciencia social.

Por consiguiente, las acciones para resolver problemas del mundo real ofrecen una oportunidad única tanto para el científico-investigador como para el administrador-lego, si los problemas se abordan desde el punto de vista del modelo de investigación-acción: los problemas del administrador se resolverán y se promoverá también la búsqueda del científico sobre la teoría y la validación empírica de la teoría. La disciplina del desarrollo organizacional en las ciencias de la conducta aplicada es un campo fértil para los proyectos de investigación-acción.³⁹

NOTAS

1. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics", Human Relations, 1, número 2 (1974), 143-153.
2. William F. Whyte y Edith L. Hamilton, Action Research for Management (Homewood, IL; Irwin-Dorsey, 1964), págs. 1-2,
3. Wendell French, "Organization Development Objectives, Assumptions, And Strategies", California Management Review, 12 (invierno de 1969), pags. 23-24.
4. *Ibidem*, pág. 26
5. Herbert A. Shepard, "An Action Research Model", en Action Research Program for Organization Improvement (Ann Harbor: The Foundation for Research on Human Behavior, Universidad 4 Michigan, 1960), pAgs. 333-34.

- 6 La figura 7-2 es de Herbert A. Shepard, "An Action Research Model", en *Research Program Organization Improvement* (Ann Harbor: The Foundation for Research on Human Behavior 1960), pág. 33, y se usó con autorización.
7. *Ibíd.*, pág. 34.
8. John Dewey, *How We Think*, edición corregida (Nueva York: Heath, 1933).
9. Basado en una discusión en Fred N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, Segunda edición (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1973), págs. 11-15.
10. Corey, *Action Research to Improve School Practices* (Nueva York: Bureau of Publications, Colegio de maestros, Universidad de Columbia, 1953), págs. 40-41.
11. A este respecto, el trabajo de Callier (citado más adelante en este capítulo), Corey, y Lippitt (citado más adelante) indica un enérgico énfasis en la importancia de la colaboración entre todos los individuos afectados por un proyecto de cambio de esta naturaleza. Y en un artículo sobre la investigación-acción y el DO, se cita la colaboración de cliente-consultor como uno de los procesos básicos del modelo de investigación-acción. Mark A. Frohman, Marshall Sashkin y Michael J. Kavanagh, "Action-Research as Applied to Organization Development", *Organization and Administrative Sciences*, 7, números 1 y 2 (primavera-verano de 1976), págs. 129-16).
12. Abraham B. Shani y Gervase R. Bushe "Visionary Action Research: A Consultation Process Perspective", *Consultation*, 6, número 1 (primavera de 1987), pág. 8.
13. Deutsch, "Field Theory in Social Psychology", en *The Handbook of Social Psychology*, Gardner Lindzey y Elliot Aronson, editores, Tomo 1, págs. 465-466.
14. John Collier, "United States Indian Administration as a Laboratory of Ethnic Relations", *Social Research*, 12 (mayo de 1945), págs. 275-276.
15. Las fuentes pertinentes para el trabajo de Lewin son las siguientes: Kurt Lewin, "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues*, 2, número 4 (1946), págs. 34-36 *Resolving Social Conflicts* (Nueva York: Harper & Bros., 1948); además, Ronald Lippitt, *Training in Community Relations* (Nueva York: Harper & Row, 1951); Ronald Lippitt y Marion Radke "New Trends in the Investigation of Prejudice", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 244 (marzo de 1946), págs. 167-176; y Lester Coch y J. R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1 (1948) págs. 512-532.
16. Lewin, "Action Research and Minority Problems", pág. 35.
17. Whyte y Hamilton, *Action Research for Management*, Elliot Jacques, *The Changing Culture Of Factory* (Nueva York: Dryden Press, 1952); Cyril Sofer *The Organization from Within* (Chicago Quadrangle Books, 1962); Floyd Mann, "Studying and Creating Change: A Means to Understanding Social Organization", en C. M. Arensberg y otros, editores, *Research in Industrial Human Relations* (Nueva York: Harper & Row, 1957); y S. E. Seashore y D. G. Bowers, *Changing the Structure and Functioning of an Organization*, Monografía número 33 (Ann Harbor: Survey Research Center, Universidad de Michigan, 1963). Herbert A. Shepard y Raymond A. Katzell son dos de los autores del libro *An Action Research Program for*

- Organization Improvement. Véase también Nancy Morse y E. Reimer, "The Experimental Change of Major Organizational Variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52 (enero de 1956), páginas 12-14.
- Matthew Miles, Harvey Hornstein, Daniel Callahan, Paula Calder, y R. Steven Schiavo, "Consequences of Survey Feedback: Theory and Evaluation", en Warren Bennis, Kenneth y Robert Chin, editores, *The Planning of Change*, segunda edición (Nueva York: Holt, Rinehan and Winston, 1969), páginas 457-468.
18. A. B. Shani, *Understanding the Process of Action Research in Organizations: A Theoretical Perspective*. Disertación doctoral no publicada Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 1979.
19. Lewin, "Action Research and Minority Problems", páginas 34-46.
20. Raymond Katzell, "Action Research Activities at One Refinery", en *An Action Research Program for Organization Improvement*, páginas 37-47.
21. Isadore Chein, Stuart Cook, y John Harding, "The Field of Action Research", *American Psychologist*, 3 (febrero de 1948), páginas 43-50.
22. *Ibidem*, página 48.
23. C. Argyris, R. Putnam, y D. M. Schön, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985). C. Argyris, *Inner Contradictions of Rigorous Research* (Nueva York: Academy Press, 1980). C. Argyris y D. A. Schon, *Theory in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).
24. Chris Argyris, "Action Science and Intervention", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19, número 2 (1983), 115-140. Esta cita es de la página 115.
25. Chris Argyris y Donald A. Schon, "Participatory Action Research and Action Science Compared", *American Behavioral Scientist*, 9, número 5 (mayo/junio de 1989), páginas 612-623.
26. David Cooperrider y Suresh Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life", en R. W. Woodman y W. A. Pasmore, editores, *Research in Organizational Change and Development*, tomo 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), páginas 129-169.
27. *Ibidem*, página 129.
28. *Ibidem*, página 131.
29. *Ibidem*, página 159.
30. Edgar H. Schein, *The Clinical Perspective in Field-Work* (Newbury Park, CA: Sage Publishing Company, 1987).
31. Véase A. B. Shani y W. A. Pasmore, "Organization Inquiry: Towards a New Paradigm of the Action Research Process", en *Contemporary Organization Development*, D. D. Warrick, editor (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1985). Véase también A. B. Shani y G. R. Bushe, "Visionary Action Research: A Consultation Process Perspective", *Consultation*, 6 (1987), páginas 3-19.

32. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), pág. 88. Este es un libro muy importante, la obra principal de Deming
33. Lloyd Dobyns y Clare Crawford-Mason, *Quality or Else* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1991), pág. 57. Esta es una excelente perspectiva general del movimiento de la calidad.
34. James F. Gavin, "Survey Feedback: The Perspectives of Science and Practice", *Group and Organization Studies*, 9, número I (marzo de 1984), 29-70.
35. Abraham B. Shani y Bruce J. Eberhardt, "Parallel Organization in Health Care Institution", *Group and Organization Studies*, 12, número 2 (junio de 1987), pAgs. 147-173.
36. *Ibidem*, p6g. 150.
37. Timo J. Santalainen y J. G. Hunt, "Changes Differences from an Action Research, Results-Oriented OD Program in High- and Low-Performing Finnish Banks", *Group & Organization Studies*, 13, número 4 (diciembre de 1988), pAgs. 413-440.
38. Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987), pAgs. 196-252.
39. Vase Frohman, Sashkin y Kavanagh, "Action-Research as Applied to Organization Development", pAgs. 129-161. También Michael Peters y Viviane Robinson, "The Origins and Status of Action Research", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20, número 2 (1984), 113-124.

8

INTERVENCIONES DEL DO PERSPECTIVA GENERAL

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

Los métodos de práctica han evolucionado también y mejorado con los años. Por métodos de práctica nos referimos a la forma en la cual los artesanos manejan su oficio para originar un cambio organizacional. Se han acumulado principios, reglas empíricas y conocimientos prácticos, de manera que existe una teoría de la práctica que les dice a los practicantes lo que deben hacer y cómo lo deben hacer para efectuar el cambio en los sistemas humanos. Por ejemplo, existe la tendencia a volver a caer en los viejos hábitos después de que ha ocurrido un cambio. La teoría de la práctica nos dice cómo abordar esas situaciones. El secreto del éxito en los programas de DO radica en la teoría de la práctica. Los adelantos en la teoría de las ciencias de la conducta, la teoría de la práctica y la gama y el alcance de las intervenciones han incrementado de una manera significativa el poder del DO como una estrategia para el cambio.

En este capítulo y en varios de los siguientes trataremos las intervenciones del DO y describiremos las más importantes. El término intervenciones del DO se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización. El conocimiento de las intervenciones del DO y de la razón de ser de su empleo le muestran en qué forma tiene lugar el cambio en los programas de DO, porque las intervenciones son los vehículos para provocar el cambio. En este capítulo, que ofrece una perspectiva general, aclaramos lo que son las intervenciones, examinamos algunas reglas empíricas para llevar a cabo las intervenciones, y después exploramos algunas formas diferentes de clasificar las intervenciones.

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento

organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional. El practicante de DO es un profesional versado en la teoría y la práctica de éste. El practicante lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: una serie de valores; una serie de hipótesis acerca de las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; una serie de metas y objetivos para el practicante, la organización y sus miembros; y una serie de actividades estructuradas que son el medio para realizar los valores, las suposiciones y las metas. Con la palabra intervenciones, nos referimos a estas actividades.

ACERCA DEL DISEÑO DE LAS INTERVENCIONES DEL DO

Dijimos que el DO es algo más que buscar en el "maletín de viaje" y sacar una o dos intervenciones. Vamos a explorar algunos de los factores que consideran los líderes y practicantes a medida que planifican y ponen en práctica el DO.

Primero, detrás de cada programa hay un plan de juego general, o estrategia de intervención. Este plan integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia y oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas. Las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente. Digamos que los clientes quieren rediseñar la forma en la cual se desempeña el trabajo en una instalación de producción, cambiando de un arreglo de línea de ensamble de tareas sencillas e individualizadas, a tareas complejas desempeñadas por equipos autodirigidos. Se requiere de un diagnóstico para determinar si el trabajo mismo es receptivo a un sistema así, poner a prueba la buena disposición de los empleados para llevar a cabo ese cambio, calcular el tiempo y el esfuerzo requeridos para hacer el cambio, y evaluar los posibles beneficios que se lograrán. Con toda probabilidad, la teoría de sistemas sociotécnicos sería el modelo guía para el programa, que implicaría docenas de cambios considerables y docenas de intervenciones diferentes -capacitación, educación, estructuras paralelas, dedicación de los empleados, modificaciones de los sistemas de recompensas y de la filosofía administrativa, etcétera. Se diseñará una serie de actividades para que el sistema avance paso a paso del estado actual a un nuevo estado, contra una línea de tiempo de varios años de duración. Esta estrategia general sería el mapa del programa de cambio. Las preguntas clave que se deben hacer y que requieren una respuesta son: ¿Qué es lo que tratamos de lograr? ¿Qué actividades /intervenciones nos ayudarán a llegar allí? ¿Cuáles son la oportunidad y la secuencia apropiadas de las intervenciones? ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio, de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave, y de las fuentes de energía y liderazgo?

Segundo, de la teoría de la práctica y de la experiencia han surgido algunos consejos para la estructuración de las intervenciones. Hay formas "mejores" Y "peores" de estructurar las actividades para promover el aprendizaje y el cambio. Los puntos siguientes ayudan a los practicantes a estructurar las actividades en formas "mejores".

1. Estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad. Por ejemplo, si la meta es mejorar la efectividad del equipo, haga que todo el equipo participe en las actividades. Si la meta es mejorar las relaciones entre dos grupos de trabajo diferentes, haga que ambos grupos estén presentes. Si la meta es crear vínculos con un grupo especial, Por ejemplo, el personal de relaciones industriales, haga que estén presentes el personal de relaciones industriales y las personas del grupo base con el que se establecerá el vínculo, Esta planificación previa de la composición del grupo es una característica necesaria de la estructuración apropiada de la actividad.

4. Estructurar la actividad de manera que esté (a) orientada a un problema u orientada a una oportunidad y (b) orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes mismos. La

resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades son tareas agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas, no importa si se debe a un deseo de competencia o de dominio (como lo sugiere White),¹ a un deseo de logro (como lo sugiere McClelland)² o a cualquier cosa. Esto es en especial confiable cuando el tema sobre el cual se trabajó ha sido definido por el cliente. Hay un apoyo y una participación inherentes, y hay una recompensa real cuando los clientes están resolviendo los problemas que han declarado que son de máxima prioridad.

3. Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a la meta sea clara también. Hay pocas cosas que hacen que un individuo pierda la motivación tanto como el hecho de no saber hacia dónde está trabajando, y de no saber la forma en que lo que está haciendo como individuo contribuye al logro de las metas. Estos dos puntos son parte de la estructuración de la actividad. (Por supuesto, las metas serán importantes para el individuo si se sigue el punto número 2.)

4. Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito. En este punto está implícita la advertencia de que las expectativas de clientes y practicantes deben ser realistas. Pero más que eso, deben ser objetivos manejables y asequibles, que una vez que se logran produzcan sentimientos de éxito, competencia y energía para las personas involucradas. Esto, a su vez, aumenta los niveles de aspiración y los sentimientos de la propia valía y de la valía del grupo. La tarea puede ser difícil, complicada, abrumadora -pero aun así debe ser asequible. Y si hay una falla en alcanzar la meta, se deben examinar las razones de ello, de manera que se puedan evitar en el futuro.

5. Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual/cognoscitiva/ teórica. Los nuevos aprendizajes a través de la experiencia se convierten en una parte permanente del repertorio de un individuo cuando se incrementan con un material conceptual que coloca la experiencia dentro de un marco de referencia más amplio de teoría y conducta. El hecho de relacionar la experiencia con modelos y teorías conceptuales, y con otras experiencias y creencias, ayuda a que el aprendizaje se convierta en algo integrado para el individuo.

6. Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan "liberados", en vez de ansiosos o a la defensiva. Establecer el ambiente de las intervenciones de manera que las personas esperen "aprender juntas" y "ver las prácticas en una forma experimental, para que puedan seleccionar mejores procedimientos es a lo que nos referimos al hablar de establecer el ambiente.

7. Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo "aprendan la forma de aprender". Esto puede significar una programación del tiempo, para reflexionar en la actividad y desmenuzar los aprendizajes que ocurrieron; puede significar también dedicar tanto como la mitad de la actividad a un enfoque y la mitad al otro.

8. Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso. La tarea es aquello en lo que los individuos están trabajando, es decir, los aspectos expuestos en la agenda. El término proceso, como se emplea aquí, se refiere a la forma en que el grupo está trabajando y a todo lo demás que está sucediendo a medida que trabaja en la tarea. Esto incluye los procesos y la dinámica del grupo, los estilos individuales de interactuar y comportarse, etcétera. Aprender a ser hábil en estas dos áreas es un instrumento muy útil. Las actividades estructuradas para enfocarse en ambos aspectos, dan por resultado un aprendizaje de ambos aspectos.

9. Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas. Esto quiere decir que deben entrar en juego las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no sólo uno o dos de estos aspectos. Es probable que la integración de partes diferentes de los individuos en un mundo organizacional en donde la diferenciación en términos de roles, sentimientos y pensamientos es muy común, incrementará la habilidad de los individuos para salir adelante y madurar.

Estos puntos provienen de la teoría de la práctica. Si se ponen en práctica, esto hace que las intervenciones sean más efectivas.

Una tercera serie de consideraciones concierne a la selección y la secuencia de las actividades de intervención. Michael Beer sugiere que las siguientes pautas o reglas de decisión ayudan a este respecto:

Estas reglas de decisión pueden ayudar a un agente de cambio a enfocarse en los aspectos pertinentes cuando toma decisiones acerca de la forma de integrar una variedad de intervenciones. Son reglas para administrar el proceso de la puesta en práctica.

1. Aumentar al máximo los datos del diagnóstico. En general, las intervenciones que proporcionarán los datos necesarios para las subsiguientes decisiones de intervenciones, deberían ocurrir en primer lugar. Esto es particularmente cierto cuando los agentes de cambio no saben mucho acerca de la situación. La violación de esta regla puede ser conducente a la selección de intervenciones inapropiadas.

2. Aumentar al máximo la efectividad. Las intervenciones deberían seguir una secuencia, de manera que las primeras intervenciones incrementen la efectividad de las subsiguientes. Por ejemplo, las intervenciones que desarrollan la disposición favorable, la motivación y los conocimientos o habilidades requeridos por otras intervenciones, deberían ocurrir en primer lugar. La violación de esta regla (el hecho de saltar por encima de ella) puede dar por resultado intervenciones que no logran sus objetivos, una regresión y la necesidad de iniciar una nueva secuencia de intervenciones.

3. Aumentar al máximo la eficacia. Las intervenciones deben seguir una secuencia para conservar los recursos de la organización, como tiempo, energía y dinero. La violación de esta regla dará por resultado intervenciones traslapadas o intervenciones que no necesitan ciertas personas o ciertas partes de la organización.

4. Aumentar al máximo la rapidez. Las intervenciones deben seguir una secuencia para aumentar al máximo la rapidez con la que se logra el mejoramiento fundamental de la organización. Una violación de esta regla ocurre cuando el progreso es más lento de lo necesario para que se ajuste a las demás reglas.

5. Aumentar al máximo la pertinencia. Las intervenciones que la gerencia considera son las más pertinentes para los problemas inmediatos que deben ocurrir en primer lugar. En general, esto significa que las intervenciones que causarán un impacto en el desempeño o en la tarea de la organización deben ocurrir antes que las intervenciones que causarán un impacto en los individuos o en la cultura. La violación de esta regla dará por resultado una pérdida de la motivación para continuar con el desarrollo organizacional.

6. Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. Se debería elegir una

secuencia de intervenciones que tenga menos probabilidades de crear efectos disfuncionales como ansiedad, inseguridad, desconfianza, expectativas frustradas, algún daño psicológico a las personas y efectos no anticipados o indeseados en el desempeño de la organización. La violación de esta regla disminuirá el sentido de competencia y confianza de las personas y su compromiso con el mejoramiento de la organización.³

Un buen consejo. Si usted presta atención a estas pautas, ayudará a asegurar el éxito. La ignorancia de estas reglas ha sido la causa del fracaso de muchos programas de DO.

Cuarto, las diferentes intervenciones tienen diferentes dinámicas; hacen diferentes cosas porque se basan en diferentes mecanismos causales. Es importante conocer los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones, con el fin de asegurarse que la intervención se ajuste a los resultados deseados. Robert Blake y Jane Mouton identificaron los tipos de intervenciones siguientes, basándose en los mecanismos causales fundamentales involucrados:

1. Intervención de discrepancia, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.

2. Intervención de teoría, en la cual se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.

3. Intervención procesal, que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.

4. Intervención de relación, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.

5. Intervención de experimentación, en la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.

6. Intervención de dilema, en la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las Posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.

7. Intervención de perspectiva, que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones "todavía están dirigidas al objetivo" o si no es así.

8. Intervención de la estructura de la organización, que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la inefectividad de la organización:

9. Intervención cultural, que examina tradiciones, precedentes y prácticas -la trama de la cultura de la organización- en un enfoque directo y concentrado. 4

Estas clases diferentes de intervenciones sugieren una gama de diferentes formas en las cuales el practicante del DO puede intervenir en el sistema cliente. También sugieren la dinámica fundamental de las intervenciones.

Blake y Mouton han seguido examinando y refinando la naturaleza de las intervenciones, y propuesto una teoría y tipología para todo el campo de la consulta. 5 La tipología llamada Consulcubetm, es un cubo de 100 células que describe prácticamente todas las situaciones de consulta. El cubo está construido en tres dimensiones. La primera dimensión es lo que hace el consultor, es decir, la clase de intervención que emplea. Hay cinco tipos básicos de intervenciones: aceptable (el consultor le proporciona al cliente un sentido de valía, valor, aceptación y apoyo); catalítica (el consultor ayuda al cliente a generar datos e información con el fin de reestructurar las percepciones del cliente); de confrontación (el consultor señala las discrepancias en las creencias y acciones del cliente); de prescripción (el consultor le dice al cliente lo que debe hacer para resolver el problema); y de teorías y principios (el consultor le enseña al cliente la teoría de las ciencias de la conducta pertinentes, de manera que el cliente pueda aprender a diagnosticar y resolver sus propios problemas).

La segunda dimensión es la de los aspectos focales que causan los problemas del cliente. Se identifican cuatro categorías de aspectos focales: poder/ autoridad, moral/cohesión, normas /estándares de conducta, y metas/ objetivos.

La tercera dimensión del cubo la constituyen las unidades de cambio que son el objetivo de la consulta. Se proponen cinco unidades: individual, de grupo, intergrupo, de la organización, y de sistemas sociales más grandes, como una comunidad o incluso una sociedad.

Por consiguiente, se considera que hay cinco clases de intervenciones, cuatro aspectos focales diferentes, y cinco unidades de cambio diferentes que abarcan toda la gama de posibilidades de la consultoría. El Consulcubetm de Blake y Mouton representa una importante contribución en el desarrollo de una teoría de la consultoría y la intervención. Aclara el papel del desarrollo organizacional y las diferentes intervenciones que constituyen la tecnología del DO.

Como ya hemos dicho, las intervenciones hacen diferentes cosas; hacen que sucedan diferentes cosas. Uno de los resultados principales de una intervención podría ser que incrementa la interacción y la comunicación entre las partes. Otro de los resultados importantes de las intervenciones podría ser un incremento en la retroalimentación, o en la responsabilidad. Estos resultados diferenciales a menudo son exactamente lo que se necesita para producir el cambio en una situación particular. Por ejemplo, una situación que requiere una creciente responsabilidad se podría beneficiar más con una intervención que aumente de manera directa la responsabilidad, que con una intervención que incremente la interacción y la comunicación. La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO.

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional -datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real... La conciencia de esta nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de las nuevas normas tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota o de que "ahora, estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las

normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. 6 Los individuos y los grupos os aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o "autismo", según Murphy. 7 La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y las negociaciones del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar (a) el conocimiento y los conceptos, (b) las creencias y actitudes anticuadas, y (c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el incremento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica y procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y la carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere a las actividades que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del DO, la planificación de la vida y la carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran intervenciones de DO. Uno aprende esta teoría de la práctica a través de la experiencia, lecturas, talleres, mentores, y reflexionando acerca de los éxitos y los fracasos.

CLASIFICACION DE LAS INTERVENCIONES DEL DO

El inventario de intervenciones de DO es muy extenso. Aquí exploraremos varios esquemas de clasificaciones para ayudarlo a comprender la forma en la cual "se agrupan" varias intervenciones en términos de 1) los objetivos de las intervenciones, y 2) las metas de las intervenciones. La familiaridad con la forma en la cual se relacionan las intervenciones unas con otras es muy útil para la planificación de la estrategia general del DO.

Los programas de DO están diseñados para alcanzar metas específicas, y a menudo se combinan varias intervenciones en un "paquete" para alcanzar esas metas. Nosotros pensamos que los siguientes son los principales tipos o "familias" de intervenciones del DO.

1. Actividades de diagnóstico. Las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la "forma en que están las cosas". Los métodos disponibles varían desde instrumentos proyectivos como "crear un collage (un montaje sugestivo de fotografías, recortes, etcétera) que represente para usted su sitio en esta organización", hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos, como entrevistas, cuestionarios, encuestas, y juntas.

2. Actividades de formación de equipos. Son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder. Una vez más, es posible una extensa gama de actividades. Además, se toman en consideración las diferentes clases de equipos que pueden existir en la organización, por ejemplo equipos de trabajo formales, equipos temporales de grupos comando, equipos recién constituidos, y equipos interfuncionales.

3. Actividades intergrupo. Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de como dos subsistemas. Cuando están involucrados dos grupos, las actividades por lo común se designan como actividades intergrupo o interfase, cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades a menudo se conocen como espejo organizacional.

5. Actividades de retroalimentación de encuestas. Están relacionadas con, y son similares a las actividades de diagnóstico que ya mencionamos en el sentido de que son un componente importante de esas actividades. Sin embargo, son lo bastante importantes por derecho propio y merecen que las

consideremos por separado. Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.

5. Actividades de educación y capacitación. Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Hay varias actividades disponibles y varios enfoques posibles. Por ejemplo, es posible educar al individuo aislado de su propio grupo de trabajo (por ejemplo, en un grupo-T compuesto por desconocidos), o se le puede educar en relación con el grupo de trabajo (por ejemplo, cuando un equipo de trabajo aprende la forma de manejar mejor el conflicto interpersonal). Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal. Las actividades también pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación, etcétera.

6. Actividades tecnoestructurales o estructurales. Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Las actividades pueden asumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de la organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o (b) idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas. En el capítulo 12 discutimos estas actividades y las clasificamos como "intervenciones estructurales", definidas como "la extensa clase de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados a mejorar la efectividad de la organización por medio de cambios en los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos". Incluidas en estas actividades están ciertas formas de enriquecimiento en el trabajo, administración por objetivos, sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales, e intervenciones de los escenarios de las partes físicas.

7. Actividades de consultoría de procesos. Son las actividades de parte del consultor que "ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos". Estas actividades tal vez describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece al cliente un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros en los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad, y cooperación y competitividad intergrupo.

8. Actividades de desarrollo organizacional del grid. Son actividades inventadas y privilegiadas por Robert Blake y Jane Mouton, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucra a toda la organización.⁹ Se desarrollan recursos internos para llevar a cabo la mayor parte de los programas, lo que puede tomar de tres a cinco años para su terminación. El modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continúa con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica, y concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización,³ de mirar hacia direcciones futuras.

9. Actividades de conciliación de terceras partes. Son las actividades que lleva a cabo un consultor hábil (la tercera parte), que están diseñadas para "ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal".¹⁰ Se basan en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto.

10. Actividades de orientación y consejo. Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) a definir las metas del aprendizaje, (b) a enterarse

	Actividades intergrupo	Dirigidas al proceso	
	-	Dirigidas a la tarea	
	Espejo de la organización		
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de las RELACIONES INTERGRUPO		Conciliación de terreras partes a nivel del grupo	Participación Consultoría de procesos
		Fase 3 del DO Grid	
		Retroalimentación de encuestas	
	Sistemas sociotécnicos (SST)		
	Estructuras paralelas de aprendizaje		
	APO (formas de participación)		
	Análisis cultural		
	Juntas de confrontación		
	Visión		
Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la ORGANIZACION TOTAL		Fases 4, 5 y 6 del DO Grid	Actividades de planificación/administración estratégica
		Ejercicio de interdependencia	
		Retroalimentación de encuestas	
		Indagación apreciativa	
		Conferencias de investigación del futuro	Figura 8-1 Tipología de intervenciones del DO basados en grupos que son el objetivo
		Programas de calidad de vida en el trabajo (CVT)	
		Control total de calidad (CTC)	
		Escenarios de la parte física	
		Cambio de sistemas a gran escala	

11 Actividades de planificación de la vida y la carrera. Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos. Las actividades estructuradas conducen a la producción de Inventarios de la vida y la carrera, discusiones de metas y objetivos, evaluación de habilidades, la capacitación adicional necesaria y áreas de puntos fuertes y de deficiencias.

12. Actividades de planificación y de establecimiento de metas. Estas actividades incluyen teoría y experiencia en la planificación y el establecimiento de metas, empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de "discrepancia" de la organización ideal en comparación con la organización real, etcétera. La meta de todas es mejorar estas habilidades a niveles del individuo, del grupo y de la organización total.

13. Actividades de administración estratégica- Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva. Estas actividades dirigen la atención en dos direcciones importantes: fuera de la organización hacia la consideración del ambiente, y lejos del presente, hacia el futuro.

14. Actividades de transformación organizacional. Son actividades que implican cambios a gran escala del sistema; actividades diseñadas para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la organización. Casi todo acerca de la organización cambia –la filosofía administrativa, los sistemas de recompensa, el diseño del trabajo, la estructura de la organización y la misión, los valores y la cultura de la organización. Los programas de calidad son de transformación, lo mismo que los programas para crear organizaciones de desempeño superior o sistemas de trabajo de desempeño superior. La teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de los sistemas abiertos proporcionan el fundamento para estas actividades.

Cada una de estas familias de intervenciones incluye incontables actividades y ejercicios. Incluyen también material conceptual y experiencias reales en las que se estudia el fenómeno. Algunas de las familias están dirigidas hacia objetivos, problemas o procesos específicos. Por ejemplo, las actividades de formación de equipos son específicas para los equipos de trabajo naturales, mientras que las actividades de planificación de la vida están dirigidas a los individuos, aunque esta última actividad tiene lugar en escenarios de grupo. Algunas intervenciones son específicas para un problema: algunos ejemplos son las actividades de conciliación de terceras partes y las actividades de establecimiento de metas. Otras actividades son específicas para un proceso, es decir, específicas para procesos seleccionados: un ejemplo de esto son las actividades intergrupo, en las cuales se exploran los procesos involucrados en las Insertases administrativas.

Otra forma de clasificar las intervenciones del DO es por el objetivo primordial de la intervención por ejemplo, individuos, díadas y tríadas equipos y grupos, relaciones intergrupo, y la organización total. La figura 8-1 muestra este esquema de clasificaciones. Algunas intervenciones tienen objetivos múltiples y empleos múltiples y, por consiguiente aparecen en varios puntos en la figura.

Se pretende que estos esquemas de clasificación ayuden al lector a comprender la gama y las formas de utilizar las intervenciones del DO. Para aquellos interesados en seguir explorando las tipologías Porras y Robertson ofrecen un tratamiento muy amplio."

COMENTARIO FINAL

Esta perspectiva general de las intervenciones del DO ---el componente de la acción del desarrollo organizacional- presentó algunas de las maneras de pensar en lo que concierne a la planificación y la puesta en práctica de las intervenciones del DO. Queremos alentar a líderes y practicantes a que aprendan toda la gama de intervenciones, de manera que los esfuerzos para el cambio sean pertinentes, oportunos, estén bien estructurados y, por último, para que tengan éxito.

NOTAS

1. R. W. White, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", *Psychological Review*, 66 (1959), pAgs. 297-334.
2. D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, y E. L. Lowell, *The Achievement Motive* (Nueva York- Appleton-Century-Crofts, 1953).
3. De Michael Beer, *Organization Change and Development* (Glenview, IL.: Scott, Foresman and Company, 1980). Copyright © 1980 por Scott, Foresman and Company. Reimpreso con autorización.
4. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964), pags. 281-283. También están *The Managerial Grid 111* (1985) y *The Managerial Grid IV* (1990).
5. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *Consultation* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1976). Véase también *Consultation*, segunda edición (1983).
6. George C. Homans, *The Human Group* (Nueva York: Harcourt, Brace & Co., 1950).
7. Gardner Murphy, "The Freeing of Intelligence", *Psychological Bulletin*, 42 (1945), pAgs. 1-19.

8. E. H. Schein, *Process Consultation Vol. I* (Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).
9. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company, 1969). Este tratado que muestra la forma en que operan los programas de desarrollo organizacional grid. Véase también la excelente actualización sobre Grid DO: Robert R. Blake, Jane Mouton, y Anne Adams McCause, *Change by Design* (Reading, MA.: Addison-Wesley ing Company, 1989).
10. R. E. Walton, *Interpersonal Peacemaking. Confrontation and Third-Party Consultation* (Reading MA.: Addison-Wesley Publishing Company, 1969), pág. 1. Todo el libro está dedicado a discusión de esta técnica de intervención especializada. Véase también R. E, Walton, *Managing Conflict*, segunda edición (Reading MA.: Addison. Wesley, 1987).
11. Jerry 1. Porras y Peter J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice 00 Research" en Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, editores, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, segunda edición, tomo 3. (Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press, 1992), págs. 719-822.