

Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas

(*) Andrés A. de la Cruz Gamonal
E-mail: d180015@unmsm.edu.pe

La modernidad de las organizaciones, en el umbral del siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Cuando Max Weber escribió acerca de «la burocracia», había ideado el modelo de organización que la gran empresa enmarcada por la Revolución Industrial necesitaba para superar una serie de deficiencias que la agobiaban. De ese modo creó un modo de organización caracterizado fundamentalmente por una alta concentración y racionalización de las actividades productivas de diversa naturaleza.

La burocracia suponía el perfeccionamiento de la eficiencia empresarial en base de la aplicación de criterios como la especialización creciente, la división del trabajo, la consagración de una autoridad jerárquica formalmente instituida, el establecimiento de reglas claras de funcionamiento, así como un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades del trabajo, el rigor de los controles, un alto sentido de impersonalidad de la organización, la promoción y selección basada en la competencia técnica, la impersonalidad en las relaciones humanas, todo lo que permitiría un mejor funcionamiento de las organizaciones sociales.

Y en efecto, la concepción de la burocracia ha servido en su época, para mejorar los sistemas de estruc-

turación, debido a que las organizaciones se desenvolvían en un medio de naturaleza más o menos estable y podían desarrollarse, con relativo éxito, mediante tal estabilidad.

Sin embargo, a partir de los años 40, de postguerra, tal estabilidad cobra nuevo ritmo y se observa un nuevo factor que hace variar sustantivamente el medio o entorno de la empresa: EL CAMBIO.

Si bien el cambio, en la multiplicidad de factores que rodean a las organizaciones sociales ha estado siempre presente, es el nuevo ritmo de éste, como protagonista importante de la vida social y económica, que ha hecho de las instituciones burocráticas, organizaciones obsoletas, esclerosadas, inflexibles, incapaces de subsistir en un medio profundamente cambiante, donde según Warren Bennis, la única constante que existe es el cambio mismo.

Surgen entonces, nuevos enfoques al encuentro de las perspectivas de la Dirección y la Administración, tales como la Estructuralista y la del Flujo del Trabajo, otras distintas que tratan de asumir este cambio, que al decir de Alvin Tofler se presenta con increíble dramatismo y advierte la necesidad de una evolución tan rápida, dentro de la empresa, tal como se da en su entorno, si se quiere que la primera subsista.

Autores como Kurt Lewis, Paul Laurence, Jay Lorsch, Warren Bennis, Richard Beckhard, Gordon Leppit, Robert Blake, Jane Mouton y otros, preconizan entonces el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, que haciendo uso de las técnicas de gestión y de la administración del factor humano, busca la potenciación de éste a fin de lograr la eficiencia de las organizaciones en un medio profundamente agitado y cambiante.



En términos teórico-doctrinarios, el Desarrollo Organizacional es una doctrina y una tecnología para la implantación operativa de la filosofía que propone, lo que es un reto a la imaginación y a la investigación, para adecuar, con éxito, la teoría, los principios y las técnicas ya desarrollados, aplicándolos en nuestro medio, donde en muchos aspectos nos ubicamos todavía en una etapa pre-burocrática, lo que sugiere la necesidad de «quemar etapas» a fin de optar por el desarrollo del modo más pronto posible.

En términos prácticos, el Desarrollo Organizacional significa el choque de las organizaciones del ayer con el medio del presente y del mañana, acerca del cual no estamos preparados, pues el cambio nos ha sorprendido y amenaza con aniquilar la organización social, si no atendemos uno por uno los problemas que nos plantea dicho medio.

Es también una premonición de que los cambios sustantivos en la Sociedad, obligan a un cambio para la **modernización** de las organizaciones que ésta contiene, cambio que se debe llevar a cabo con una genuina vocación humanista y democrática.

De otro lado nos insinúa que el proceso de modernización aludido, para revertir la burocracia, no evoca solamente el concepto de la Administración Pública como una institución con procedimientos lentos, parsimoniosos, complejos, disfuncionales, en fin de cuentas burocratizados, si no también aquel modelo de maquinaria «perfectamente ensamblada y lubricada» que en rigor doctrinario es la burocracia, y que ha devenido en obsoleta por los requerimientos del cambio, incluso en las entidades del sector privado.

Conceptualizamos entonces al Desarrollo Organizacional, como un proceso para crear un nuevo tipo de organización, tomando en cuenta todos los factores inherentes al cambio y ponderándolos adecuadamente, especialmente, los vinculados con el factor humano, lejos de las orientaciones estructuralistas y del flujo del trabajo, que aunque sumamente importantes, olvidan en la teoría y en la práctica, la preeminencia del hombre y del rol que le toca cumplir, en este panorama de un medio profundamente cambiante.

LAS BASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Alfred Sloan, el Desarrollo Organizacional se hace indispensable en nuestras instituciones sociales contemporáneas y del futuro, por la lucha que tienen que llevar a cabo para sobrevivir en las condiciones del medio

que corresponden a un cambio crónico en las instituciones sociales que coordinan los asuntos de casi todos las organizaciones humanas: industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc., por tanto tiempo conocidas como **burocracia**, la cual es una invención social que se perfeccionó en el marco de la Revolución Industrial.

Su creación se justificó por la situación imperante del momento a fin de superar una serie de graves defectos de la dirección, tales como la subyugación personal, el nepotismo, la crueldad en el manejo de personal, los juicios subjetivos y caprichosos, etc. que se dieron como práctica normal de dirección durante los primeros días de dicho proceso social y económico.

La burocracia fue, en muchas actividades, adecuada en el siglo XIX, pero en la actualidad, no puede ya enfrentar con éxito las realidades de los últimos días del siglo XX y el amanecer del siglo XXI. Hay por lo menos cuatro bases en el desarrollo de las organizaciones, que plantean el cambio de las organizaciones profundamente caracterizadas por su temperamento burocrático: el cambio rápido e inesperado del medio, el aumento de tamaño de las organizaciones, la complejidad de la tecnología moderna y el cambio en el comportamiento de los gerentes.

Cambio Rápido e Inesperado

La burocracia fue eficaz para tratar lo que era rutinario y previsible en los asuntos humanos, pero basta citar los cambios vertiginosos en diversos campos de la actividad humana para evidenciar su inviabilidad de hoy día.

En lo particular, el desarrollo de las Ciencias Administrativas, y de la Administración como ciencia, está transformando la gestión de las empresas en nuestro país, y en el mundo entero, de un modo rápido e inusitado, en todas las áreas funcionales y con diversas perspectivas conceptuales. La tecnología puesta al servicio de la Administración de empresas y de todo tipo de instituciones públicas y privadas caracteriza de un modo diferente los procesos de gestión.

Los cambios en las grandes variables del medio, son ahora en extremo dramáticos. La economía, la sociedad, la política, la cultura en general, se alteran con dimensiones insospechadas, determinando nuevas y desconocidas condiciones para la vida de la empresa. La burocracia, con su escala de mando netamente determinada, sus reglas y sus rigideces, está mal adaptada para el cambio rápido que plantea ahora el ambiente.

Aumento de Tamaño

En teoría puede no haber límite al tamaño de una pirámide burocrática. En la práctica se introduce casi siempre el elemento de la complejidad cuando tal pirámide alcanza gran tamaño.

La empresa contemporánea, en los grandes centros de poder industrial se ha burocratizado continuamente y de un proceso de grandes economías de escala ha pasado a otro de deseconomías de escala. Esto ha obligado continuamente a incrementar su capacidad instalada de planta y a buscar nuevos mercados, consituyéndose así las grandes corporaciones con presencia en casi todos los países del mundo.

A nivel nacional, el sector público ha experimentado una gran reducción mediante la privatización y la racionalización de personal, no dejando de ser la más importante de las organizaciones sociales de nuestro medio y del medio de todos los estados del mundo, no importando si se trate o no de un estado decididamente neoliberal.

La organización de las empresas más grandes del mundo frecuentemente no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo. Varios factores intervienen en esto: gastos generales burocráticos (derivados de la amplitud de la capacidad de planta instalada), controles más estrechos e impersonales a causa de la dispersión burocrática, y reglas y estructuras organizacionales anticuadas.

Complejidad de la Tecnología Moderna

Las actividades actuales requieren personas con capacidades muy diversas y con alto grado de generalismo. Lo cual parece un contrasentido desde el punto de vista burocrático que propicia la alta especialización.

Se hace crítico entonces el tradicional dilema de generalismo, versus especialidad. Por generalismo se entiende, al amplio dominio de todos los sectores fundamentales concernientes a una disciplina gremial determinada. En el campo de las Ciencias Sociales se hace más exigible el generalismo, y particular y especialmente en las Ciencias Administrativas.

El presente y el futuro de las empresas, más que dominio específico de las materias, requiere de amplio criterio y capacidades diversas para enfrentar con éxito la disimilitud de problemas que cada día tiene que enfrentar la empresa.

Cambio en el Comportamiento de los Gerentes

Sin embargo de la trascendencia de los aspectos antes aludidos, tal vez lo más importante de todo tenga que ver con el cambio en la filosofía de los gerentes, lo que en definitiva orienta su comportamiento.

Es difícil la evaluación de este cambio, porque no se cuantifica de alguna manera y porque las expectativas están más abocadas a observar y a asimilar el cambio en la técnica y en la tecnología, en vez de asimilar e impulsar el cambio más sustantivo en el modo de pensar y de actuar de los gerentes, que en fin de cuentas determina la naturaleza de la cultura administrativa y organizativa.

Podemos ver el cambio en cuestión en los siguientes rasgos de la cultura administrativa que se van desarrollando en base al ímpetu del cambio medio ambiental que obliga a las organizaciones modernas:

a) Un nuevo concepto del hombre: basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza una idea del hombre demasiado simplista, inocente y automática.

b) Un nuevo concepto de la autoridad basado en la **colaboración y la razón** que reemplaza a un modelo de autoridad basado en la coersión y la amenaza.

c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizada y mecanicista.

d) Un nuevo concepto del poder, basado en la interrelación de los factores de la producción que surte efectos para adentro y para afuera de la empresa, hallando eco en la sociedad y en el conjunto de la economía que reemplaza a una supuestamente esperada perennización de los estatus vigentes.

El cambio es pues, en este sentido, una respuesta de la organización, a los requerimientos del medio. Si no hay cambio se producen los trastornos derivados del autoritarismo, la prepotencia, el sectarismo, la intolerancia, el avasallamiento y las actitudes y posiciones arrogantes.

PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad

imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Los problemas derivados son de: Integración, Influencia Social, Colaboración, Adaptación, Identificación y Revitalización.

La Integración

El problema de Integración se refiere a la unión de las necesidades individuales de todos los que trabajan en una organización, con los objetivos y metas organizacionales.

Este problema no es abordado por la perspectiva de una organización burocrática, porque según ella, sencillamente no existe.

En la práctica predomina aún en ella «el principio» de Fayol «..los intereses individuales deben subordinarse a los intereses de la empresa», es decir a los intereses del empresario, lo cual es repudiado, por lo menos en lo teórico, por las nuevas corrientes humanistas existentes.

Si bien la burocracia supera la concepción del hombre como «una extensión de la máquina» presentada por los clásicos estructuralistas de la administración, su frío planteamiento del factor humano, su formalismo y despersonalización, hacen que se olvide la atención que se debe a las personas y la función que éstas desempeñan.

La respuesta del Desarrollo Organizacional a este problema tiene que ver con el nacimiento de las Ciencias Humanas y la comprensión de la complejidad del hombre, así como de sus aspiraciones crecientes y con un culto a los valores humanístico-democráticos.

La Influencia Social

El problema de Influencia Social alude a la distribución del poder y las fuentes del poder y la autoridad. La burocracia ha tenido una confianza explícita en el poder legal-racional-formal, por lo que de hecho usa el poder coercitivo y en todo caso de una mezcla ambigua de competencia, coerción y código legal. El Desarrollo Organizacional plantea un medio en el cual la gerencia debe estar separada de la propiedad, lo cual es extensivo a todo tipo de instituciones sociales.

El medio evidencia así mismo una creciente organización y difusión de las Relaciones Laborales y de la educación en general, como respuestas justificadas a la coerción que es objeto el factor humano.

La Colaboración

El problema de la Colaboración tiene que ver con la creación de mecanismos para el control y el tratamiento de los conflictos. Para la perspectiva burocrática el problema se resuelve a través de la «Regla de Jerarquía» y la «Regla de Coordinación».

La primera, para los conflictos entre distintos niveles de la autoridad formal, imponiéndose siempre un rango superior, con lo cual se niega en la práctica la existencia del problema. La segunda sirve para resolver conflictos entre grupos del mismo nivel jerárquico y reduce la solución del problema de un modo simplista a mecanismos de armonización formal, todo lo que puede ser un complejo fenómeno de interacción social dentro del grupo.

La burocracia plantea también, una profunda lealtad a la institución.

El medio que advierte el Desarrollo Organizacional, es el de profesionalización y una creciente necesidad de interdependencia. Se ve a la jefatura como una función demasiado compleja para la dirección de un solo hombre. Por lo tanto, la lealtad es primero hacia uno mismo y hacia los más cercanos a uno, y en el largo plazo tiende a orientarse por la preexistencia de un conjunto de valores normativos y principios permanentes de vida y de conducta forjados por la acción del proceso educativo.

La Adaptación

El problema de Adaptación tiene que ver con respuestas adecuadas de la organización, a los cambios provocados en el ambiente. Con relación a este problema, para la burocracia, las actividades son rutinarias; la adaptación al cambio ocurre de modo casual, por todo lo cual abundan las consecuencias imprevistas. Para el Desarrollo Organizacional, el medio es turbulento, agitado y cambiante, en todos los órdenes de cosas.

La Identificación

El problema de Identificación, tiene que ver con la predeterminación de los planes y los objetivos hacia los cuales se tiene que dirigir la actividad. El problema se

presenta cuando no existen tales propósitos adecuadamente racionalizados, e institucionalizados, o cuando existiéndolos, la organización halla que no tiene cómo llegar a ellos. La burocracia plantea que los objetivos son obvios, claros, sencillos y estables, haciéndose evidentes las crisis de identidad en las organizaciones, cuando en la realidad de las mismas no se dan tales condiciones.

Para el Desarrollo Organizacional; hay mucha gente y creciente complejidad, con funciones muy diversas; un medio que no permite planificar con facilidad, ni en corto plazo. Por lo tanto hay imprecisión en la determinación y en las acciones.

La Revitalización

El problema de Revitalización tiene que ver con el tratamiento del desarrollo y decadencia de las instituciones. La burocracia supone implícitamente que el futuro será cierto y, por lo menos básicamente similar al pasado.

La verdad es otra, pues se dan muchos cambios en la tecnología, en las estrategias y en las políticas de gestión y de gobierno, y lo que es más importante, en los valores y en la filosofía de la sociedad. En términos de la Administración, se preconiza un cambio sustantivo para la organización del hoy y del mañana: el cambio en la filosofía del gerente, mucho más trascendente que el simple cambio en las técnicas, en la tecnología, en los métodos, sistemas, estrategias, políticas y recursos.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano.

Mejorar la Efectividad Organizacional

Esto tiene que ver con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterio de integración, en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

Potenciar las Relaciones Humanas

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de «conflictos» o «no conflictos». Existe la creencia en los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales y estarían careciendo de habilidades para manejar las informales, y por lo tanto conoce la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, que le da vida y sentido a la organización.

CONDICIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SISTEMÁTICO

Según Blake y Mouton, a diferencia de los enfoques evolutivos o revolucionarios, el desarrollo organizacional debe ser sistemático, es decir de acuerdo a un diseño planeado de conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar una empresa de la situación en que se presenta, hacia el logro de una situación de excelencia.

Un objetivo tan profundo y de tan importante significación como es la excelencia de la compañía es difícil de lograr, pues tal excelencia, es compleja.

Varios requisitos distinguen el cambio que se lleva a cabo por medio de un desarrollo sistemático, comparado con la forma evolutiva. Estos requisitos se consignan a continuación, y de acuerdo al grado en que estas condiciones se logren, se aumenta la probabilidad del éxito:

- a) **Para cambiar una organización, es necesario cambiar, toda la organización.**

Esto implica conceptualizar la empresa como una masa en movimiento, con inercia. Es necesario vencer el movimiento de inercia antes de que pueda ocurrir un cambio en la dirección o velocidad del movimiento de la masa.

Para que el desarrollo de una organización logre pasar de su situación dada a una operación dirigida y orientada para que dé utilidades y se involucre a una cultura empresarial en la solución de problemas, tiene que comprometer el esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización. Requiere una masa, movilizar sus energías y aplicarlas en una forma clara, orientada y ajustada.

Algunos miembros de las empresas sin embargo, tienen tal independencia que pueden tomarse como un todo en el desarrollo de la organización. En esta forma, el desarrollo organizacional puede llevarse a cabo en unidades de un sistema total empresarial.

b) Para cambiar una organización, es necesario que quienes la dirigen conduzcan el cambio.

Aunque esto parezca una verdad de perogrullo, los directivos deben dirigir la organización. Los directivos que la dirigen se comparan con los jefes que pueden autorizar, delegar o aprobar sobre la base de la autoridad y la responsabilidad que por virtud de su rango, les ha otorgado la organización.

Cuando los jefes se convierten en líderes y se han convencido a sí mismos de la importancia del cambio, se ha superado la mayor barrera al retardo.

Más aún, cuando los jefes dirigen, se ha movilizado una fuente primaria de impulso y crecimiento para el desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes de niveles medios ven a los líderes, dedicados activa y personalmente al desarrollo de la organización, se comunica a toda la organización una actitud positiva hacia el cambio. Esta actitud no puede expresarse en otra forma. «Ver es creer» es casi lo opuesto de «Haz lo que yo digo, no lo que yo hago», y la gente sabe bien esto.

c) Para cambiar una organización, el esfuerzo debe hacerlo la misma organización y en una operación de conjunto.

El cambio no se puede esperar únicamente de un grupo de consultores. Tampoco se puede delegar a un grupo determinado, comité o staff, ni a uno u otro órgano de la organización. Hacer tal sería colocar el problema en el lugar inadecuado. Pero cuando los responsables de los resultados de la organización, se obligan a sí mismos, profunda y totalmente, se desarrolla un sentido personal de compromiso para cambiar las

condiciones que pueden mejorar aquellos resultados.

Se presenta una situación tal que «pueden ocurrir cosas». Ellos personalmente se hacen responsables de los resultados y adquieren un conocimiento real de las necesidades y de los requisitos para el cambio.

Esta circunstancia contribuye aún más a eliminar la resistencia al cambio. Por el contrario, cuando a las personas a cargo de los resultados de la operación se les pide que cambien, sin que entiendan qué necesidades deben alterarse y por qué y si se espera que cambien simplemente por la fe, en lugar de hacerlo por creer en su necesidad, surgen situaciones de resistencia y de resentimiento.

d) Para cambiar una organización es necesario aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo de excelencia.

Para crear un modelo de excelencia en una organización, tanto los que la dirigen, como los que la operan, deben adquirir la competencia y la capacidad de pensar en función de la lógica empresarial. Con este respecto hay una contradicción en la cultura administrativa de nuestro medio. La noción simplista es que quienes han completado una educación y luego han ingresado a los negocios, automáticamente y fundamentalmente han adquirido la lógica del pensamiento sobre cuyo principio se basan las operaciones empresariales.

Si no se toma en cuenta esto, aún en las Facultades de Administración de Empresas, o de Ciencias Administrativas, es improbable que los estudiantes aprendan a tener un conocimiento tan profundo y agudo que mueva y guíe las decisiones empresariales en la sociedad y en la economía. Es aún menos probables que lleguen a valorarlas.

Con escasas excepciones, estos conocimientos sólo llegan después de años de experiencia, durante los cuales se han examinado dilemas fundamentales sobre cómo manejar las fuentes humanas y materiales de la sociedad, y cómo mover la iniciativa y la innovación tan esenciales en la búsqueda de nuevas y mejores formas para el desarrollo.

Sin duda la burocratización, la aceptación de estándares de mediocridad, la tolerancia a la ineficiencia de cada día y todo lo referente a estos asuntos, probablemente puedan enseñar a los gerentes del mañana lo realmente opuesto de lo que necesitan entender para crear una excelencia

Ogenuina y tener una capacidad de competencia en la organización.

La estrategia de enfoque en la evaluación de cualquier actividad empresarial, consiste en **Primero**, definir claramente las condiciones que pueden identificarse adecuadamente como excelentes; **Segundo**, definir la situación tal como existe, en términos claros y dinámicos, e incluir en ella el análisis de causa y efecto, y **Tercero**, comparar, evaluar, e identificar analogías y diferencias entre la excelencia y lo que ahora existe.

e) Para cambiar una organización es necesario ver, entender, y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad, lo que deberían ser.

Esto quiere decir que se debe atender cada detalle, cada escondrijo y grieta de la actividad empresarial. Debe removerse cada pieza, poner en tela de juicio cada compromiso. No se da por aceptada ninguna forma de dirigir la organización. Nada es irrevisable.

¿Por qué es esto tan importante? ¿Por qué no se da por aceptada cualquier situación de status quo? ¿Por qué no se dejan tranquilas aquellas cosas que parecen funcionar normalmente? **Porque quienes se han dedicado al desarrollo sistemático, repetidamente, observan que las formas de actuar más aceptadas, a la luz de un examen objetivo con frecuencia son las menos aceptadas cuando se analizan bajo el criterio de excelencia.**

El hecho de que algo parezca bien, o se crea correcto, no es una prueba suficiente para que sea correcto. La prueba de esta afirmación se encuentra en el desaffo deliberado y el análisis de si lo que se está haciendo debe hacerse y si se está haciendo en la mejor forma posible. Solamente cuando a estas preguntas se les ha dado una respuesta afirmativa hay una justificación para repetir mañana las acciones que se iniciaron ayer.

Con frecuencia encontramos que muchas de las rutinas se han convertido en rituales de la organización. Los rituales pueden rechazarse en lugar de estos, efectuar acciones correctas, pero unicamente después de llevar a cabo un análisis de excelencia. Hay que revisar el status quo, detener la satisfacción y obviar lo que posteriormente puede llegar a ser una crisis de satisfacción.

f) Para cambiar una organización, es necesario que quienes la dirigen estudien su situación en términos específicos y operacionales, tales como las

actividades de mercadeo, fabricación, investigación y desarrollo, en el área de la administración de las finanzas y el personal, así como de la dirección y la revisión de las metas empresariales.

Pueden ser necesarios y con frecuencia lo son, algunos argumentos filosóficos y abstracciones conceptuales como una etapa hacia el cambio. Pero ellos no son nunca suficientes. Hablar de un concepto es bien diferente de lograr que ese concepto se transforme en la realidad de la acción. **El cambio se logra solamente cuando lo que se está haciendo hoy es diferente de lo que se estaba haciendo ayer.**

De otro lado, una acción sin conceptos que la guíen, es poco menos que ensayo y error, y, en este sentido, es entonces esencial recompensar la posesión de conceptos válidos y claros. Pero unos conceptos sin acción son, más o menos, un juego intelectual. Por invisible que sea, cada acción humana se basa en un concepto. La meta para el desarrollo organizacional es examinar la acción para identificar y valorar el concepto sobre el cual se basa dicha acción.

Luego los conceptos sanos pueden reforzarse y los que no lo son deben reemplazarse. El comportamiento de una compañía en tal forma que logre los patrones de excelencia es, por tanto, o debe ser, una de las actividades intelectualmente más exigentes de la sociedad.

En concreto, los líderes ejecutivos deben estudiar lo que realmente hacen, con y entre ellos mismos y los miembros de la organización en los niveles gerenciales deben estudiar, en términos específicos, qué hacen y dejan de hacer en contraste con los criterios de lo que debería hacerse.

El desarrollo organizacional, por tanto, abarca las actividades y acciones de las personas que dirigen y manejan la organización.

g) Para cambiar una organización, es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas

Una organización es tan compleja que todos los aspectos no pueden ser investigados, evaluados y cambiados simultáneamente. El tratar de hacerlo así, produciría una confusión explosiva. Con un enfoque de paso por paso, todas sus actividades pueden someterse y controlarse en una forma deliberada, ordenada, acumulada y por etapas.

La Primera etapa es conocer la dinámica del comportamiento, lo que ofrece las bases para otras más avanzadas del aprendizaje de la lógica empresarial y las habilidades en la administración de las empresas. Estas a su vez, permiten que las acciones y actividades de la organización puedan cambiarse de lo que son a lo que deberían ser.

Blake y Mouton, plantean lo que dan a conocer como **SEIS FASES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL «GRID»**. El «Grid» acá, es un cuadro gerencial teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa. El Grid se plantea en un modelo denominado **«El Título de la excelencia empresarial»**, como un patrón completo de trabajo para analizar la empresa totalmente.

Para tal efecto, el título de la excelencia empresarial, plantea un esquema gráfico que comprende dividida a la empresa en funciones, perspectivas y orientaciones. Las funciones son las clásicas tales como Recursos Humanos, Administración Financiera, Operaciones, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo Empresarial y/u otras.

Las perspectivas a su vez son las de Efectividad Actual, Flexibilidad, y Desarrollo. La primera se refiere a qué tan bien se hacen las cosas ahora. La Flexibilidad se refiere a la capacidad de una compañía para variar repentina y correctamente hacia cambios no previstos que tienen efectos a corto plazo, esto es, su reserva, su respaldo y fortaleza para resolver problemas, y la tercera, del desarrollo, se refiere a las estrategias a largo plazo que pueden aumentar la posibilidad de que las empresas alcancen un crecimiento rentable en un futuro lejano, esto es, las estrategias utilizadas para asegurar la firmeza y el poder de una empresa en dos, cinco o diez años.

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SISTEMÁTICO

La **PRIMERA FASE** implica el estudio del Cuadro gerencial Grid, es decir el Título de la Excelencia Empresarial, como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

En la **SEGUNDA FASE** se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización, y se prueban las formas del trabajo actual comparadas con el modelo del Cuadro Organizacional Grid para perfeccionar los métodos de solución de problemas.

Lo mismo se hace en la **TERCERA FASE** pero con relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

En la **FASE CUARTA** se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal de la empresa, necesario para lograr una lógica dirigida hacia la rentabilidad como condición previa para el impulso máximo.

La **FASE QUINTA** incluye tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la empresa.

La **FASE SEXTA** mide los cambios en las condiciones de la fase uno a la fase cinco, para evaluar y estabilizar la realización, y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realización en el futuro.

Sin embargo, una cosa es decir en términos abstractos, que una compañía debe buscar la excelencia, y otra bien diferente es concretar y especificar la descripción de excelencia, una vez que ella se ha logrado.

ALGUNAS ORIENTACIONES TÉCNICAS QUE APOYAN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El modelo de una organización que propicia el Desarrollo Organizacional se caracteriza por lo siguiente:

- a) Toda la organización, cada una de sus partes y las personas dentro de ella, dirigen su trabajo hacia objetivos concretos y de acuerdo a planes precisos. Esto es Administración por objetivos, que es más humana que técnica.
- b) Los recursos humanos se organizan en función de los objetivos o de los proyectos o de los problemas que se quieren solucionar.
- c) Las decisiones se toman lo más cerca posible de la fuente de información. Esto quiere decir que la autoridad del cargo o de la posición debe estar complementada con la autoridad del conocimiento.
- d) El sistema de trabajo para el personal directivo se basa de alguna manera en los siguientes criterios:
 - * Realización de metas a corto plazo de producción o de utilidades.
 - * Desarrollo y mejoramiento de los colaboradores.

- * Creación de un equipo de trabajo perfectamente estable.
 - e) Las comunicaciones horizontales y verticales no sufren distorsiones. Las personas están abiertas a dar y recibir información y todo lo comparten con amplitud, inclusive sus propios sentimientos. Esto es un cambio profundo en relación con lo tradicional, alcanzable solamente a través del proceso educativo que representa el Desarrollo Organizacional.
 - f) Las relaciones entre personas y entre grupos no están sujetas a la alternativa de ganar o perder. Los conflictos son problemas que deben tener un método de solución.
 - g) Alto y permanente intercambio de ideas acerca de los trabajos y proyectos. La energía que se podría gastar en hostilidades es capitalizada por la empresa para su propio desarrollo.
 - h) Completa interacción en un ambiente o clima de gran amplitud.
 - i) La gerencia estimula la ayuda a cada persona o unidad, respetando su integridad o autenticidad en un ambiente de interdependencia.
 - j) Hay mecanismos efectivos de retroalimentación que ofrecen a todos los individuos y grupos, la oportunidad de aprender de su propia experiencia.
 - k) La organización debe tener un programa efectivo para el desarrollo del talento. El desarrollo humano no es una dádiva, si no un derecho.
 - l) La organización debe tener un ambiente de no hostilidad para los individuos.
 - m) La organización debe tener alguna forma de evitar que sus hombres se conviertan en prisioneros de los procedimientos manuales. Este es otro aspecto que se contrapone a la llamada «burocracia intoxicante».
 - m) La organización debe tener instrumentos efectivos de autoanálisis y autocrítica.
 - o) La estructura interna debe ser de gran fluidez.
 - p) La organización debe combatir, con todo su vigor todo aquello que conduzca a la mediocridad y a la pérdida de los valores morales, éticos personales y societales.
- El Desarrollo Organizacional trabaja de acuerdo a un plan. Sus intervenciones concurren en procesos tales como la motivación, la comunicación, la percepción, la solución de conflictos, el establecimiento de objetivos, las relaciones interpersonales, intergrupales e interdepartamentales, la toma de decisiones, etc.

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTADA

1. RICHARD BECKHARD, Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos Fondo Educativo Interamericano S.A.
2. JEAN PAUL SALLENAVE, Gerencia y Planeación Estratégica, Editorial NORMA S.A.
3. PAUL R. LAWRENCE y JAY W. LORSCH, Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción Fondo Educativo Interamericano S.A.
4. WARREN G. BENNIS, Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, Fondo Educativo Interamericano S.A.
5. ROBERT L. BLAKE y JANE S. MOUTON, El Modelo de Cuadro Organizacional, GRID. Fondo Educativo Interamericano S.A.
6. EDGAR H. SCHEIN, Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional Fondo Educativo Interamericano S.A.
7. DALE McCONKEY, El Análisis de los Resultados como Instrumento de Gestión, Iberico Europea de Ediciones, S.A.
8. H.I. ANSOFF, R.P. DECLERK y R.L. HAYES, El Planeamiento Estratégico, Nueva Tendencia de la Administración Editorial Trillas.
9. WILLIAM OUCHI, Teoría Z, Cómo Pueden las empresas hacer frente al Desafío Japonés

(*) Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Director de la Escuela Académico Profesional de Administración Miembro del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM