

**IGNASI BRUNET ICART**

*Catedrático de Sociología. Departamento de Gestión de Empresas. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona*

**EVARISTO GALEANA FIGUEROA**

*Profesor Investigador tiempo completo. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Michoacán, México*

**Extracto:**

El objetivo de este trabajo es describir los modelos y herramientas de gestión que facilitan el aprendizaje y/o desarrollo organizacional, es decir, la innovación, la mejora y aprendizaje continuo. Y es que como resultado de los cambios en el entorno competitivo las empresas han de ser capaces de desarrollarse organizacionalmente. Por ello, el desarrollo organizacional emerge cuando las empresas aprenden lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella. Con el tiempo estos aprendizajes y capacidades convergen en patrones de conducta nuevos, generadores de valor. El hecho de que las empresas estén redoblando su apuesta por añadir valor a sus productos y procesos confirma la importancia del aprendizaje y desarrollo organizacional. Y es que la creación de la estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo, donde, el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir. Pero aunque el líder de la organización también debe aprender, por lo general es el sistema colectivo el que aprende.

---

## *Sumario:*

---

1. Introducción.
2. La organización como cambio y transformación.
3. Concepto de Desarrollo Organizacional.
4. Tipos de cambio.
5. Resistencia al cambio.
6. Bases y modelos para el Desarrollo Organizacional.
7. Gestión del proceso de Desarrollo Organizacional.
8. La organización que aprende.
9. Conclusión.

Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Gestionar el cambio en la empresa tiene que ver con el permanente reto de mejorar lo que se hace y de intentar ofrecer a los clientes el servicio más esmerado posible. Pero, como advierten HUFF y HUFF (2003), se dispone de convincentes evidencias de que las organizaciones no cambian fácilmente. Por eso, remover los obstáculos al cambio es uno de los principios en su gestión. Cualquier iniciativa que pretenda mejorar la posición de una organización a través de la implantación de ideas innovadoras es un cambio, y requiere un esfuerzo de facilitación y gestión para hacerlo con éxito, ya que no hacerlo provoca que los cambios deseados no se produzcan o bien que éstos sólo ocurran después de mucho esfuerzo y recursos. En todo caso, las futuras iniciativas se verían afectadas (PIN ARBOLEDAS y GÓMEZ-LLERA, 1994; KOTTER, 1997, 1998).

El cambio implica liderazgo, pues ha de haber un estratega o líder del cambio que imagine la visión y el camino para llegar a ella, y que es capaz de influir en el comportamiento del personal de la organización, ya que otros protagonistas del proceso de cambio son también los receptores del cambio, esto es, los otros componentes de la organización. Por ello, algunos principios generales para el éxito de un proceso de cambio son: 1) crear sensación de necesidad del cambio; 2) iniciar un proceso de desaprendizaje; 3) proceder a tener una visión de a dónde ir; 4) comunicarla por todos los medios; 5) conseguir aliados para el cambio; 6) establecer indicadores de gestión adecuados; 7) tener éxito a corto plazo y venderlos bien; 8) conseguir una coalición para el cambio, y 9) remover las resistencias al cambio, especialmente las personales. KOTTER (1997) añade otro principio: 10) consolidar los cambios. Sin embargo, este principio cada vez está más anticuado, ya que en la actualidad no se puede parar. Hay que iniciar otro cambio antes de haber consolidado el anterior. Si la organización se para, retrocede (PIN ARBOLEDAS, 2003). Y ello a causa de que vivimos en un mundo turbulento donde cada vez es más difícil hacer predicciones y planificar a medio y largo plazo (Dal Re, 2004). Como señala PIETERSEN (2004), dirigir un negocio en la actualidad es más difícil que en cualquier época pasada. ¿Por qué? Debido a la velocidad y complejidad de los cambios en lo que se conoce como la nueva economía. El uso del término «nueva economía» no significa simplemente el sector de alta tecnología o la burbuja punto.com; tiene un sentido mucho más amplio. Se refiere a nuevas reglas para competir y cómo afectan a todos en todas partes.

## 2. LA ORGANIZACIÓN COMO CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

La metodología para transformar a las empresas en organizaciones adaptables no nace en el vacío. De hecho, el papel de la teoría de la organización consiste en describir, comprender, predecir

y controlar el fenómeno organizativo. Además, fue HERÁCLITO, alrededor del año 500 a. C., quien observó por primera vez que *«nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente... (en consecuencia), todo cambia y nada permanece; todo se mueve y nada queda fijo»*. Esta idea manifiesta el discurrir de las cosas como un constante movimiento de cambio y transformación. En nuestro tiempo, BOHM (1978, 1980) ha desarrollado la notable Teoría de la Lógica del Cambio, que permite explicar en términos causales las relaciones entre objetos y procesos. Elementos a los que no es ajena la dinámica de la organización. Es claro que si la organización es una realidad empírica y desplegada, puede entonces comprenderse mejor su naturaleza decodificando su lógica del cambio y de la transformación a través de la cual su realidad se revela. Muchas son las perspectivas para analizar dicha lógica, las cuales dan lugar a diversas teorías organizacionales, entre las que cabe destacar la Teoría Institucional. El estudio institucional de las organizaciones <sup>1</sup> es relativamente reciente, MARCH (1965) fecha sus orígenes en el período 1937-1947.

En esta primera etapa se pueden distinguir cuatro aportaciones principales: la Columbia School y el modelo institucional de SELZNICK, la propuesta institucional de PARSONS, la Carnegie School, y la Teoría Cognitiva. Los primeros planteamientos partieron de un grupo integrado por MERTON, SELZNICK, GOULDNER, BLAU, LIPSET, TROW y COLEMAN en la Universidad de Columbia. Su principal aportación reside en que consideran a las organizaciones como un área de estudio distinta. SELZNICK considera a las organizaciones como un instrumento mecanicista diseñado para lograr unos objetivos específicos, *«como un sistema orgánico y adaptado, que se ve afectado por las presiones que ejerce el entorno y las características sociales de sus integrantes»* (SELZNICK, 1957). Analiza, además, el fenómeno de transformación de las organizaciones, al considerar que lo hacen dentro de las instituciones; es decir, las organizaciones se institucionalizan y, en consecuencia cambian, por estar impregnadas de valores producto de la interacción y la adaptación al entorno y a los ideales del grupo. Con ello se adquiere algo que va más allá de los requisitos técnicos: se construye una historia de la organización que implica la identificación y el compromiso de sus miembros que marca la evolución de la estructura organizativa, de sus procesos, conductas, capacidades, etc., en su adaptación. La institucionalización precisamente se refiere a ese proceso de adaptación.

En su análisis institucional de las organizaciones, PARSONS (1990) dirigió sus argumentos al estudio de la cultura institucional examinando la relación entre una organización y su entorno, es decir, las vías por las que se legitima el sistema de valores de la organización; destacando dos dimensiones: la subjetiva y la objetiva. La dimensión subjetiva es aquella en la que los individuos interiorizan determinadas normas de forma que llegan a constituir la base de su acción y comportamiento. La objetiva se define como el sistema de normas que se establecen en las relaciones entre individuos. En la corriente de pensamiento de la Carnegie School destaca el trabajo de SIMON y su Teoría del Comportamiento Administrativo en la que relaciona los límites de las capacidades cognitivas individuales con la naturaleza de la estructura organizativa. SIMON (1979) describe cómo las estructuras organizativas simplifican y soportan la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones, ya que éstos adoptan como premisas los valores organizativos, es decir, las organizaciones determinan el comportamiento de sus participantes. La Teoría Cognitiva considera el organismo

<sup>1</sup> El análisis de la Teoría Institucional de la Organización que aquí efectuamos se basa principalmente en RUIZ (1998).

humano como un procesador de información. En este sentido, se consideran las limitaciones cognitivas de los individuos al seleccionar y procesar información y en la toma de decisiones. A partir de dichas aportaciones iniciales, el pensamiento institucional evoluciona apareciendo lo que se ha denominado neoinstitucionalismo, el cual no supone ninguna ruptura con las ideas anteriores, sino una remodelación que incorpora nuevas señales y énfasis.

El neoinstitucionalismo en economía se dirige hacia los sistemas de gobierno que se desarrollan para regular o dirigir los intercambios económicos en sus diferentes niveles, concentrándose básicamente en el estudio de los niveles estructurales de las empresas. El pionero fue COASE (1937), quien se cuestiona el por qué algunos intercambios económicos tienen lugar dentro de las empresas bajo una estructura de gobierno que implica una serie de reglas y mecanismos jerárquicos de ejecución, en vez de estar directamente sometidos a los mecanismos de precios del mercado. La explicación se encuentra en la existencia de costes de transacción, la cual fue elaborada por WILLIAMSON (1975, 1985). Los neoinstitucionalistas provenientes de la ciencia política se dividen en dos ramas: los históricos y los de la escuela de la elección racional. Los históricos, cuyos máximos exponentes son MARCH y OLSEN (1984, 1989), vuelven a prestar atención a los regímenes y mecanismos de mercado, considerando las instituciones como «*estructuras formales y reglas informales, así como los procedimientos que estructuran la conducta*» (STEINMO, THELEN y LONGSTRETH, 1992). Por su parte, los teóricos de la elección racional, entre los que se encuentran MOE (1980, 1984) y SHEPSON y BONCHEK (1997), ven las instituciones como sistemas de reglas o de gobierno racionalmente construidas y establecidas por individuos que buscan promover o proteger sus intereses.

Los neoinstitucionalistas provenientes de la sociología, cuyos autores más destacados son BERGER y LUCKMANN (1979), SILVERMAN (1971), MEYER y ROWAN (1977), ZUCKER (1977), DiMAGGIO y POWELL (1983) y MEYER y SCOTT (1983), plantean una teoría de la «acción» de la organización. Consideran a las instituciones como un conjunto complejo de reglas culturales que son racionalizadas de forma incremental a través de las acciones de los profesionales, de las naciones-estado y de los medios de comunicación, a partir de las cuales se soporta el desarrollo de cada vez más tipos de organizaciones. Por otra parte, la corriente contemporánea del institucionalismo define las instituciones como sistemas que incorporan símbolos (construcciones cognitivas y reglas normativas) y procesos reguladores que llevan a cabo y determinan el comportamiento social; en este sentido, las instituciones operan en múltiples niveles, desde el sistema mundial a subunidades como las organizaciones (SCOTT y CHRISTENSEN, 1995). De esta manera, las instituciones están formadas por tres pilares básicos, estructuras reguladoras, cognitivas y normativas, que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social.

En cuanto al pilar regulador, se coincide en afirmar que toda institución implica una regulación del comportamiento sobre la base de un conjunto de normas, controles y sanciones. En este marco de actuación, todas las partes implicadas persiguen sus intereses particulares, por lo que los principales mecanismos de control son los coactivos. Con relación al pilar normativo, destacan las reglas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación dentro de la vida social. Incluyen tanto los valores como las normas. Los valores son concepciones de las preferencias o deseos, junto con la construcción de estándares con los que comparar y valorar las estructuras y comportamientos existentes. Las normas especifican cómo deberían hacerse las cosas, definen métodos legítimos para

perseguir valores. Por lo tanto, los sistemas normativos definen metas y objetivos, así como las formas apropiadas para alcanzarlos. El pilar cognitivo destaca las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Se centran en el análisis de los estímulos externos y en la respuesta de los individuos en la interiorización de símbolos (palabras, signos, gestos,...) que determinan el significado que se atribuye a los objetos y a las acciones.

La teoría institucionalista caracteriza a las instituciones como organizaciones cuya institucionalización constituye un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y que promueve la estabilidad y permanencia de la organización, así como la protección contra la competencia y el control externo derivado de la necesidad de recursos. El concepto de institucionalización propuesto por SELZNICK (1957) hace referencia al proceso adaptativo de la estructura de la organización configurada en relación a las características y compromisos de los participantes, así como a la influencia y restricciones del entorno externo. Este autor distinguió entre las organizaciones como instrumentos diseñados técnicamente y caracterizadas por ser, por ello, perecederas, y las organizaciones que se han institucionalizado como producto de la interacción y de la adaptación, y son receptáculos del idealismo de grupo. La institucionalización constituye un medio de infundir valor, suministrar una riqueza intrínseca a una estructura organizativa que, antes de la institucionalización, sólo tenía una utilidad instrumental. Infundiendo valor, la institucionalización promueve la estabilidad y permanencia de la organización. En otras palabras, una organización concebida instrumentalmente puede desaparecer, pero una organización concebida como institución no puede desaparecer. De esta manera, este autor, mediante el concepto de institucionalización, pretende dar cuenta de la supervivencia de la organización y la protección contra la competencia de otras organizaciones y la derivada del control por los recursos escasos.

La institucionalización sería aquel proceso social mediante el cual los individuos llegan a aceptar una definición compartida de la realidad social, por lo que los sistemas de creencias y/o definiciones institucionalizadas constituyen una clase distintiva de elementos que determinan la estructura de la organización (SCOTT, 1981; POWELL y DIMAGGIO, 1999; KAUFMANN, 1993). Por tanto, la teoría institucionalista enfatiza los sistemas de creencias institucionalizados, los cuales constituyen una clase distintiva de elementos que determinan la estructura de la organización. Planteamiento directamente relacionado, según SCOTT (1981), con el campo de la sociología del conocimiento de BERGER y LUCKMANN (1979). Estos autores argumentan que la realidad social es una construcción humana que se crea por medio de la interacción social. La institucionalización se refiere al proceso mediante el cual las acciones se repiten a lo largo del tiempo, proceso en el que hay una tipificación recíproca de acciones habituales por tipos de actores. Tipificaciones recíprocas que se construyen en el curso de una historia compartida, por tanto no pueden ser creadas instantáneamente. Las instituciones tienen una historia de la cual son sus productos. La institucionalización implica tres fases: externalización, objetivación e internalización. Cada fase se corresponde con una caracterización esencial del mundo social. La institucionalización es, en definitiva, el proceso por medio del cual los actores sociales transmiten lo que se define socialmente como real y, al mismo tiempo, tal definición constituye una parte dada por sentada de esta realidad social.

POWELL y DIMAGGIO (1999a) explican las estructuras organizativas desde un punto de vista institucional y argumentan que es el isomorfismo institucional la razón dominante por la cual las organizaciones adoptan formas diversas. Su análisis se centra en la hipótesis de que las organiza-

ciones existen dentro de campos junto con otras organizaciones similares. Un campo organizativo constituye un área reconocida de vida institucional: suministradores clave, consumidores de recursos y productos, agencias de regulación y otras organizaciones que producen productos y servicios similares. Esta noción de campo organizativo dirige la atención no simplemente hacia las empresas competidoras o hacia las redes de organizaciones sino hacia la totalidad de actores relevantes. Totalidad en la que las organizaciones son cada vez más homogéneas, es decir, son cada vez más isomorfas.

Para estos autores, la cada vez mayor homogeneidad en el seno de los campos es a causa de las siguientes razones: las fuerzas coercitivas del entorno que pueden imponer criterios de estandarización a las organizaciones; las tendencias fuertemente miméticas de las organizaciones para enfrentarse a la incertidumbre, y, por último, las presiones normativas que pueden producirse a medida que se profesionaliza la fuerza de trabajo, sobre todo aquella dedicada a tareas de dirección. Para estos autores destacan diversos factores a estudiar en las organizaciones como, por ejemplo, los procesos de legitimación social de las organizaciones, la naturaleza simbólica de la racionalidad, el desacoplamiento entre el funcionamiento interno de la organización y su proyección al entorno y los procesos de imitación de formas estructurales de una organización a otra. Para dichos autores, las estructuras estables de interacción en las organizaciones son consecuencia de normas y comportamientos institucionalizados, de reglas de experiencia, más que de consideraciones de tipo racional. En suma, la teoría institucionalista analiza las estructuras basándose en los procesos en los que se adaptan a su contexto institucional y los tipos de presiones que este contexto ejerce sobre las organizaciones, al requerir a éstas que cumplan con los roles establecidos y mantengan una apariencia externa. De hecho, los entornos recompensan a las organizaciones acordes a los valores, normas, reglas y creencias que regulan estas presiones. Por tanto, las organizaciones se adaptan, además de a su contexto interno, a los valores dominantes en su contexto externo. Las organizaciones, a su vez, se convierten en instituciones a través de sus prácticas rutinarias y obedecen a presiones procedentes ya sean de regulaciones gubernamentales, a expectativas culturales o al deseo de imitar a otras organizaciones (POWELL y DiMAGGIO, 1999; SCOTT, 1992).

### 3. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como afirma TENA RODRÍGUEZ (1996), el Desarrollo Organizacional es sinónimo de cambio organizacional, pero el cambio no siempre es desarrollo. Para este autor, los criterios determinantes para conocer si un cambio es o no un cambio organizativo son: a) cuando responde a las necesidades actuales del proceso de cambio iniciadas por los miembros de la propia organización; b) cuando hace partícipes a los miembros en la planificación e implantación de los cambios como estrategia en la empresa, y c) cuando lleva la cultura organizativa al cambio. Cuando se dan estas tres condiciones nos hallamos ante un cambio que se corresponde con el Desarrollo Organizacional.

Para BECKHARD (1973) el término Desarrollo Organizacional supone un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado, desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los «procesos» de la empre-

sa. FRENCH y BELL (1996) efectúan un planteamiento similar, liderado por la alta gerencia, con el objetivo de mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de la organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando, para ello, el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. Para estos autores, esta definición incluye los siguientes elementos o características:

1. El Desarrollo Organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el Desarrollo Organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y 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 de Desarrollo Organizacional.
4. El Desarrollo Organizacional 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 Desarrollo Organizacional.
6. El Desarrollo Organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del Desarrollo Organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices 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 Desarrollo Organizacional considera la mejora de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El Desarrollo Organizacional se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El Desarrollo Organizacional adopta una perspectiva de desarrollo que busca la mejora 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 Desarrollo Organizacional.

GASALLA (1993) sugiere que el concepto de Desarrollo Organizacional queda mejor clarificado si se explica el conjunto excluyente, es decir, aquello que no es parte constitutiva de lo que queremos explicar. Dicho autor señala ocho cuestiones a tener en cuenta respecto al Desarrollo Organizacional:

1. No es un conjunto de recetas que resuelven de inmediato los problemas de la empresa.
2. No es una panacea que se pueda aplicar a cualquier situación.

3. No es una acción o decisión, sino un proceso donde cada fase tiene su importancia y significancia.
4. No es un proceso rápido o que pueda iniciarse en cualquier momento.
5. No es espontáneo ni barato, ya que exige una intervención profesional de alta cualificación, lo cual significa un coste.
6. No es una aportación unidireccional desde el exterior de tecnología, consultores, procesos, sino que exige una interrelación completa y continua entre los consultores externos, internos y los miembros de la organización.
7. No es una intervención basada solamente en intervenciones-intuiciones, ya que se necesitan datos que reflejen la realidad de la situación de la organización en cada momento.
8. No se basa en los procesos individuales, sino que se fundamenta en el trabajo en equipo y en las interdependencias inter e intragrupalas.

De los anteriores planteamientos se puede concluir que el Desarrollo Organizacional es un proceso orientado al cambio de estrategia y de cultura organizativa (PIETERSEN, 2004). Las intervenciones del Desarrollo Organizacional han de tener el poder de ser capaces de diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización. El cómo se hacen las cosas en una organización es un punto de ventaja clave para conseguir una mejora de la corporación y para llegar a la excelencia corporativa. Ello conduce a otro punto básico, el cual se refiere al diseño general de la propia empresa, concretamente al cambio de sistemas y de procesos internos. El sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos, aunque estos últimos sean los instrumentos del cambio, y es que la organización es una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados de forma dinámica incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causa un cambio en sus otros elementos.

El cambio de estructuras organizativas y el cambio de sistemas/procesos internos presupone, como indica CHIAVENATO (1992), que uno de los objetivos del cambio organizacional es generar un ambiente capaz de satisfacer las exigencias del personal, ya que éstas podrán crecer, extenderse y encontrar mayor satisfacción y autorrealización para el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, una condición básica de todo Desarrollo Organizacional es que el personal se involucre y esté dispuesto a trabajar en equipo, ya que es más probable que el cambio ocurra y persista cuando el compromiso es grupal antes que individual. Pero, para que efectivamente el compromiso individual y grupal se dé, es preciso contemplar una serie de valores (SÁNCHEZ NAVARRETE, 2004). ROBBINS (1998) señala como valores básicos del Desarrollo Organizacional: 1) respeto por las personas; 2) confianza y apoyo; 3) igualdad de poder; 4) confrontación, y 5) participación. Valores que proyectan el hecho de que un nivel de cambio es propiamente el cambio del estilo de liderazgo, de la forma de pensar y de los valores compartidos por parte del conjunto de los miembros de la organización.

GARCÍA y DOLAN (1997) plantean que el Desarrollo Organizacional ha de contar con un potente conjunto de creencias y valores que constituyen en sí mismos cambios culturales, tal como se refleja en cuadro siguiente.

### CUADRO 1: VALORES Y CREENCIAS SUBYACENTES EN LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Creencias básicas	Valores derivados
Tratar a los empleados con educación y respeto es esencial para promover su compromiso.	Educación y respeto en el trato a los empleados.
El trabajo en equipo consigue una mayor creatividad y sinergia productiva que el realizado mediante tareas más fragmentadas e individualizadas.	Trabajo en equipo.
Los problemas y errores detectados a cualquier nivel deben ser confrontados y analizados abiertamente. Ésta es la fuente del aprendizaje mutuo y la innovación.	Aprendizaje mutuo a partir de los errores.
Cuando las personas son tratadas como responsables y capaces de ser autónomas y creativas es mucho más probable que acaben siéndolo.	Autonomía respetable.
En la medida en que las personas afectadas por un cambio estén implicadas en las decisiones que rodean dicho cambio, más estarán comprometidas en la implementación de estas decisiones.	Participación en el cambio.
El desequilibrio entre cargas de trabajo y recursos de afrontamiento deteriora el compromiso, la creatividad y la amabilidad de trato con los clientes.	Calidad de vida profesional.

FUENTE: *Elaboración propia, a partir de GARCÍA Y DOLAN (1997).*

Los valores que han de orientar el Desarrollo Organizacional se pueden resumir en los siguientes: 1) ofrecer oportunidades para que las personas crezcan como seres humanos y no como simples elementos productivos; 2) posibilitar que cada miembro de la organización en particular, y ésta en general, desarrollen todo su potencial; 3) crear situaciones que supongan nuevos retos que estimulen el trabajo; 4) aumentar la eficiencia de la organización respecto a todas sus metas; 5) proporcionar nuevas oportunidades a aquellos miembros que ejercen una clara influencia tanto en la forma de desempeño de las tareas como en el medio ambiente, y 6) tratar a cada ser humano como persona individual con sus propias necesidades y sus propias expectativas.

Dichos valores para ser efectivos se han de reflejar en objetivos. Al respecto, ACHILES DE FARIA MELLO (1983) expone los siguientes objetivos básicos del Desarrollo Organizacional: 1) obtener o generar informaciones sobre las realidades organizacionales y asegurar su retroinformación (*feedback*); 2) diagnosticar problemas y situaciones no satisfactorias; 3) desarrollar las potencialidades técnicas, administrativas e interpersonales de los individuos; 4) buscar la capacidad de colaboración entre los grupos; 5) compatibilizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman; 6) estimular las emociones y sentimientos positivos de los individuos; 7) perfeccionar el sistema de información y comunicación intergrupala, y 8) despertar la conciencia para que existan valores compartidos dentro de una cultura organizacional satisfactoria.

Al mismo tiempo, los requisitos imprescindibles para que el Desarrollo Organizacional cubra sus objetivos son: 1) que el Desarrollo Organizacional sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico; 2) que sea un proceso de cambio planeado a partir de un diagnóstico claro de la organización; 3) que se utilicen métodos, estrategias e instrumentos que mejoren la interacción, la relación y comunicación entre las personas y los grupos, y 4) que su objetivo ha de ser la mejora continua de la organización y de sus integrantes. Y la gestión de la mejora continua se concibe como un sistema básico de la Calidad Total. Este sistema implica la aplicación de los siguientes principios: 1) la satisfacción del cliente; 2) la eficiencia económica; 3) el gobierno de los procesos; 4) la mejora continua, y 5) la adhesión de los recursos humanos. Esta adhesión, señala DAL RÉ (2004), implica la gestión de las siguientes cuatro áreas de actuación: 1) la formación y los comportamientos de la organización; 2) la comunicación interna; 3) la participación, y 4) el reconocimiento de esfuerzos. En este contexto, las personas adquieren protagonismo, por lo que se requiere un ajuste de las políticas de recursos humanos. Por esta razón, estas políticas han cambiado, antaño fundamentadas en un tratamiento uniforme, se basan hoy, tal y como se observa en el cuadro siguiente, en la personalización.

**CUADRO 2. LA EMPRESA FUNDAMENTADA EN LAS PERSONAS. FACTORES EMERGENTES**

En proceso de disolución	Importancia creciente
Seguridad en el puesto.	Demanda de intangibles: formación, información, empleabilidad, desarrollo personal y profesional.
Concepto de puesto de trabajo.	Concepto de rol: actividades y responsabilidades cambiantes y compartidas.
Estructuras organizativas jerárquicas.	Horizontabilidad. Aumenta la interactividad personal. Importancia del <i>net-working</i> .
La persona como recurso: tratamiento uniforme de las políticas sobre personas.	La persona como sujeto: personalización. Se potencia la motivación intrínseca hacia el autodesarrollo.

FUENTE: SÁNCHEZ NAVARRETE (2004).

#### 4. TIPOS DE CAMBIO

En la literatura en torno al desarrollo organizacional se distinguen distintos tipos de cambio. PIN ARBOLEDAS (2003) considera tres tipos de cambio: el cambio reactivo, el cambio proactivo, y el cambio institucionalizado. El cambio reactivo es el que viene impuesto por las circunstancias, es la consecuencia de no haber cambiado a tiempo. Esta es una de las ventajas del cambio reactivo, ya que evidencia que hay que cambiar. Se trata de un cambio sorpresivo por falta de pre-

visión. El cambio proactivo tiene lugar cuando la necesidad del cambio no es imperiosa, ni evidente. Son aquellos cambios que se realizan a pesar de que pocos los sienten necesarios. En este caso, el impulso para el cambio no viene de circunstancias externas, sino de la convicción inicial de una o pocas personas. Es la visión de liderazgo la que pone en marcha el proceso. Este tipo de cambio requiere una formidable capacidad de comunicación. Exige, más que los otros tipos de cambio, tener éxito a corto plazo e indicadores de gestión claros. Pero para evitar los riesgos del cambio proactivo y los traumas del reactivo hay el cambio institucionalizado, que consiste en crear una organización que se esté modificando continuamente mediante microcambios. Esta organización requiere una cultura de innovación continua, y exige, a su vez, la generalización del trabajo en equipo. Equipos permanentes o temporales, que se crean constantemente para resolver problemas o iniciativas de cualquier miembro de la organización. Los agentes del cambio son todos los miembros de la organización y con un riesgo de estrés generalizado ya que la propia fortaleza de su cultura puede ser el obstáculo para los macrocambios (KANTER, 1984; SENGE *et al.*, 2000; RODRÍGUEZ ANTÓN, 2001).

TENA RODRÍGUEZ (1996) distingue dos tipos de cambio en la estructura organizativa: cambio estructural y cambio transformador. El cambio estructural pertenece a la estrategia de la empresa y afecta profundamente tanto la utilización de los recursos internos como la relación existente entre la empresa y su entorno organizativo. Este tipo de cambio va dirigido a la estructura organizativa en su globalidad y no a personas concretas. Las características de este cambio son: 1) es un proceso inducido que se produce por decisión autoritaria, partiendo de una persona con alta responsabilidad en la empresa; 2) es un proceso rápido y su impacto se extiende rápidamente a través de la organización; 3) es un revulsivo y causa conmoción entre los componentes de la organización, provocando reacciones de resistencia y/o entusiasmo; 4) se trata de un cambio dialéctico que produce divisiones a favor y en contra; 5) es un cambio secuencial, en el que se desencadena un proceso continuo de repercusiones en torno a la organización, y 6) es un cambio estratégico, político, con la intención de movilizar recursos para fines o intereses concretos.

El cambio transformador consiste en variar sustancialmente la conducta y actitudes de las personas o la cultura organizativa. Las características de este tipo de cambio son: 1) es expresivo y surge dentro de la organización; 2) es sosegado, siguiendo su curso natural con una cadencia acompasada y, en general, sin rapidez y estridencia; 3) es espontáneo, manifestándose con naturalidad; 4) es integrador por tratarse de un desarrollo autocontrolado; 5) es diferenciador, dando expresión a toda la riqueza de matices que pueda existir, y 6) es creativo y su eficacia consiste, no tanto en los resultados obtenidos en los momentos iniciales, sino en la experiencia de capacidad para cambiar que se requiere de él.

GARCÍA y DOLAN (1997) plantean la existencia de cambios adaptativos o cambios transformadores en función de la distancia o diferencia que hay entre la situación actual de la empresa y la visión estratégica hacia la que quiere enfocarse o dirigirse. Estos cambios se reflejan en el cuadro siguiente.

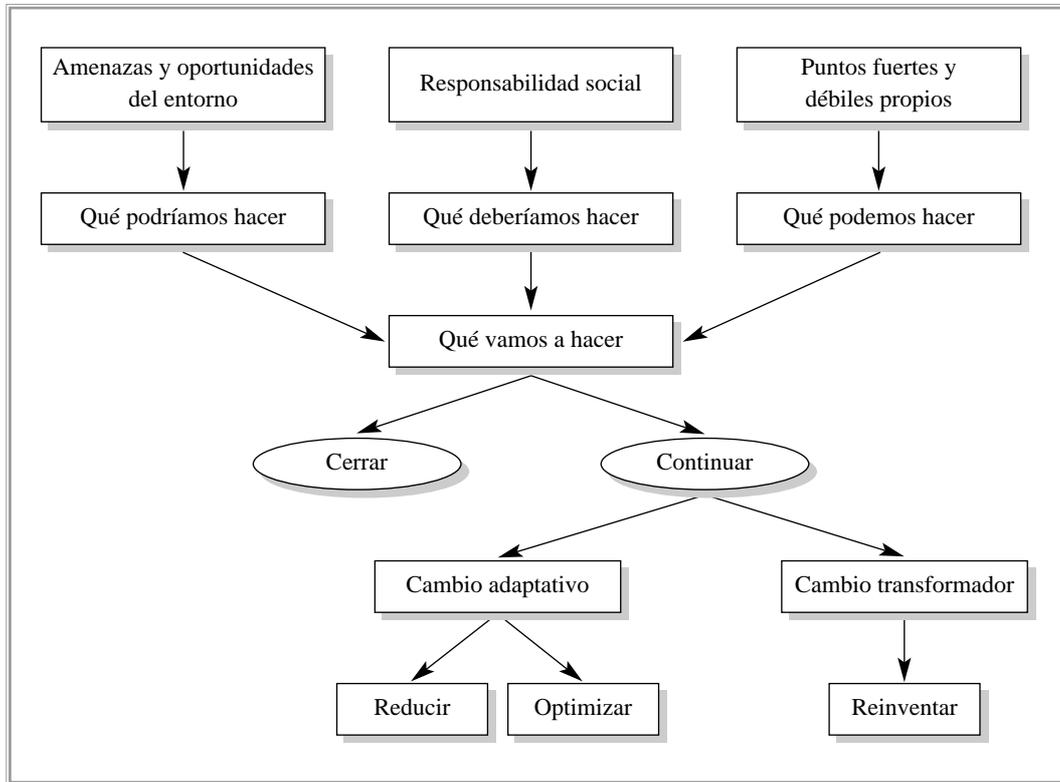
**CUADRO 3: DIFERENTES NIVELES DE PROFUNDIDAD DEL CAMBIO EN LA EMPRESA**

Cambio adaptativo	Cambio transformador
«Gap» pequeño (distancia no muy grande entre visión de futuro y situación actual).	«Gap» grande (distancia grande entre visión de futuro y situación actual).
Cambio «tipo 1» («más de lo mismo»).	Cambio «tipo 2» («cambio del cambio»).
Disminuir u optimizar.	Reinventar la empresa.
Cambio «micro» (cambio de resintonía coyuntural con el mercado).	Cambio «macro» (cambio de las creencias y valores con respecto a la forma de tratar a los empleados).
<b>Niveles de profundidad del cambio en la empresa</b>	
CAMBIO ADAPTATIVO («más de lo mismo» o «cambio tipo 1»).	HACERSE MÁS PEQUEÑA: Reestructuraciones, reajustes, recortes, redimensionamientos, reflotaciones, reducciones...
	HACERSE MÁS EFICIENTE: Reformas, reorientaciones, rejuvenecimientos, recambios, mejoras, readaptaciones, optimizaciones, reingenierías no esenciales, rediseños.
CAMBIO TRANSFORMADOR («cambio del cambio», meta cambio o «cambio tipo 2»).	HACERSE DIFERENTE: Recreaciones, reinversiones, replanteamientos esenciales, reformulaciones, regeneraciones, revoluciones, reconfiguraciones, reingenierías de procesos radicales.

FUENTE: GARCÍA y DOLAN (1997).

El mayor dilema ante el que se puede encontrar un empresario, según GARCÍA y DOLAN (1997), es el de ¿qué hacer: cerrar o continuar? Decisión que estará supeditada, fundamentalmente, a: 1) qué podría hacer para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno; 2) qué debería hacer en función de las consideraciones oportunas de responsabilidad social: mantenimiento de puestos de trabajo, futuro profesional de familiares y empleados, apoyo al desarrollo económico local, etc., y 3) qué puede hacer en función de los puntos fuertes y los puntos débiles de la situación actual de la empresa. Para estos autores, las posibilidades de actuación se reducen a tres posibilidades: reducir, optimizar o reinventar. Si reducir y optimizar son cambios adaptativos, reinventar supone un cambio transformador, tal como se puede observar en la **gráfica 1**.

**GRÁFICA 1: POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN**



FUENTE: GARCÍA y DOLAN (1997).

Para MORALES (2000), el cambio preferible es aquel que es previsible, que puede ser anticipado, y, por consiguiente, planificado. La empresa ha de tener la sensación de que el entorno evoluciona a un ritmo relativamente controlable. Distingue este autor entre tres tipos de cambio organizativo planificado: estructural, tecnológico y personal. El cambio estructural es el introducido a través de nuevas directrices y procedimientos formales que atañen al organigrama, el presupuesto, las reglas y las regulaciones de la organización. El cambio tecnológico se deriva de reajustes en el proceso de trabajo, logrados a través de planes logísticos, métodos de trabajo, descripción de puestos y normas de trabajo. El cambio personal se centra en la modificación de las actitudes y conductas de los miembros, a través de programas de formación, procedimientos de selección y esquemas de evaluación de la gestión. Atendiendo a esta somera descripción, tenemos que añadir que normalmente los procesos de cambio sustantivos y planificados suelen afectar a las tres dimensiones propuestas por MORALES. Es decir, no se suele dar un cambio estructural, o tecnológico o personal en solitario, sino que, probablemente, la dirección del cambio hacia una de estas grandes dimensiones implica tomar decisiones de cambio en las otras dos. Es el caso, por ejemplo, del proceso de cambio planificado más evocado en los últimos tiempos, a saber, la reingeniería de procesos.

## 5. RESISTENCIA AL CAMBIO

Una de las premisas del comportamiento organizacional es que todo cambio provoca resistencias, sobre todo en las épocas de transición del modelo anterior al nuevo, el cual implica nuevos puntos de vista, nuevas formas organizativas y nuevas maneras de hacer. Los recursos humanos de la empresa son los protagonistas principales tanto del cambio como de las resistencias al cambio: las rutinas de trabajo, las cuotas de poder, los límites de la autoridad, la necesidad de nuevas competencias... exige una puesta a punto en ese proceso de transformación en la que no todos los agentes, ni en la misma medida, responden con igual entusiasmo. Por ello, para producirse un cambio debe existir una insatisfacción en el estado actual, una visión clara del estado futuro y un proceso para llegar a dicho futuro. Estos tres factores combinados deben ser mayores que el coste de cambiar (PIETERSEN, 2004).

Como indican GARCÍA y DOLAN (1997), hablar de gestionar o gobernar un cambio organizativo en general y de un cambio cultural significa más específicamente hablar de gestionar la resistencia al mismo, ya que todo cambio provoca resistencia, debido al temor a lo nuevo, a lo desconocido. Cuando no hay resistencia, no hay cambio que «gestionar». Sin embargo, más que de «gestionar» el cambio de creencias y valores, en el sentido de dirigirlo de forma impositiva descendente, de lo que se trata es de crear las condiciones emocionales y políticas para que sea posible o, al menos, para no impedirlo. De hecho, todo cambio es un estrés o esfuerzo de adaptación, y las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas de inhibición o de hostilidad ante las situaciones de cambio que perciben como amenazantes o que desbordan sus recursos de control. Incluso los cambios percibidos como «cambios a mejor» suscitan resistencia derivada de la fuerza de inercia de apego a la costumbre.

La resistencia al cambio no siempre se manifiesta necesariamente de forma explícita e inmediata (tal como quejas, amenazas de plante, etc., ante una propuesta de cambio). También pueden ser de otros dos tipos: 1) *resistencia al cambio implícita*: se traduce en pérdida de motivación, aumento de errores, aumento de absentismo injustificado, etc. 2) *resistencia al cambio diferida*: consiste en conductas negativas que aparecen inesperadamente y fuera de contexto, semanas, meses o incluso años después del cambio. Ahora bien, las resistencias al cambio pueden provenir de diversos frentes. Uno de ellos es aquel en que los directivos de la empresa son ajenos a la realidad, es decir, se instalan en rutinas de mando y estrategias preconcebidas que han perdido contacto con la realidad o, mejor, con los cambios acuciantes que se observan en el entorno: cambios institucionales, cambios en las empresas competidoras, cambios en los mercados, cambios tecnológicos... La obsesión por los resultados suele estar casi siempre detrás de este comportamiento; los «directivos instalados» responden a la incertidumbre con certezas que tienen escaso valor añadido para la marcha competitiva de la empresa: responden con las lecciones aprendidas en situaciones estables. Como afirma SOTO (2002), las empresas están llenas de medidas elaboradas para servir de apoyo a estrategias e iniciativas descartadas hace tiempo, generando ineficiencia y despilfarro.

El compromiso hacia el cambio fracasa sin el liderazgo de la alta dirección, aunque la necesidad del cambio arranque de ella misma. Buena parte de los líderes de las empresas no han sido adiestrados para el cambio o, como mucho, sólo han sido aleccionados para que otros asuman su

parte en el proceso de transformación. Así, se puede afirmar que en muchos programas de cambio la actitud de los altos directivos ha sido más bien de estar a la expectativa de lo que ocurrirá y su comportamiento ha tenido más de inercia que de planificación. Cuestiones como la coparticipación del cliente en la marcha de la empresa y la concesión de autonomía a los trabajadores, se han visto frecuentemente con recelo por parte de los líderes en las empresas ya que implican, ambas, el rediseño organizacional hacia organigramas «menos selectos», esto es, más planos y horizontales, no sólo en lo que concierne a la eliminación de cuadros intermedios, sino también en lo que respecta a la reducción de la distancia jerárquica real en la toma de decisiones en la organización.

Los trabajadores también pueden presentar, y de hecho presentan a menudo, resistencias al cambio. Partir de la premisa de que todos los agentes de la empresa han de compartir las mismas ideas y valoraciones ante el cambio es erróneo, por cuanto se presenta una realidad organizativa ajena a las tensiones inherentes en cualquier agrupación social. La empresa, como tal, no escapa de conflictos generados desde el nivel más micro hasta el nivel más estructural. Se hace necesaria, por tanto, una cultura organizativa de comunicación y de explicación del cambio que pueda ser razonada y asimilada al mismo tiempo por los colectivos de trabajadores que operan en la misma empresa. No se trata exclusivamente de ofrecer incentivos para la asunción del cambio sino de convertir en protagonistas del mismo a los responsables de las operaciones, entre los cuales no pueden faltar los sindicatos como agentes con presencia en las empresas.

En un tercer orden, se encuentran las resistencias al cambio inmersas en el mismo diseño del cambio. Es más habitual de lo que sería conveniente el que se utilicen plantillas (esquemas) que han funcionado en otras organizaciones para conducir y guiar los procesos de cambio organizacional. Este hecho, por más que se repita, no es una buena estrategia, debido a la gran diversidad de matices organizacionales que se observan en la realidad: de orden cultural, estructural, institucional, axiológico, etc., configurando un entramado reticular de relaciones, valores, actitudes y comportamientos que exigen del cambio un diseño prácticamente *ad hoc* para la empresa.

Si bien admitimos la necesidad de programas específicos para el diseño y gestión del cambio en la empresa, los estudios de casos sobre el cambio organizacional han puesto de manifiesto la existencia de algunas pautas de funcionamiento exitosas en la mayoría de ocasiones (regularidades), por lo menos a tener en cuenta a la hora de afrontar con éxito el proceso de transformación. Algunas de estas regularidades serían las siguientes:

1. La eliminación de capas de supervisores y de cuadros intermedios, esto es, el aplanamiento de la estructura jerárquica en la empresa como resultado del trasvase de responsabilidades a la línea de operaciones.
2. El planteamiento de la recompensa centrada en objetivos y en el mérito personal, superando la norma colectiva salarial imperante en el modo de producción fordista.
3. La creación de equipos de trabajo formados por personal transversal y polivalente que pueda realizar diversos tipos de tareas en función del lugar que ocupen en el ciclo de desarrollo del producto o servicio.

4. La extensión a todas las capas y agentes de la empresa de la responsabilidad en la toma de decisiones, a través de una actitud permanentemente evaluadora del ejercicio de la prestación laboral hacia la mejora continua.
5. La centralidad del cliente en el proceso de mejora de la calidad, o de mejora continua, entendiendo como cliente no sólo al cliente externo sino también al cliente interno: la empresa se convierte, así, en un entramado de clientes interdependientes que participan de un mismo ciclo de producción.
6. El desarrollo de planes formativos dirigidos a todos los segmentos de la empresa y no sólo a aquellos que tradicionalmente han diseñado la estrategia empresarial. En este sentido, las recompensas tienen que ver también con la responsabilización de los operarios en el diseño (o autodiseño) de planes específicos (a la carta) de formación para aumentar sus competencias.
7. El cambio del liderazgo tradicional basado en el control y la supervisión hacia una nueva actitud que incluya la dirección y la visión de la empresa. Los líderes de las empresas exitosas en los procesos de cambio se han convertido en guías del mismo, ya que todos los anteriores factores que hemos señalado no implican ni vacío de poder ni dirección y/o liderazgo.

Estas y otras variables influyen decisivamente en los acontecimientos que se siguen tras un análisis situacional que deriva en el cambio organizacional. El éxito o el fracaso del proceso dependerá de la conjunción de dichas variables, de cómo se combinan para los casos concretos y de cómo se afrontan las respuestas directivas a las resistencias que provienen de muy diversos ámbitos. Negar la existencia de conflictos en la empresa es afrontar de entrada el cambio con una primera restricción al mismo: no puede solucionarse aquello que se ignora. Y no estamos hablando especialmente del tradicional conflicto entre capital y trabajo, tantas veces puesto de manifiesto en la literatura de la sociología del trabajo, sino de un conflicto multiforme, multidimensional, mucho más difícil de gestionar, probablemente, que el tradicional entre trabajadores y empresarios centrado en las mejoras de las condiciones de trabajo. Ese conflicto multidimensional tiene que ver también con las propias resistencias al cambio en el seno del equipo directivo: aspectos como la latente tecnofobia de algunos cuadros, la desconfianza hacia los operarios o hacia la propia transformación de la dirección, el acomodamiento, etc., muchas veces se manifiestan en forma de luchas internas de poder y de mantenimiento del *status quo* que frenan las posibilidades de reacción de la organización. FRAGA (1999), haciendo referencia a una encuesta realizada por la revista *Information Week*, señala que las causas más notorias de cambios fallidos son las siguientes, por orden de importancia: 1) resistencias al cambio; 2) limitaciones de los sistemas en uso; 3) falta de compromiso de los ejecutivos; 4) falta de un *sponsor* de nivel ejecutivo; 5) expectativas no realistas; 6) falta de un equipo interfuncional; 7) equipo y habilidades inadecuados; 8) falta de involucramiento del personal, y 9) alcance del proyecto demasiado limitado. Lo reseñable de estas causas, según el autor, es que la mayoría de ellas tienen que ver directamente con aspectos humanos del cambio.

Las resistencias al cambio vienen determinadas, para FRAGA (1999), por un conjunto de factores a tener en cuenta por la empresa, como son: 1) la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio a los miembros de la organización; ya que hay más posibilidades de encontrar resistencias si se desconoce el alcance de lo que se quiere transformar y de qué manera puede afectar a los miembros de la

organización; 2) la visión parcializada del cambio, entendiendo por ésta la consideración concreta de cómo afecta el cambio personalmente sin tener en cuenta lo positivo que puede ser para la organización en general; 3) el tipo de cultura empresarial que castiga excesivamente el error; 4) la falta de capacidad individual, esto es, la percepción de que no se puede cambiar; 5) las dificultades para el trabajo en equipo que limita las interacciones entre los miembros de la organización; 6) la percepción de la falta de recursos para afrontar con éxito el cambio; 7) la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse debido a una política que restringe las iniciativas y las expectativas de los miembros; 8) la falta de consenso como consecuencia de diferentes maneras de ver y afrontar el proceso de cambio; 9) la generación de excesiva incertidumbre y, por consiguiente, de confianza en algún tipo de predecibilidad de futuro; 10) la pérdida de identidad construida a lo largo del tiempo sobre rutinas organizativas, y 11) el cambio de las condiciones de trabajo en la dirección, relacionadas con el aumento de carga de trabajo al tener que afrontar las viejas tareas más el inicio de nuevas tareas y responsabilidades.

Para superar estas restricciones al cambio, FRAGA propone una serie de actuaciones para que el cambio se conduzca con éxito, dividiéndolas en tres fases: a) la fase de la finalización, esto es, la situación en la que se está abandonando algo que se hacía anteriormente; b) la fase de la zona neutral o etapa de transición, y c) la fase del nuevo inicio que representa los primeros pasos de la nueva realidad. En las fases mencionadas resulta prioritario atender a las actuaciones que se reflejan en el siguiente cuadro.

**CUADRO 4: ACTUACIONES PARA ALCANZAR EL ÉXITO DEL CAMBIO**

<b>Finalización</b>	<p>Crear y comunicar una visión, esto es, presentar el porqué del cambio con el mayor grado de detalle posible.</p> <p>Generar sentido de urgencia.</p> <p>Crear un equipo de dirección decidido que sustente y lidere el cambio.</p> <p>Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas y encontrar consiguientemente formas de compensación. Esto sólo es posible a través de un trato lo más personalizado posible.</p> <p>Asegurarse de que todos conozcan los beneficios personales que les depara el cambio.</p> <p>Ofrecer información precisa sobre el cambio y su secuencia (redundar, si hace falta, en la información).</p> <p>Definir claramente lo que está por finalizar asegurando que aquella situación acaba definitivamente.</p> <p>Fomentar la participación del mayor número de miembros afectados.</p>
<b>Zona neutral</b>	<p>Proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas.</p> <p>Brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.</p> <p>Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y su secuenciación.</p> <p>Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información y generar solidaridad.</p> <p>Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos.</p> <p>Usar equipos de trabajo como implementadores del cambio.</p> <p>Privilegiar las soluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar qué funciona y qué no.</p> <p>Definir objetivos realistas y puntos de control para priorizar las acciones.</p> <p>Mantener la <i>performance</i> como objetivo primario del cambio de comportamientos.</p> <p>Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición, creando mecanismos de <i>feedback</i>.</p>

## Nuevo inicio

Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos.  
 Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar lo hecho y compartir experiencias.  
 Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.  
 Comunicar incesantemente.  
 Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.  
 Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.  
 Vigilar las conductas y actitudes de los líderes para asegurar el ejemplo.

FUENTE: Adaptado de FRAGA (1999).

## 6. BASES Y MODELOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La teoría de sistemas constituye una sólida base del Desarrollo Organizacional y considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que la rodean. Es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Las características de los sistemas abiertos permiten explicar muchos de los fenómenos que observamos cada día en las organizaciones. ¿Por qué éstas se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistema por la vía de un estado estable o homeostasis dinámica, ya que una vez que los sistemas han llegado al punto de equilibrio interno intentan mantenerlo en contra de las fuerzas disociadoras, internas o externas, que puedan existir. El principio básico es la preservación del carácter del sistema (KATZ y KAHN, 1966) y, además, tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, y con esta creciente diferenciación existe la necesidad de una integración y coordinación crecientes. ¿Por qué cuando falla un plan y después se vuelve a intentar, éste tiene éxito? Por la equifinalidad: característica que remite a que hay muchas maneras de llegar a un resultado o estado particulares. ¿Por qué los negocios entran en quiebra? Porque no han sido capaces de crear una entropía negativa: las organizaciones consiguen una *entropía negativa* cuando consiguen intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. Así, la *información* es importante, pero lo es más la *retroalimentación*, que no es más que la información del ambiente sobre el cumplimiento del sistema. A destacar que los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva, así codifican la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil.

Es necesario nombrar dos variaciones importantes de la teoría de sistemas abiertos: la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos (PSA), ya que juegan un papel fundamental en el Desarrollo Organizacional. La teoría de sistemas sociotécnicos afirma 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 conseguir un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones han de estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. La teoría de sistemas sociotécnicos es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y de la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del Desarrollo Organizacional en la actualidad. En consecuencia, principios como el perfeccionamiento de los sistemas técnico y social, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, la capa-

citación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la distribución de información y retroalimentación entre las personas que realizan el trabajo, y la identificación de las tareas esenciales que se han de cumplir, son algunos de los principios de la teoría de sistemas sociotécnicos que se utilizan para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia máximas.

En cambio, la planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con la finalidad de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quiénes tienen intereses en ellas, desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales, y desarrollar planes de acción para asegurarse que tenga lugar en un futuro deseable. Ahora bien, la mayoría de los practicantes del Desarrollo Organizacional que se dedican a proyectos de rediseño utilizan una combinación de la teoría de sistemas sociotécnicos y de la planificación de sistemas abiertos.

Existen muchos modelos diferentes de Desarrollo Organizacional. TENA RODRÍGUEZ (1996) señala que las metodologías de cambio que se utilizan para el desarrollo organizativo son generalmente tres: 1) el entrenamiento en la sensibilidad, a través de técnicas de grupo aplicadas al aprendizaje individual; comprende el análisis de las relaciones interpersonales en los grupos en los que el individuo se relaciona normalmente; 2) los sistemas sociotécnicos que reflejan el cambio en las actividades de la empresa y que se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales que pertenecen a la vertiente productiva de la empresa; se puede asegurar que las intervenciones de desarrollo organizativo de diseño de puestos de trabajo, grupos autónomos de trabajo o el diseño estructural de las organizaciones tienen sus antecedentes directos en el enfoque sociotécnico, y 3) la investigación con retroalimentación, método que consiste en realizar un estudio o diagnóstico de una empresa usando determinados métodos. La recolección de los datos puede realizarse: a) mediante la observación directa, recibiendo una impresión general del lugar de trabajo; b) mediante documentos propios de la empresa, c) mediante cuestionario dirigido a los diferentes miembros de la empresa, y d) mediante entrevistas personales.

DOPPLER y LAUTERBURG (1998) plantean lo que denominan «carta del *management* de los cambios», que incluye ocho principios de procedimiento cuya pretensión fundamental consiste en asegurar que realmente se van a llevar a la práctica los cambios proyectados. Los ocho principios son: 1) *management* orientado hacia los objetivos; 2) ninguna medida sin diagnóstico; 3) pensamiento y actuación globales; 4) participación de los afectados; 5) ayuda para la autoayuda; 6) dirección orientada hacia el proceso; 7) comunicación viva, y 8) elección cuidadosa de las personas claves. A continuación desarrollamos brevemente cada uno de estos principios.

### **Principio 1: *Management* orientado hacia los objetivos**

Indudablemente cualquier proyecto, para que al final dé resultados realmente útiles, ha de guiarse de forma orientada hacia los objetivos. En este sentido, al principio del proyecto es necesario clarificar: 1) la situación de partida (¿En qué fallamos? ¿Por qué es conveniente un cambio?); 2) objetivos (¿Cuáles son los objetivos del proyecto? ¿Qué hemos de alcanzar con este proyecto? ¿Qué cambios introducirá respecto a la situación actual?); 3) criterios de éxito (¿Cuáles son los criterios que darán fe del cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo se valorará de forma cualitativa el éxito del proyecto? ¿Cómo se medirá cuantitativamente el éxito del proyecto?); 4) organización (Reparto de tareas: ¿quién hace qué? ¿Quién toma la responsabilidad de la coordinación y dirección? ¿Dónde se

sitúa la responsabilidad de la toma de decisiones?); 5) planificación (¿Qué fases se diseñan para el proyecto, y qué incluye cada una de ellas? ¿Cuáles son los «hitos» más importantes? ¿Cuál es el plan de plazos del proyecto?), y 6) control (¿Cómo se va a controlar el desarrollo del proyecto? ¿Cómo y en qué momentos se van a hacer controles intermedios? ¿Quién está autorizado para introducir medidas correctoras en caso de desviación de los objetivos?). Dejar bien sentadas estas cuestiones facilita la implicación de los partícipes en el proyecto, la disponibilidad de los recursos y supone el primer paso para garantizar la posterior conversión de los objetivos del proyecto en la práctica.

### **Principio 2: Ninguna medida sin diagnóstico**

Al principio de todo cambio es inexcusable una esmerada valoración de la situación. La base de datos para dicha valoración ha de ser aportada por los trabajadores de la organización, de ahí que se imponga una consulta a colaboradores y ejecutivos afectados, con el propósito de responder a preguntas tales como: a) qué es lo que funciona bien; b) qué es lo que no funciona tan bien como debería; c) qué tipo de cambios pueden ser convenientes; d) cómo pueden realizarse, etc. Para realizar el diagnóstico, se proponen los siguientes pasos: 1) obtención de datos: es el momento de la consulta; 2) comprensión de los datos: reducir todos los datos a lo más importante; 3) *feedback* de datos: informar a todos los participantes sobre los resultados obtenidos, y 4) análisis de los datos: analizar las interrelaciones, definir los puntos débiles e indicar principios de soluciones.

### **Principio 3: Pensamiento y actuación globales**

Cualquier proyecto de cambio con vocación de éxito no puede descuidar ninguno de los múltiples aspectos que configuran la organización. Es una exigencia pensar y actuar de forma global, es decir, prestar atención tanto a los elementos *hardware* como *software* de la organización, lo que nos obliga a tener en cuenta tres aspectos fundamentales: a) estructuras: organización de la estructura, sistemas de dirección, etc.; b) comportamiento: motivación e identificación, comunicación, cooperación, etc., y c) cultura: leyes y reglas de juego (escritas y no escritas), principios de recompensa y sanción, etc.

### **Principio 4: Participación de los afectados**

En todo proceso de cambio está más que justificada la implicación activa, y desde el principio, de todos los colaboradores en el proyecto de cambio. Si esto se hace así, se pueden conseguir: a) *mejores decisiones y soluciones más acordes con la práctica*, puesto que son precisamente los directamente afectados quienes mejor conocen las dificultades, los puntos clave para que la nueva organización funcione en la práctica; b) *generar motivación*, puesto que quien puede participar en el planteamiento de soluciones, se implica personalmente en su puesta en práctica, y c) *identificación con la empresa*, puesto que quien se siente tenido en cuenta en el proyecto y en la preparación de la decisión, se identifica mucho más fácilmente con la empresa.

### **Principio 5: Ayuda para la autoayuda**

Implicarse en un proyecto de cambio supone, para la mayoría de los participantes, si no para todos, moverse en un terreno alejado de los propios dominios, por lo que en general nos encontra-

mos con que no todos los implicados conocen la metodología propia de los procesos de solución de problemas y de toma de decisiones, como tampoco dominarán la cooperación en un equipo sin director jerárquico, etc. Por muy bien planificado que esté el proyecto, es frecuente que surjan situaciones en las que los miembros del equipo no pueden resolver los problemas por sus propios medios. De ahí la necesidad de que la dirección esté presta a ofrecer apoyo allí donde sea necesario. Algunas de las formas de apoyo con que podemos contar son: a) *feedback*: cuando el equipo se enfrenta a dificultades internas puede ayudar el retornar al equipo lo que le llama la atención a un observador crítico, para que luego sea el propio equipo el que busque soluciones; b) formación: aportar bases teóricas y/o metodológicas; c) moderación: apoyo externo en pruebas de trabajo; d) asesoramiento: apoyo por parte de especialistas internos o seguimiento por parte de asesores externos de cara a problemas especialmente exigentes, y e) decisión: autorización de recursos: medios, espacios, material, plazos.

### **Principio 6: Dirección orientada hacia el proceso**

Si en el ámbito de los procesos de trabajo puramente técnicos se impone una dirección orientada al proceso (flexible y precisa), ésta resulta aún más relevante en el ámbito del trabajo humano, especialmente cuando –como ocurre en los procesos de cambio– intervienen muchas personas en papeles y agrupaciones cambiantes, sencillamente porque en estas situaciones no todo es previsible y hay que saber intervenir cuando la situación lo exija. Una dirección orientada hacia el proceso requiere: 1) un análisis regular del proceso, o lo que es lo mismo, hablar con las personas sobre su trabajo y realizar balances intermedios; 2) tratamiento de los conflictos y las oposiciones, lejos de ocultar los conflictos, éstos se han de hacer aflorar para analizarlos y negociar conjuntamente las soluciones, y 3) planificación rodante. Asimismo, es importante centrar la atención en cuatro dimensiones clave: a) energía: saber dónde se encuentran los aliados; b) poder: conocer cómo motivar a los líderes (formales e informales); c) campos de fuerza: descifrar los factores de apoyo y también los impedimentos que hay, y d) encadenamientos: conocer cuál es el entorno en el que se mueve el proyecto; quién debe ser informado e incluido de forma activa y cuándo, etc.

### **Principio 7: Cuidadosa elección de las personas clave**

Una frase puede resumir el espíritu de este principio: *los procesos los realizan las personas*. Antes de iniciar cualquier cambio hay que plantearse: a) quiénes son los potenciales aliados; b) dónde se encuentran los *opinion leaders* que deberán ser movilizados si han de tirar de la mayoría, y c) quién tiene la materia prima para dirigir el proceso de cambio. Debería conseguirse que la persona adecuada esté en el lugar adecuado a la hora de enfrentar un proyecto de cambio. Conseguir colaboradores para funciones directivas y coordinadoras en el marco de procesos de cambio será más fácil si se tienen en cuenta una serie de criterios: a) trato abierto y sencillo con las personas: capacidad de generar confianza; b) capacidad demostrada para colaborar con otros equipos; c) capacidad de escuchar y de empatizar con otras personas; d) valor para tomar decisiones y ponerlas en práctica, y e) elevada aceptación entre los colaboradores y los ejecutivos.

### **Principio 8: Comunicación viva**

Cuando las personas conocen y entienden los objetivos fácilmente los aceptan, de ahí que la dirección tenga en sus manos la responsabilidad de realizar una tarea de convencimiento, para lo que será

imprescindible una buena comunicación. Comunicación que no debe confundirse con lo que sería simple información. La comunicación implica un diálogo abierto con las personas, para hacerse cargo de sus deseos, de sus ilusiones, de sus temores..., e incluso para acordar con ellas pautas de actuación, vías alternativas para el proyecto, etc. La comunicación no debe realizarse sólo de arriba abajo, en la cascada de dirección, sino que es importante establecer círculos de ejecutivos y colaboradores para que todos tengan acceso a la misma información, puedan plantear sus preguntas y establecer un diálogo compartido en vivo con la dirección. Es de gran ayuda tener un plan claro de comunicación que guíe acerca de quién, en qué momento y de qué manera ha de ser incluido en el diálogo o en el flujo de la información.

Si nos adentramos en el ámbito de los diferentes modelos y teorías del cambio planificado, es imprescindible a hacer referencia a KURT LEWIN (1988), quien introdujo dos ideas sobre este tipo de cambio. En primer lugar, LEWIN afirma que todo aquello que está teniendo lugar en cualquier punto en el tiempo es una *resultante* en un campo de fuerzas opuestas. Es decir, el *status quo* (cualquier cosa que está sucediendo justo en este momento) es el resultado de unas fuerzas que empujan en direcciones opuestas, dando como resultado el llamado *punto de equilibrio*. Utilizando la técnica de análisis de 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 la dirección que más interese.

En segundo lugar, LEWIN sugirió que el cambio era un proceso de tres etapas: 1) *descongelar* la antigua conducta o situación; 2) *moverla* hacia un nuevo nivel de conducta, y 3) volver a *congelar* la conducta en este nuevo nivel. El cambio, pues, implica forzosamente moverse de un punto de equilibrio a otro, y para conseguirlo se ha de establecer un campo de fuerzas que refuercen la nueva conducta. Años más tarde, EDGAR SCHEIN (1972; 1988) tomó esta misma idea e intentó mejorarla, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. En la primera etapa, la *descongelación*, se ha de crear la motivación o disposición favorable para poder realizar el cambio, ya que la falta de motivación crea tal incomodidad que el consiguiente sentimiento de culpa o ansiedad hace que la persona quiera cambiar. Pero si el individuo no se siente cómodo con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no se llevará a cabo, siendo necesaria la provisión de una seguridad psicológica.

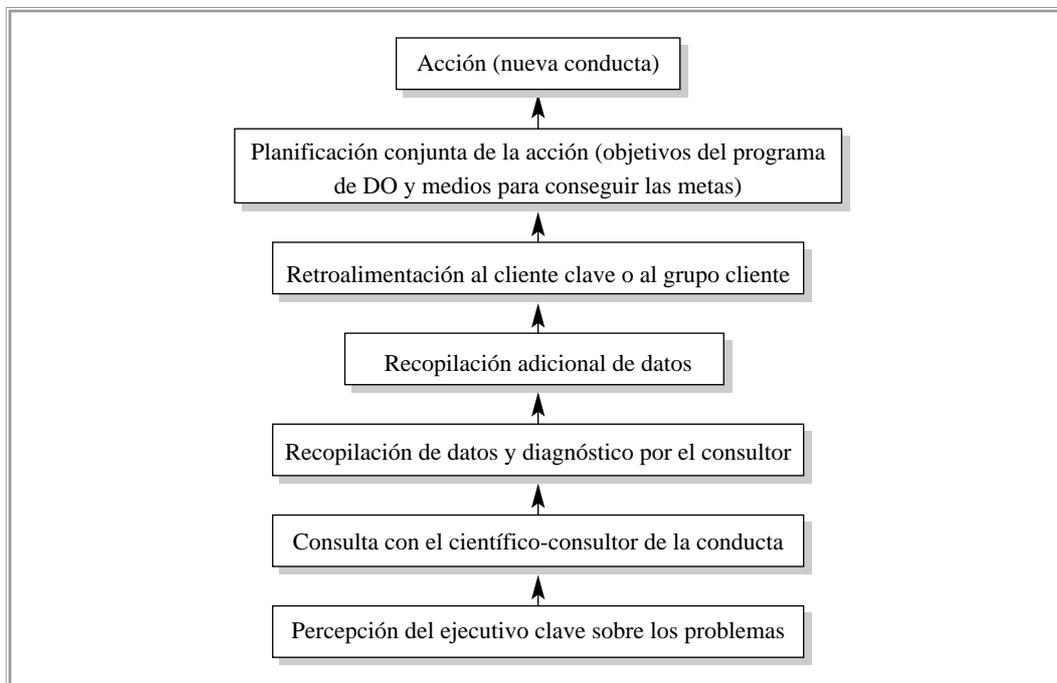
En la segunda etapa, la de *moverse*, el sujeto en cuestión atraviesa por una reestructuración cognoscitiva y esto hace que necesite una información y una evidencia que demuestre que el cambio es deseable y posible. Se ha de ayudar a la empresa-cliente a ver las cosas, sentirlas y reaccionar ante ellas de una forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista obtenido mediante la identificación con un nuevo modelo de rol y una exploración del ambiente para encontrar información novedosa. Finalmente, en la tercera etapa, *volver a congelar*, hemos de ayudar a la empresa-cliente a integrar el nuevo punto de vista en su personalidad total, es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si éstos se ajustan al personal y al ambiente social que lo rodea.

A partir de estas ideas, LEWIN (1988) desarrolló el modelo de investigación-acción, que es un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. La investigación-acción es una de las piedras angulares del Desarrollo Organizacional. Hay tres procesos involucrados en este modelo: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción, basándonos en datos. Es especialmente adecuado para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del Desarrollo Organizacional desde sus inicios. Es un método para *aprender y hacer*. La investigación-acción es el

proceso de recopilar de forma sistemática datos de la investigación sobre un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad del sistema; de alimentar de nuevo estos datos al sistema; de emprender acciones mediante 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.

Sobre la base de «lo que existe», las hipótesis sugieren las acciones, que implican la manipulación de variables en el sistema, que están bajo control del investigador de la acción. Después se toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción empezada. Los aspectos clave del modelo son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de datos y trabajo sobre ellos por el grupo cliente, y acción. Es un proceso realizado en dos formas diferentes: 1) 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 2) es un ciclo de iteraciones de estas actividades. También se puede describir como un enfoque en la resolución de problemas. Si se utiliza de esta manera, la investigación-acción se podría definir como 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 (investigadores), practicantes (administradores) y legos (clientes). Un modelo de investigación-acción para el Desarrollo Organizacional sería el que se refleja en la **gráfica 2**.

**GRÁFICA 2: MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



FUENTE: *Elaboración propia, a partir de LEWIN (1988).*

Una modificación del modelo de LEWIN fue realizado por LIPPITT, LANGSETH y MOSSOP (1989), ya que ampliaron el modelo de tres etapas a uno de siete. Este modelo esboza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del Desarrollo Organizacional. En este nuevo modelo, la primera fase coincide con la fase de *descongelación* de LEWIN, ya que es el desarrollo de una necesidad para el cambio. La segunda fase es el establecimiento de una relación de cambio, ya que la empresa-cliente necesita ayuda y es un agente de cambio externo al sistema que establece una relación de trabajo mutua. En la tercera fase se diagnostica el problema del cliente, en la cuarta fase se examinan las rutas y metas alternativas y en la quinta fase se transforman las intenciones en esfuerzos reales. Estas tercera, cuarta y quinta fases corresponden a la fase de *movimiento* de LEWIN. Finalmente, la sexta fase consiste en la generalización y estabilización del cambio, es decir, la fase de *volver a congelar* de LEWIN, y la séptima fase es acabar la relación cliente-consultor.

KILMANN (1984) hizo un modelo de cambio muy amplio, ya que especifica los puntos de ventaja críticos que se han de manipular para que éste tenga lugar. Su modelo de «*cambio del sistema total*» posee cinco etapas en secuencia: iniciar el programa, diagnosticar los problemas, programar las «trayectorias», ponerlas en práctica y evaluar los resultados. En consecuencia, los programas de cambio requieren de uno a cinco años para su finalización. La programación y puesta en práctica de las «trayectorias» implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan, hacen que ésta tenga éxito. Estas cinco trayectorias de KILMANN son: 1) la de la cultura, que aumenta la confianza, la comunicación, la disposición a compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros; 2) la de las habilidades gerenciales, que proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a problemas complejos y a hipótesis ocultas; 3) la de creación de equipos, que inculca la nueva cultura y las habilidades gerenciales actualizadas en cada unidad de trabajo; 4) la de estrategia-estructura, que desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo, o bien uno revisado, para la empresa y después alinea todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica, y 5) la del sistema de recompensas, que establece un sistema basado en el cumplimiento.

Otro modelo útil es el de «*análisis del flujo*», desarrollado por RODRÍGUEZ PORRAS (1991) que consiste en un sistema para presentar de forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones entre los problemas, identificando los fundamentales (los que tienen muchas interconexiones) y dibujando gráficamente las acciones correctivas que se han de emprender para resolverlos. Es un modelo complicado pero bastante resultante. PORRAS categoriza las características importantes del *escenario del trabajo de la organización* en cuatro clases de variables: 1) los «arreglos de organización», que incluyen aspectos como metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, de recompensa y propiedad; 2) los «factores sociales», que incluyen la cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales; 3) la «tecnología», que incluye los instrumentos, equipo y maquinaria, tecnología de la información, diseño del trabajo y del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos, y 4) el «escenario físico», que incluye la configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores y arquitectónico.

Después se realiza un diagnóstico de los problemas de la organización y de las barreras a la efectividad mediante sesiones de *brainstorming*, entrevistas, cuestionarios y otros métodos.

Posteriormente, representantes de todas las partes de la organización revisan los problemas y las barreras, los discuten hasta que se llega a un acuerdo sobre lo que significan y categorizan cada problema. Finalmente, se observan las interconexiones entre los problemas y aquellos que tienen muchas se identifican como problemas importantes, por lo que se desarrollan planes de acción para corregirlos. El problema del Desarrollo Organizacional abraza y resuelve sistemáticamente los aspectos identificados y, al hacerlo, corrige el escenario de trabajo de la organización. En consecuencia, en el análisis del flujo, los programas de Desarrollo Organizacional cambian el escenario de trabajo, hecho que conduce a cambios en la conducta, que a la vez conducen a la mejora de la organización.

El último modelo a destacar es de HUFF y HUFF (2003) articulado en torno a tres conceptos pareados (Tensión/Inercia, Cambio de primer orden/Cambio de segundo orden, Posición/Oportunidad), que constituyen vehículos útiles para saber cuándo, por qué, hacia dónde y cuánto cambian las organizaciones. Modelo que se aplica en tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional, fundamentándose en cuatro supuestos:

- Supuesto 1. Tensión e inercia: situaciones intrínsecamente dinámicas en todos los niveles de análisis. Engendran de forma simultánea presiones de cambio en el comportamiento actual y presiones de conservación de los patrones vigentes de comportamiento (resistencia al cambio). La inercia aumenta cuando los patrones de interpretación y comportamiento se vuelven crecientemente rutinizados de un período a otro, en tanto que la tensión se origina en el desajuste entre expectativas, interpretaciones, comportamiento y las recompensas obtenidas.
- Supuesto 2. Cambio de primer orden contra cambio de segundo orden: un cambio drástico de comportamiento con la intención de obtener resultados más deseables es psicológica, social y económicamente difícil; en consecuencia, los actores tienden a experimentar con reducidas adaptaciones homeostáticas antes de proceder a notorias divergencias de anteriores maneras de actuar. La probabilidad del cambio drástico aumenta en el caso de la intensificación de tensiones irresueltas en relación con la inercia. Se entiende que el cambio de primer orden hace referencia a un simple reajuste de la situación existente, se trata de un cambio progresivo a pequeños pasos; por su parte, el cambio de segundo orden supone un cambio radical y rápido a una manera de actuar totalmente diferente de la que era habitual hasta el momento.
- Supuesto 3. Posición y oportunidad. La probabilidad de intentos de cambios drásticos depende no sólo del fracaso en la adaptación de las maneras vigentes de pensar y actuar, sino también del descubrimiento de acciones alternativas aparentemente satisfactorias a partir de los puntos de vista de los actores pertinentes.
- Supuesto 4. Estructura y medios. Las acciones con propósitos son propias de individuos y grupos. Ocurren en el contexto de reglas y recursos generados por acciones anteriores, pero en ese proceso también crean y reinterpretan reglas y recursos.

En el siguiente cuadro se presenta la configuración de este modelo, donde cada celda opera en presencia de los procesos descritos en las demás celdas y, en conjunto, perfilan los cuatro supuestos descritos.

**CUADRO 5: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

	<b>Inercia-Tensión</b>	<b>Cambio de primer orden- Cambio de segundo orden</b>	<b>Posición-oportunidad</b>
Individual	<p>La inercia es producto de la reutilización del esquema disponible en el ámbito social y desarrollado a partir de la experiencia individual.</p> <p>La tensión aumenta si los estímulos que atraen la atención no pueden ser interpretados con los marcos esquemáticos establecidos o inventados.</p>	<p>1.º Probable si se ignoran muchos estímulos, el esquema existente hace eficiente uso de la experiencia pasada y el esquema puede ajustarse.</p> <p>2.º Más probable si no pueden ignorarse o explicarse las anomalías amenazantes, si se inventan marcos opcionales.</p>	<p>La historia, posición en la empresa, voluntad, habilidad y valores particulares de cada individuo ofrecen oportunidades de mejora de los intereses propios y ajenos.</p>
Grupal	<p>La inercia aumenta cuando otros individuos afiliados refuerzan la seguridad en interpretaciones y prácticas compartidas.</p> <p>La tensión aumenta si individuos ambiciosos, nuevos integrantes u otros grupos desafían razonablemente la cognición compartida.</p>	<p>1.º Probable si las coaliciones establecidas han satisfecho a sus integrantes en el pasado.</p> <p>2.º Más probable si los grupos de interés dudan de los beneficios de la actividades actuales; si pueden identificar opciones satisfactorias.</p>	<p>Las actividades y la red de relaciones de cada coalición ofrecen oportunidades para generar y controlar la información deseada y otros recursos.</p>
Organización	<p>La inercia aumenta si la empresa asume compromisos y rutiniza prácticas que permitan a individuos y grupos desenvolverse sin alterar el <i>status quo</i>.</p> <p>La tensión se acumula si los resultados de la estrategia vigente no satisfacen las expectativas de desempeño de los principales públicos de interés.</p>	<p>1.º Probable si los resultados de la organización no sólo crean cierto valor, sino que también implican actividades cuyo abandono o cambio son costosos para los públicos de interés internos y externos.</p> <p>2.º Más probable si la tensión acumulada excede a la inercia acumulada; si aparentemente una estrategia alternativa reduce la tensión.</p>	<p>Los recursos actuales y la posición competitiva de una empresa ofrecen diferentes oportunidades para una interacción más rentable con compradores, proveedores, competidores y otros actores.</p>

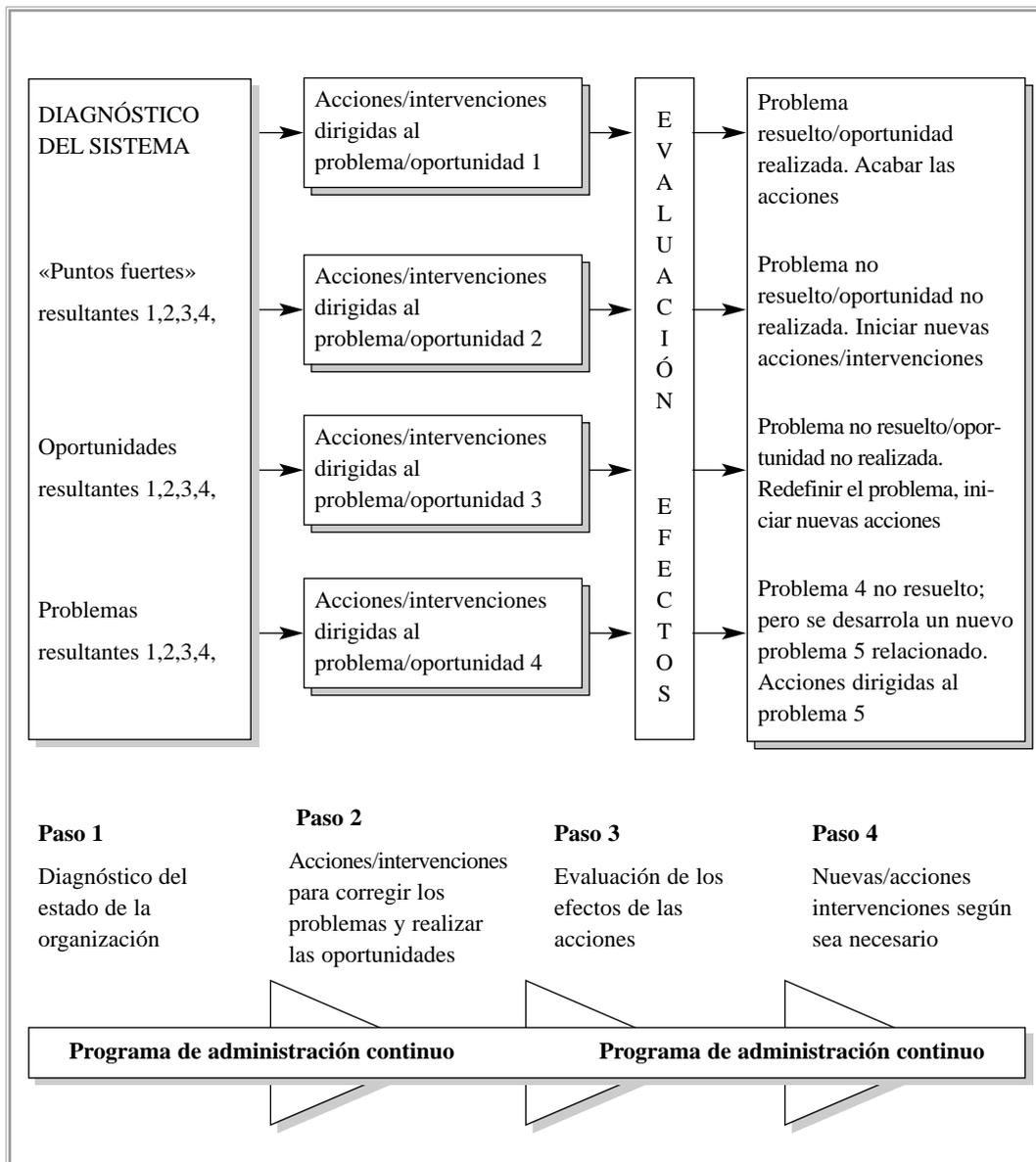
FUENTE: HUFF y HUFF (2003:48)

**7. GESTIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La administración del proceso de Desarrollo Organizacional la realizan los líderes, miembros de la organización y los practicantes del Desarrollo Organizacional a medida que llevan a cabo los pro-

gramas del mismo. Ya sabemos que el *diagnóstico* constituye un fundamento para la *intervención*, y que la *intervención implica poner en práctica diferentes programas de acción que inducen al cambio*. Por esto, aquí veremos cada uno de los tres pasos, siguiendo el esquema de la **gráfica 3**.

**GRÁFICA 3: LA GESTIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



FUENTE: *Elaboración propia*

**1. Diagnóstico:** El diagnóstico representa una recopilación continua de datos sobre el sistema, los procesos, la cultura, la estructura, la estrategia..., o bien otros objetivos que nos puedan ser de interés. Tal y como se observa en la **gráfica 3**, las preguntas que aquí nos realizamos serían: ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que están buscando? ¿Existen discrepancias entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Del diagnóstico, pues, ha de surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. El requisito para realizar las actividades de diagnóstico 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. En el **cuadro 6** mostramos algunas de las maneras de proceder para diagnosticar un sistema y sus subsistemas. El practicante del Desarrollo Organizacional podría interesarse en todos estos grupos que son el objetivo, o sólo en uno o varios de ellos. La estrategia de mejora (la estrategia de intervención total del Desarrollo Organizacional) requiere concentrarse en diferentes objetivos de la organización en una secuencia planificada.

**CUADRO 6: PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO**

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
La organización en su totalidad.	El sistema total es la entidad evaluada. El diagnóstico también puede incluir a organizaciones, grupos o fuerzas de extrasistemas.	Normas, cultura, actitudes, opiniones, sentimientos, ambiente, tipos de mecanismos sensoriales y metas de la organización.	Cuestionarios, encuestas en una organización grande, entrevistas de grupo e individuales y juntas de diagnóstico que se llevan a cabo en diferentes niveles de la organización.
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.	Se hacen «cortes» de la empresa a nivel jerárquico, por función y por ubicación geográfica. Están considerados por ellos y por los demás como un subsistema y los miembros tienen cosas en común pero también hay diferencias entre ellos.  Ejemplo: grupo de gerencia a nivel intermedio, una división que se compone de diversos negocios diferentes.	Todo lo anterior y además: si se portan bien los miembros de este subsistema con los otros, las demandas propias, si las estructuras y los procesos propios están relacionados, los principales problemas a los que se enfrenta, si las metas del subsistema son compatibles con las de la organización, etc.	Si los subsistemas son grandes se recomienda el cuestionario o la encuesta. Las entrevistas y las observaciones se pueden utilizar para proporcionar un apoyo adicional o una información de hipótesis y pruebas.

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos.	<p>Grupos o equipos de trabajo que tienen una interacción frecuente cara a cara. Pueden ser permanentes, temporales o recientemente constituidos.</p> <p>Ejemplo: equipo de alta gerencia, equipos de grupos de mando, la fuerza laboral de la oficina, maestros de escuela.</p>	Cultura, ambiente, actitudes y sentimientos, además de preguntar cuáles son los principales problemas de equipo, cómo se puede mejorar su efectividad, cómo son las relaciones miembro/líder, si las cosas que se hacen en grupo son efectivas, si se hace un buen uso de los recursos del grupo e individuales, etc.	Entrevistas individuales seguidas de una junta del grupo para revisar los datos de las entrevistas, cuestionarios, observación de las juntas de personal y una junta formal de grupo para el autodiagnóstico.
Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas.	<p>Los problemas comunes son la baja participación, dificultades para dotar de personas a grupos de mando especiales, mala calidad y una disminución en las utilidades.</p> <p>Ejemplo: organización local de profesionales.</p>	¿Cómo se vincula a los miembros de la organización a sus metas? ¿Qué les gusta y qué no? ¿Cómo quieren ser y cómo es la competencia? ¿Qué fuerzas significativas externas están causando un impacto en la organización?	Cuestionarios y entrevistas se utilizan con frecuencia, pero las juntas de diagnóstico también pueden ser útiles. Se pueden examinar los registros de la organización.
Subsistemas de interfase o intergrupo.	Se componen de subconjuntos del sistema total que contiene a miembros de dos subsistemas, como una estructura organizacional matriz. Pero casi siempre este objetivo se compone de miembros de un subsistema que tienen problemas y responsabilidades comunes a los miembros de otro subsistema.	¿Cómo ve cada subsistema al otro? Los problemas que tienen los dos grupos al trabajar juntos, cómo pueden colaborar para mejorar el cumplimiento, si las áreas y las metas de responsabilidad son claras, cómo es el ambiente y cómo se quiere que sea.	Normalmente se utilizan las juntas de confrontación entre ambos grupos para recopilar datos y planificar acciones correctoras. Las juntas de espejo organizacionales se utilizan cuando hay tres o más grupos involucrados.
Díadas y/o tríadas.	Las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes y escalones son subsistemas dignos de analizar.	Calidad de la relación si se poseen las habilidades necesarias para conseguir una misión, si se colabora o se compete, si son efectivos como subsistema, si se apoyan, etc.	Entrevistas separadas seguidas de una junta de las partes para estudiar las discrepancias que puedan existir. La confrontación puede ser útil y la observación es una forma importante para evaluar la calidad de la dinámica de la interacción.

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
Individuos.	Cualquier individuo dentro de una organización. Ejemplo: presidente, ocupantes de puestos clave, jefes de división, estudiantes, maestros...	Las personas, ¿satisfacen las expectativas de la organización? ¿Cómo consideran su puesto y su cumplimiento? ¿Surgen problemas a menudo? ¿Necesitan conocimientos, habilidades o capacidades especiales?	Las entrevistas y la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo, o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos. La autoevaluación que surge de la intervención del equipo es otra fuente.
Roles.	Conjunto de conductas efectuadas por una persona como resultado de ocupar cierta posición en la organización. Ejemplo: secretaría, supervisión de producción.	Las conductas de los roles, ¿deberían aumentarse, disminuir o cambiar? ¿El rol está definido de forma adecuada? ¿Es la persona adecuada para ese rol?	Observaciones, entrevistas, técnicas de análisis de rol y un enfoque de equipo a la administración por objetivos. Las actividades de planificación de la carrera rinden esta información de salida.
Los sistemas entre-organización constituyen un suprasistema que es la arena del Desarrollo Organizacional Transorganizacional.	Estos suprasistemas son tan complejos que los esfuerzos del cambio tienden a enfocarse en dos o tres subpartes. Ejemplo: sistema de la ley y el orden de una región (política local, estatal, federal, tribunales, prisiones, fiscales, jurados, etc).	¿Cómo ven al todo y a las subpartes las personas clave en un segmento del suprasistema? ¿Hay fricciones? ¿Por qué?	El espejo organizacional o desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás es un método común de diagnóstico conjunto. Los cuestionarios y las entrevistas son útiles en las intervenciones extensas o a largo plazo.

FUENTE: *Elaboración propia*

Una vez mostrado el diagnóstico de los subsistemas de la organización, pasamos a ver, en el **cuadro 7**, los principales procesos de la organización, la información típica deseada concerniente a los procesos y los métodos comunes para la obtención de la información, otra alternativa de conceptualizar el componente del diagnóstico, alternativa que hace referencia a los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo.

**CUADRO 7: PRINCIPALES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Proceso organizacional	Identificación, observaciones, comentarios	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
Patrones, estilos y flujos de comunicación.	Quién habla con quién, durante cuánto tiempo y de qué. ¿Es en un sentido o en dos? Si es en uno, ¿de arriba abajo o de abajo arriba?	Hacia dónde se dirige la información, si ésta se filtra, y de qué manera, el lugar de las comunicaciones escritas y el de las orales, etc.	Observaciones, cuestionarios y entrevistas y discusiones con los miembros del grupo. El análisis de las sesiones de todos los interesados grabadas en vídeo es especialmente útil.
Establecimiento de metas.	Tiene lugar en todos los niveles de la organización.	¿Se establecen metas? ¿Cómo conseguirlas? ¿Quién las hace? ¿Se tienen las habilidades necesarias para llevarlas a cabo?	Observaciones, cuestionarios y entrevistas.
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción.	Incluye obtener la información necesaria, establecer prioridades, evaluar alternativas y elegir una.	Saber quién toma las decisiones, si son efectivas y si se utilizan todas las fuentes disponibles. ¿Los miembros de la organización están satisfechos con este proceso?	Observación de las juntas de resolución de problemas en diferentes niveles de organización. También el análisis de las sesiones grabadas en vídeo.
Resolución y manejo del conflicto.	El conflicto interpersonal, intrapersonal e intergrupal existe con frecuencia en todas las organizaciones. ¿Hay formas efectivas de manejarlo?	Saber dónde existe el conflicto, cuáles son las partes involucradas, cómo se está manejando, cuáles son las normas del sistema para enfrentarse al conflicto y saber si el sistema de recompensas promueve el conflicto.	Entrevistas, observaciones de terceras partes y juntas de observación.
Administración de las relaciones interfase.	Las interfases son las situaciones en que dos o más grupos (subsistemas) se enfrentan a problemas comunes o a un traslado de responsabilidades.	¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los dos grupos? ¿Las metas son claras? ¿La responsabilidad está clara? ¿Cuáles son los problemas importantes?	Entrevistas, observaciones de terceras partes y juntas de observación.
Relaciones superior/subordinado.	Las relaciones jerárquicas formales dictan que algunas personas guíen y otras sigan, situaciones que a menudo son una fuente de problemas.	Saber el estilo de liderazgo existente y los problemas que existen entre supervisores y subordinados.	Los cuestionarios pueden mostrar el clima y las normas de liderazgo generales.

Proceso organizacional	Identificación, observaciones, comentarios	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
Sistemas tecnológicos y de ingeniería.	Todas las organizaciones se basan en múltiples tecnologías con la finalidad de producir artículos y servicios.	Ver si las tecnologías son adecuadas para tener un desempeño satisfactorio y cuál es el estado de los últimos avances tecnológicos, si se pueden adquirir.	En general, ésta no es un área de experiencia del consultor de DO, así se solicita ayuda a expertos de dentro o fuera de la organización. Se utilizan entrevistas y discusiones en grupo y los expertos hacen recomendaciones.
Administración estratégica y planificación de largo plazo. Formulación de la visión/misión.	Ha de tener lugar una inspección del medio ambiente, una predicción de los acontecimientos futuros y una toma de decisiones que afecte a la viabilidad a largo plazo de la organización para que sea competitiva y efectiva.	¿Quién es el responsable de tirar adelante y tomar decisiones a largo plazo? ¿Tienen los instrumentos necesarios? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias singulares de la organización? ¿Y las amenazas? ¿Está clara la misión? ¿Y compartida?	Las entrevistas de los individuos clave que determinan las políticas, las decisiones de grupo y un examen de los registros históricos.
Aprendizaje organizacional.	Es esencial aprender de los éxitos y los fracasos, de los puntos débiles actuales y de todos los miembros de la organización.	Saber nuestros puntos fuertes y débiles, las sugerencias de los miembros de la organización y de las incapacidades del aprendizaje. También si están cambiando los paradigmas actuales y cómo serán los nuevos.	Entrevistas, cuestionarios, métodos de diagnóstico de grupo, examen de las hipótesis y la cultura, juegos y ejercicios para crear la consciencia de las incapacidades de aprendizaje, examen de las rutinas defensivas y formulación de una visión, incluyendo un análisis del ambiente.

FUENTE: *Elaboración propia*

En la práctica, el consultor de Desarrollo Organizacional trabaja simultáneamente a partir de ambas tablas. Aunque se interesa por algún grupo objetivo específico de la primera tabla y por la información sobre ese grupo, el consultor también se interesa por los procesos que encontró en ese grupo y se basará en la segunda tabla. Los procesos organizacionales son el *qué* y el *cómo* de la organización, es decir, qué está sucediendo y cómo se está consiguiendo. Los practicantes del Desarrollo Organizacional prestan una atención especial a los procesos enumerados en la segunda tabla, 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 se derivan, a menudo, de ellos. Un examen cuidadoso de las dos tablas proporcionará una buena idea del funcionamiento

interior de un programa de Desarrollo Organizacional y de sus impulsos, énfasis y mecánica. El diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. El Desarrollo Organizacional, con su énfasis en cambiar la organización de «lo que es» a «lo que debería ser», requiere de una continua generación de datos del sistema. Sin una *información válida*, a la empresa-cliente le resultaría difícil aprender, y a los intervencionistas ayudar.

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición *sine qua non* para el Desarrollo Organizacional efectivo, quedan dos aspectos: ¿el diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, de manera que sigue un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructurado, o más bien es imprevisto, siguiendo los datos allí donde puedan conducir? Y, ¿qué categorías de diagnóstico se utilizarán? Lo ideal es estar más o menos a mitad de camino del continuo «estructurado con anticipación –imprevisto». Tenemos algunas preguntas estructuradas, pero seguimos las pistas a medida que se desarrollan durante el curso del diagnóstico. También tendemos a utilizar las categorías de diagnóstico de ambas tablas anteriores, porque nos centran en las culturas y en los procesos del sistema y del subsistema.

Los resultados de las actividades del diagnóstico no son las únicas actividades importantes, sino que la forma en que se recopila la información y todo aquello que tiene que ver con la información son también aspectos significativos del proceso. En general, la información se recopila mediante una gran variedad de métodos –entrevistas, cuestionarios, observaciones y registros de la organización–, y 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.

**2. La acción: intervenciones del Desarrollo Organizacional.** A continuación del diagnóstico encontramos la acción, que no es más que el conjunto de actividades e intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, ya que causa cambios en la cultura y en sus procesos. Se han de desarrollar los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Para esto, la mejora de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del Desarrollo Organizacional, que son *series de actividades estructurales* en las que las unidades seleccionadas se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas cuyas metas están relacionadas con la mejora de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

La gama de intervenciones del Desarrollo Organizacional es muy extensa. Aun así, podemos decir que un programa de Desarrollo Organizacional se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamada *estrategia general del Desarrollo Organizacional*, que se puede planificar con antelación o bien puede surgir con el paso del tiempo. Las acciones de planificación, ejecución y evaluación de las consecuencias de las acciones son una parte integral y esencial de Desarrollo Organizacional. En algunas intervenciones del Desarrollo Organizacional predomina el aspecto del aprendizaje y en otras predomina el aspecto de acción, pero ambos están presentes en la mayor parte de las intervenciones. De hecho, las intervenciones del Desarrollo Organizacional tienden a fijarse en los problemas centrales, más que en los abstractos. Esto 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, esté aún presente.

**3. La administración del programa:** finalmente se entra en el programa gerencial, que abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del Desarrollo Organizacional, vigilar los acontecimientos a lo largo del proceso de cambio, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. Consiste en descubrir los hechos concernientes a los resultados de las acciones que se deciden y, para esto, los programas de Desarrollo Organizacional siguen una progresión lógica de los acontecimientos, es decir, una serie de fases que se despliegan a lo largo del tiempo.

## 8. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La creciente importancia del Desarrollo Organizacional ha generado una corriente normativa que pretende indicar los requisitos necesarios para que una organización sea calificada como una organización que aprende o inteligente (*learning organization*). Algunas de las definiciones más importantes de la organización que aprende son: 1) es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que se apoyan nuevas formas y patrones de pensamiento, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente (SENGE, 1990); 2) es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente (PEDLER, BURGOYNE y BOYDELL, 1991), y 3) es aquella donde existe el clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar ese aprendizaje donde se necesita y se asegura que es utilizado por la organización para transformarse constantemente (GARRATT, 1987).

SENGE (1990) abrió definitivamente las puertas a este concepto al definir cinco disciplinas para encontrar el camino de este tipo de organizaciones: el pensamiento sistémico o sistemático, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Las tres primeras serían individuales, y las dos últimas colectivas. El pensamiento sistémico sería «la quinta disciplina», ya que, para este autor, aúna el resto de disciplinas, las integra fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Según este autor, el pensamiento sistémico es un marco conceptual que propone ver interrelaciones en vez de cadenas casuales, a la vez que percibir los procesos en lugar de «fotos» de los sucesos y de las cosas. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar o ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; representa el cimiento espiritual de la organización inteligente, ya que todo miembro de esta organización debe estar deseoso de aprendizaje y de autorrealización. La disciplina de trabajar con modelos mentales pretende aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. La visión compartida supone aptitudes para configurar «visiones del futuro» compartidas que propicien un compromiso genuino, en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto.

En este sentido, DIXON (1997:25) afirma que los pasillos en las organizaciones son los lugares donde se crea el significado colectivo; en otras palabras, dicho significado no sólo es intercambiado sino que es construido a través del diálogo entre los miembros de la organización. Además, es únicamente en dichos «pasillos» donde el aprendizaje puede tener lugar en el ámbito organizativo. Para esta autora, los «pasillos» rompen con la idea de jerarquía, ya que sus características son el diálogo (no de expertos), la participación igualitaria, la tolerancia de distintas perspectivas, las experiencias compartidas, la disposición de datos de primera mano, etc. Al respecto, algunas organizaciones japonesas han sido pioneras al considerar la relevancia de este factor, creando salas de té o de descanso en el lugar de trabajo, que permiten ir a los trabajadores a ellas para descansar e intercambiar ideas, reflexiones o simplemente charlar un rato, que a pesar de parecer improductivo, a largo plazo no lo es. Como indica WEBBER (1993:28), *«en la nueva economía, las conversaciones son la forma de trabajo más importante. Las conversaciones son la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas, y en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización»*. En occidente, la adaptación de las salas de té han sido las expendedoras de agua y las salas de descanso, cuya creación tiene el mismo objetivo: fomentar los intercambios espontáneos de conocimiento entre los trabajadores. Estos espacios de interacción deben formar parte de una cultura organizativa basada en el conocimiento, ya que las ideas nuevas necesitan de contextos no formales para surgir y transmitirse, de ambientes de confianza y calidez.

Según DAVENPORT y PRUSAK (2001:6), el aprendizaje consiste en generar conocimiento, el cual es definido como *«una mezcla fluida y acumulada de experiencia estructurada, valores, creencias, intuición, creatividad, información contextual, comunicación, inferencia e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales»*. Para estos autores, el conocimiento se desarrolla a lo largo del tiempo, es decir, requiere la acumulación de experiencia por parte de los empleados sobre la base de su aprendizaje formal e informal en la realización de sus tareas y en la resolución de los problemas o situaciones que les hayan ido surgiendo. Así, se fundamenta en la «sabiduría» adquirida «al pie del cañón», en el conocimiento de lo cotidiano, de lo «vivido». De esta manera, tal como afirma ROMER (1993:64), *«el potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado, especialmente si sus miembros tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí»*. Se trata de reunir a personas con distintas perspectivas, aptitudes, ideas, valores y formación para que trabajen conjuntamente en la resolución de un problema o proyecto. Los distintos enfoques que aporta cada uno enriquecen el debate y, por tanto, la generación de conocimiento.

LEONARD-BARTON (1995) considera que la innovación se produce en las fronteras entre los modos de pensar, y no en el territorio provincial de una base de conocimiento y aptitudes. De esta manera hay que fomentar la diversidad cognitiva de la empresa, con personal de distintas disciplinas, conocimientos, experiencias y aptitudes (analíticas, racionales, intuitivas, artísticas,...), que trabajen juntos. Es lo que NONAKA y TAKEUCHI (1995) denominan como *«caos creativo»*. Por otra parte, el concepto de aprendizaje organizativo está siendo tratado a su vez, directa o indirectamente, por los nuevos desarrollos en Dirección Estratégica como son la Teoría de Recursos y Capacidades, la

Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento. Dicho tratamiento o acercamiento viene dado por una creciente importancia del análisis longitudinal o dinámico de la estrategia, además de un hincapié en el estudio interno de la empresa.

EDMONDSON y MOINGEON (1996) entienden que hay dos implicaciones en la Teoría de Recursos y Capacidades que la hacen relevante para la investigación del aprendizaje organizativo: 1) el reconocimiento de que los recursos incluyen tanto activos tangibles y materiales como intangibles y tácitos. La idiosincrasia del conocimiento y las habilidades, lo cual entraría en el terreno del aprendizaje organizativo, podría legitimar recursos específicos de la empresa; 2) los recursos específicos de la empresa reciben más énfasis, pero al poder ser adquiridos y/o desarrollados, lo cual, esto último, estaría dentro del terreno del aprendizaje organizativo, éste recibe también más atención.

De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, una empresa busca recursos y capacidades difíciles de imitar y valiosos para lograr ventajas competitivas sostenibles. La empresa busca diferenciarse a través de las capacidades distintivas, las cuales se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades. Estas capacidades se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla<sup>2</sup>.

GRANT (1996:110-111) afirma que la emergente Teoría del Conocimiento no debería ser considerada una teoría de la empresa como tal, no siendo más que un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que representa un particular hincapié en el conocimiento al considerarlo como el recurso más importante de la empresa. Asimismo, reconoce que el conocimiento es un aspecto central para otras teorías como la del aprendizaje organizativo, lo cual ha incrementado el interés en él, unido a una mayor atención por parte de la empresa y las organizaciones en los activos intangibles. Al respecto, este autor, presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas: 1) un recurso o capacidad deber ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es muy importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión; 2) la eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, lo cual depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente; 3) exceptuando patentes y *copyrights* el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad; 4) la especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida, y 5) el conocimiento se convierte en el *input* básico y principal del origen del valor

<sup>2</sup> Personas y grupos en la empresa aprenden a utilizar recursos para resolver problemas en el contexto de una determinada situación organizativa. La búsqueda de mejores prácticas de trabajo puede incluso llevar a la búsqueda de nuevos recursos. Además, implica combinar prácticas de trabajo y rutinas organizativas para la creación de capacidades, generalizándose dichas prácticas por toda la empresa.

añadido y de la competitividad de la empresa. Este énfasis se ve también en DRUCKER (1993:17) cuando indica que: *«el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el "suelo" de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera ésta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la "productividad" y la "innovación", ambas aplicaciones del saber al trabajo».*

SPENDER (1996:47) plantea que existen dos planteamientos acerca del conocimiento organizativo. El primero lo entiende como conocimiento individual compartido por todos los miembros de la organización. En esta perspectiva la dirección de la empresa busca, por un lado, que el conocimiento se transfiera fácilmente dentro de la organización y, por otro, que no existan fugas o escapes hacia el exterior. El conocimiento y la información, bajo este prisma, es básicamente lo mismo. El segundo planteamiento se refiere al conocimiento organizativo incrustado en las reglas y rutinas organizativas ejerciendo de restricción sobre los miembros de la organización. Según esta idea, la organización es la entidad que crea, mantiene y utiliza el conocimiento. Estos dos planteamientos coincidirían con los dos enfoques de la perspectiva cognitiva planteada en el aprendizaje organizativo.

En cuanto al primer planteamiento, de índole cognitiva, GRANT (1996) sugiere que la empresa es una institución integradora de conocimiento, es decir, mantiene que los miembros de la organización no deben aprender lo que saben los demás, sino que simplemente es necesario que unan e integren sus conocimientos. SPENDER (1996), al respecto, propone el conocimiento como la base de una teoría dinámica de la empresa. Para ello, plantea el significado del conocimiento colectivo, diferenciándolo del individual. El conocimiento colectivo, implícito y social, es tratado también por NONAKA y TAKEUCHI (1995) y NELSON y WINTER (1982), aunque sin profundizar en las razones por las que existe y surge. Los primeros se centran en cómo la creatividad individual contribuye en la generación de conocimiento colectivo. Los segundos lo hacen en los procesos de aprendizaje que llevan a la colectividad a producir rutinas y por lo tanto a aprender como si de una entidad cognitiva se tratara. SPENDER (1996), se acerca así a la teoría sociotécnica de sistemas y a la literatura social constructivista, al no considerar el conocimiento como un recurso, sino como un proceso. Además, distingue entre el conocimiento desarrollado por las personas y compartido con otros, cuyo mayor exponente sería NONAKA (1994), y aquel que es parte del sistema social.

El segundo planteamiento es el denominado constructivista, el cual entiende el conocimiento como un acto de construcción o de creación, y no como una representación. Desde esta visión, el conocimiento puede ser explícito o tácito, con lo que no siempre es viable su expresión o compartirlo con los demás. En este sentido, NONAKA (1994) propone un modelo para gestionar los aspectos dinámicos de los procesos de creación del conocimiento organizativo. Su tesis fundamental radica en que el conocimiento organizativo es creado a través de un diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito, basándose en cuatro patrones de interacción entre ellos. Afirma que aunque el conocimiento es creado por las personas, las organizaciones juegan un papel clave en la articulación y ampliación de dicho conocimiento.

## 9. CONCLUSIÓN

Designar la empresa como una organización que aprende equivale a que aprende a desarrollarse, y que requiere una plena alineación con la visión estratégica y la realidad de la organización. Como indica SÁNCHEZ NAVARRETE (2004) ya no se trata de capacitar empleados, sino de tener una organización inteligente, atenta a los cambios y, por consiguiente, preparada para reconocerlos y responder en consecuencia, ya que la habilidad de aprender más rápido que los competidores es para la empresa, en la actualidad, su única ventaja competitiva. Para ello, se precisa una reflexión previa que haga confluir los esfuerzos invertidos en el aprendizaje con el desarrollo de las competencias más vinculadas en el origen de la cadena de valor. Y es que, como señalan CHAMINADE y CAÑIBANO (2004: 181-182), «el desarrollo de la organización inteligente, que aprenda más allá de las personas, plantea importantes retos de gestión. La capacidad de aprendizaje se basa, fundamentalmente, en los recursos intangibles de la empresa, es decir, en las competencias y habilidades de los trabajadores y de la organización. Para poder impulsar el aprendizaje organizativo es necesario conocer cómo se relacionan esos recursos intangibles con la capacidad de generación de valor de la empresa; cómo impacta, por ejemplo, la inversión en la formación de recursos humanos o una mayor flexibilidad organizativa en la capacidad de generar productos de mayor valor añadido para el cliente final».

## BIBLIOGRAFÍA

- ACHILLES DE FARIA MELLO, F. (1983): *Desarrollo organizacional*, México, Limusa.
- ARGYRIS, C. (1976): *Increasing leadership effectiveness*, New York, John Wiley.
- BECKHARD, R. (1973): *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*, Santa Fe de Bogotá, Fondo Educativo Interamericano.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN (1979): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires. Amorrortu.
- BOHM, D. (1978): «The implicate order: A new order for physics», *Process Studies*, núm. 8, págs. 73-102.
- BOHM, D. (1980): *Wholeness and the implicate order*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- BUGELMAN, R. A. (1980): *Managing innovating systems: A study of the process of internal corporate venturing*. New York, Columbia University Press.
- CASADO, J. M. (coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel.

- CHAMINADE, C. CAÑIBANO, L. (2004): «La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial», en CASADO, J. M. (coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel, págs. 181- 198.
- CHIAVENATO, I. (1992): *Introducción a la teoría general de la administración*, Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill.
- COASE, R. H. (1937): «The nature of the firm». *Economica*, vol. 4, núm. 16, noviembre, págs. 886-905. (Existe traducción al castellano en CUERVO, A. et al., eds. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Pirámide).
- DAL RÉ, F. (2004): «Cultura de la innovación y aprendizaje», en CASADO, J. M. (coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel, págs. 143-156.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (2001): *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», en: *American Sociological Review*. Vol. 48, New York.
- DIXON, N. (1997): «The hallways of learning». *Organizational Dynamics*, vol. 25, núm. 4, págs. 23-34.
- DOPPLER K. y LAUTERBURG, Ch., (1998): *Change management*, Barcelona, Ariel.
- DRUCKER, P. F. (1993): *La sociedad postcapitalista*, Barcelona, Apóstrofe.
- DRUCKER, P.F.: *La organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, Madrid, McGraw-Hill.
- EDMONDSON, A. y MOINGEON, B. (1996): *Organizational learning and competitive advantage*, Londres, Sage.
- FRAGA, R. (1999): «La facilitación de procesos de cambio», en: PONTE, J. (Comp.), *El management en el siglo XXI*, México, Granica.
- FRENCH, W. y BELL, C. (1996): *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, México, Prentice Hall.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. H. (1997): *La dirección por valores: El cambio más allá de la dirección por objetivos*, Madrid, McGraw-Hill.
- GARRATT, B. (1987): *The Learning organization and the need for directors who think*, Aldershot, Gower.
- GASALLA, J. M. (1993): *La nueva dirección de personas*, Madrid, Pirámide.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- HUFF, A. S. y HUFF, J. O. (2003): *El cambio estratégico*, México, Oxford University Press.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, Harvard University Press.

- KANTER, R. M. (1984): *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the american corporation*, New York, Simon & Schuster.
- KATZ, D. y KAHN, R. L. (1966): *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- KAUFMANN, A.E. (1993): *El poder de las organizaciones*, Madrid, Esic Editorial.
- KILMANN, R. H. (1984): *Beyond the quick fix: Managigs five tracks to organizational suvves*, San Francisco, Jossey Bass.
- KOTTER, J. P. (1997): *El líder del cambio*, México, McGraw-Hill.
- KOTTER, J. P. (1998): *Gestión del cambio*, Bilbao, Deusto.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- LEWIN, K. (1988): *La teoría del campo en la ciencia social. La reimpresión*, Barcelona, Paidós.
- LINDBLON, C. E. (1959): «The science of muddling through», *Public Administration Review*, vol. 19, núm. 2, págs. 79-88.
- LIPPITT, G. L.; LANGSETH, P. y MOSSOP, J. (1989): *El cambio en las organizaciones empresariales*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- MARCH, J. G. (1965): *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally.
- MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1984): «The new institucionalism: Organizational factors in political life», *American Political Science Review*, núm. 78, págs. 734-749.
- MARCH, J. G. y OLSEN, J. P. (1989): *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*, Nueva York, The Free Press.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, núm. 83.
- MEYER, J. W. y SCOTT, W. R. (1983): *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, Sage.
- MOE, T. M. (1980): *The organization of interests: Incentives and the internal dynamics of political interest groups*, Chicago, University of Chicago Press.
- MOE, T. M. (1984): «Political institutions: The neglected side of the story», *Journal of Law, Economics and Organizations*, núm. 6, págs. 213-253.
- MORALES, A. C. (2000): *Arquitectura de sistemas organizativos*, Córdoba, Etea.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Belknap Press.

- NODA, T. y BOWER, J. L. (1996): «Strategy making as iterated processes of resource allocation», *Strategic Management Journal*, núm 17, págs. 159-192.
- NONAKA, I. (1994): «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol. 5, núm. 1, págs. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*, Nueva York, Oxford University Press.
- NORMANN, R. (1977): *Management for growth*, Nueva York, John Wiley.
- PARSONS, T. (1990): «Prolegomena to a theory of social institutions», *American Sociological Review*, núm. 26, págs. 854-866.
- PASCALE, R. T. (1984): «Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success», *California Management Review*, primavera, págs. 47-72.
- PEDLER, M.; BURGOYNE, J. y BOYDELL, T. (1991): *The learning company: A strategy for sustainable development*, Londres, McGraw-Hill.
- PIETERSON, W. (2004): *Reinvención de la estrategia. Aplicación del aprendizaje estratégico para crear y sostener un desempeño excepcional*, México, Ariel.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. (2003): «Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas», en: AGUILAR, J. (Cord.), *La gestión del cambio*, Barcelona, Ariel.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. y GÓMEZ-LLERA, G. (1994): Dirigir es educar: El gobierno de PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The core competences of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, págs. 79-91.
- POWELL, W. y DIMAGGIO, P. (1999a): «Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales» en: POWELL, W. y DIMAGGIO, P. (Comp.): *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública –Universidad Autónoma del Estado de México– Fondo de Cultura Económica.
- POWELL, W. y DIMAGGIO, P. (Comp.) (1999): *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública –Universidad Autónoma del Estado de México– Fondo de Cultura Económica.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, Irwin.
- ROBBINS, S. P. (1998): *Comportamiento organizacional*. 4.ª edición, México, Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2001): *Lecciones de dirección y organización de empresas*, Madrid, Moransal Asociados.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1991): *La participación y la calidad integral*, Bilbao, Deusto.

- ROMER, P. M. (1993): «Two strategies for economic development: Using ideas and producing ideas». *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics*, The World Bank, Nueva York.
- RUIZ, M. (1998): «Aportaciones de la teoría institucional a la teoría de la organización», *XII Congreso Nacional y VIII Hispano-Francés de la AEDEM*, Benalmádena (Málaga), junio.
- SÁNCHEZ NAVARRETE, L. (2004): «De la provisión de la formación a la gestión del aprendizaje», en CASADO, J. M. (coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel, págs. 75-90.
- SCHIEIN, E. H. (1972): *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall Internacional.
- SCHIEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- SCOTT, W. R. (1981): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, New York. Prentice Hall.
- SCOTT, W. R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, 3.ª edición, Homewood, Prentice Hall.
- SCOTT, W. R. y CRISTENSEN, S. (1995): *The Institutional construction of organizations: International and longitudinal studies*, Thousand Oaks, Sage.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Nueva York, Harper & Row.
- SENGE, P. M. (1990): *The fifth discipline*, Nueva York, Doubleday (Existe versión en castellano: *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Granica, 1992).
- SENGE, P. M. et al. (2000): *La danza del cambio: El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*, Barcelona, Gestión 2000.
- SHEPSON, K. A. y BONCHECK, M. S. (1997): *Analyzing politics: rationality, behavior and institutions*, Nueva York, Norton.
- SILVERMAN, D. (1971): *The theory of organizations: A sociological framework*, Nueva York, Basic Books.
- SIMON, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Madrid, Aguilar [Original en inglés de 1947].
- SOTO, F. (2002): «Economía mundial», en: GUERRERO, D. (Coord.), *Manual de Economía Política*, Madrid, Síntesis.
- SPENCER JONSON, M. D. (2003): *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*, Barcelona, Ediciones Urano.
- SPENDER, J. C. (1996): «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm 10, págs. 45-62.
- STACEY, R. (1992): *Managing chaos: Dynamic business strategies in a unpredictable world*, Londres, Kogan Page.

- STEINMO, S.; THELEN, K. y LONGSTRETH, F. (1992): *Structuring politics: Historical institutionalism in comparative analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TENA RODRÍGUEZ, V. (1996): *La estructura organizativa de la empresa*, Madrid, Montecorvo.
- WEBBER, A. M. (1993): «What's so new about the new economy?». *Harvard Business Review*, vol. 71, núm 1, págs. 24-33.
- WEICK, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*, 2.<sup>a</sup> edición, Reading, Addison Wesley.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1986): *Economic organization. Firms, markets and policy control*, New York, University of New York Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies. The Free Press*. New York.
- WRAPP, H. E. (1967): «Good managers don't make policy decisions», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, págs. 91-99.
- ZUCKER, L. G. (1977): «Institutional theories of organization», *Annual Review of Sociology*, núm. 13, págs. 443-464.