

Desarrollo organizacional y fundamentos estratégicos¹

DEFINICION E INTERRELACIONES

Jorge Washington Barrientos
Profesor Adjunto Regular FCE/UBA
jwbarrientos@economicas.uba.ar

Cristian De Antoni
Jefe de Trabajos Prácticos FCE/UBA
cdeantoni@economicas.uba.ar

Introducción

La intención de la presente contribución es valerse de algunas concepciones paradigmáticas del desarrollo organizacional e integrar al modelo de fundamentos estratégicos como una perspectiva evolutiva en la dirección de las organizaciones empresariales, asimismo este trabajo es parte integrante de la compilación del estado del arte del proyecto de investigación UBACyT - Tecnologías sociales aplicadas al Análisis y Desarrollo Organizacional (GEF 2011-2014).

Para comenzar, se puede afirmar que el desarrollo organizacional atrae periódicamente la atención de expertos y empresarios por igual, porque se trata del campo de estudio en el que se busca comprender cómo una organización puede mejorar sus posibilidades de éxito futuro a partir de potenciar sus componentes. Por tal atractivo las contribuciones parten desde diferentes disciplinas como por ejemplo la economía, sociología, antropología, administración y sólo por mencionar alguna de ellas.

A pesar de su multiplicidad de orígenes todas parecen coincidir de manera implícita en la detección de una necesidad, un diagnóstico, una intervención y la elaboración de un plan de acción siendo estos elementos caracterizantes.

El desarrollo organizacional aparece en la voluntad de la dirección en situaciones particulares, en concreto se presenta una disfuncionalidad, oportunidad de mejora o de negocio que debe ser tratada; en tales circunstancias las observaciones suelen ser más o menos del tipo *“queremos estar mejor preparados”* o *“mejorar algo que no funciona apropiadamente”*.

Para dar un marco a la recopilación de las distintas posiciones paradigmáticas, se recurre al diccionario de la Real Academia Española en donde se define a desarrollo de la siguiente manera:

Desarrollo

1. m. Acción y efecto de **desarrollar** o **desarrollarse**.
2. m. Combinación entre el plato y el piñón de la bicicleta, que determina la distancia que se avanza con cada pedalada.

¹ Trabajo elaborado para las presentaciones del Centro de Estudios Organizacionales del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IACMCG) en ECON 2012 desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

3. m. Econ. **Evolución** progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

De las tres acepciones, la que evoca al verbo desarrollar y al sustantivo evolución son las más cercanas al propósito de este trabajo, al indagar el verbo en cuestión, se obtienen las siguientes precisiones:

Desarrollar

(De des- y arrollar).

1. tr. Extender lo que está arrollado, deshacer un rollo. U. t. c. prnl.
2. tr. **Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.** U. t. c. prnl.
3. tr. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.
4. tr. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones, etc.
5. tr. Mat. Efectuar las operaciones de cálculo indicadas en una expresión analítica.
6. tr. Mat. Hallar los diferentes términos que componen una función o una serie.
7. prnl. Suceder, ocurrir, acontecer.
8. prnl. **Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente.**

En tanto que al recurrir al sustantivo evolución, se expresa lo siguiente:

Evolución

(Del lat. *evolūtio*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de evolucionar.
2. f. **Desarrollo de las cosas o de los organismos, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro.**
3. f. evolución biológica.
4. f. Movimiento de una persona, animal o cosa que se desplaza describiendo líneas curvas. U. m. en pl.
5. f. Movimiento que hacen las tropas o los buques, pasando de unas formaciones a otras para atacar al enemigo o defenderse de él.
6. f. **Mudanza de conducta, de propósito o de actitud.**
7. f. **Desarrollo o transformación de las ideas o de las teorías.**
8. f. **Cambio de forma.**
9. f. Fil. Doctrina que explica todos los fenómenos, cósmicos, físicos y mentales, por transformaciones sucesivas de una sola realidad primera, sometida a perpetuo movimiento intrínseco, en cuya virtud pasa de lo simple y homogéneo a lo compuesto y heterogéneo.

Se puede afirmar que etimológicamente, desarrollo evoca (a) un cambio entre estados que (b) necesariamente implica una transformación de cosas y actitudes, dicho de un modo más genérico implica un cambio en el comportamiento.

En la disciplina de la administración, el desarrollo tiene implícita la idea de progreso cercana a la segunda acepción de la definición expuesta anteriormente; es también frecuente relacionar al desarrollo con el concepto de recursos, al punto que estos últimos suelen ser definidos como cualquier *“entidad con valor para un actor institucional”* y se acepta axiomáticamente que los recursos son *“susceptibles de ser desarrollados”*.

A partir de esta elaboración, el presente trabajo se propone enunciar aspectos que aporten, pero no agoten, líneas de reflexión sobre los siguientes interrogantes:

1. Cuáles son las variables intervinientes y de qué dependen estas para iniciar un cambio organizacional.
2. Cuáles cambios podemos caracterizar como desarrollo organizacional y si ellos son una respuesta evolutiva o una ambigüedad causal.
3. Cuáles son los consensos en (a) comunidad académica, (b) comunidad de práctica, (c) mundo empresarial respecto de las variables intervinientes y explicación del desarrollo organizacional.
4. Hacia dónde se dirigen las iniciativas de desarrollo organizacional y cómo podemos integrarlas a partir de los fundamentos estratégicos.
5. Qué tasa de éxito tienen las iniciativas de desarrollo organizacional, dónde radican los desafíos y cuáles las técnicas, habilidades, experiencias que se destacan para cambiar desempeños y resultados.

Para contribuir en las líneas de reflexión, se repasarán (a) definiciones, su origen y aportes, (b) caracterización del desarrollo organizacional, (c) acuerdos y consensos de las comunidades intervinientes, (d) descripción e integración de los fundamentos estratégicos, (e) Base de expertise directiva y su utilización en el desarrollo organizacional.

Definiciones, origen y aportes

El desarrollo organizacional (en adelante **DO**) se ha reconocido como un campo cada vez más creciente que recibe contribuciones desde varias disciplinas emparentadas, en líneas generales, el DO es una consecuencia derivada de múltiples factores ambientales, que obligan a las organizaciones a adaptar su funcionamiento a las condiciones cambiantes del entorno.

Este entorno organizacional esencialmente dinámico presenta oportunidades y amenazas que serán interpretadas por los directivos a partir de sus percepciones y valoraciones; la visualización de los condicionantes del entorno dependerá enteramente de que las mismas atraviesen determinados filtros.

En cuanto a las oportunidades, habrá que comprender que no todas ellas estarán al alcance de la organización, dado que la limitación de capacidades empresariales y modelos de negocios, determinarán realmente cuáles de esas oportunidades serán viables. Es decir que la elección de una determinada estrategia, en principio, estará condicionada por dos análisis elementales; el primero de ellos el externo, que identificará y ponderará las oportunidades; y un segundo análisis, puertas adentro, que determinará cuáles son las capacidades organizacionales y cuáles son las transformaciones internas necesarias para implementar la estrategia elegida.

El proceso de DO será entonces, aquel que permita adecuar los factores internos de la organización, de forma tal que se puedan alinear con la estrategia organizacional, ya sea mejorando el desempeño o bien morigerando disfuncionalidades.

El proceso en sí, aunque de apariencia lineal es en realidad cíclico, circular (y retroalimentado) además de constante, ya que nuevos cambios alimentan nuevos análisis y nuevas implementaciones. Es luego de repasar las definiciones clásicas que podremos encaminar el análisis de los fundamentos.

El DO pone de manifiesto la compleja relación que existe entre dos variables que, según Beckhard (1973), se encuentran inevitablemente ligadas: Motivación y Productividad; integrando lo humano y lo técnico, cuyas implicancias tienen incidencia en aspectos estructurales y dinámicos de las organizaciones.

Se sabe que a partir de la Teoría General de los Sistemas se pueden considerar a las organizaciones como sistemas inmersos en sistemas mayores, en donde conviven relaciones *intra* organizacionales que se conectan con otras provenientes del entorno dado; allí toman preponderancia los aspectos humanos que dan vida a la organización de las competencias empresariales, en pos de adaptar las empresas a entornos con altos niveles de complejidad y entropía.

En el estudio del tema, Beckhard (1973) se plantea la siguiente tesis:

¿Cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen, en gran parte, en el trabajo? (Beckhard, 1973, p. 3).

En su trabajo, el autor ofrece una definición muy completa de la esencia del DO al expresar que:

Es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización y (3) administrado por la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1973, p. 10).

Elaborando entonces, resulta que:

(1) El desarrollo debe ser parte de un plan estratégico que incluya un diagnóstico sistemático para el mejoramiento y movilización de recursos, que permita llevar adelante el proceso de cambio.

(2) Debe existir un compromiso integral del sistema, es decir que debe abarcar la estrategia, la cultura y sistemas de remuneraciones que guíen con incentivos los logros necesarios para llevar adelante la transformación.

(3) La Alta Gerencia debe ser la primera en comprometerse en el proceso; debe tener -según Beckhard- un conocimiento y un compromiso claro de los objetivos del programa y apoyar activamente los métodos para la consecución de los mismos.

(4) Debe estar ideado de forma tal que aumente la efectividad y bienestar de la organización. Esto implica proyectar una organización ideal efectiva y sana; para que se den estos ideales en la práctica, todas las partes de la organización y los individuos que la componen, deben realizar su trabajo en base a planes y objetivos; las decisiones deben ser tomadas lo más cercanamente posible a las fuentes de información, los sistemas de remuneraciones deben contemplar recompensas y se debe evitar al máximo la distorsión de las comunicaciones.

(5) Desarrollar la base de DO que son los Grupos, mediante estrategias de intervención considerando como herramienta fundamental a las ciencias del comportamiento.

Por su parte, Pariente (1998) aporta dos definiciones más de DO, en primer lugar cita a Warren Bennis con la siguiente definición:

Una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (Pariente, 1998:1)

En tanto que al evocar a Huse se refiere como:

Una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio (Pariente, 1998:1).

De manera preliminar, se puede concluir que toda definición asociada al tema, tiene como protagonismo al cambio y a los aspectos relacionados con el comportamiento humano.

En cuanto a los orígenes del DO, se puede afirmar que el análisis organizacional tiene su génesis en la Sociología, más precisamente en la Sociología Organizacional, donde las temáticas centrales de tal disciplina – estratificación, socialización, cambio social, entre otras- son aplicadas a discernir los fenómenos organizacionales específicos, con el fin de lograr establecer modelos explicativos y predictivos de los fenómenos sociales dentro de estas particulares formas de asociación humana.

El análisis organizacional se hace desde un punto de vista sociológico, teniendo en cuenta un punto de vista diferente a los análisis económico–empresariales. Mientras que el economista hace foco en los procesos que se generan dentro de las organizaciones, procesos planificados y orientados a objetivos específicos, la sociología se ocupa de las formaciones sociales como un todo, su campo de estudio incluye todo aquello que se da por la agrupación humana *per se*, incorporando lo imprevisto, lo no planificado, lo derivado de la interacción social de sus integrantes.

El economista se preocupa por los resultados, en tanto que el sociólogo analiza las relaciones que se dan en el interior de una empresa dada; aunque hay una marcada diferencia de enfoque, las visiones no son contrapuestas sino más bien complementarias. Se necesitan ambos puntos de vista para comprender estos fenómenos complejos, que no son sólo agrupaciones de personas o de recursos aplicados con fines específicos.

El análisis organizacional plantea a su vez dos tipos de enfoques; uno de ellos es micro sociológico, que se ocupa del individuo y su comportamiento en un determinado ámbito empresarial, y el otro punto de vista es el macro sociológico, que se enfoca en los fenómenos colectivos, es decir, de grupos. A su vez, estos enfoques pueden estar orientados hacia las relaciones internas o bien a la relación entre distintas unidades de modo más ambiental.

Por otra parte, tenemos el DO, cuyo enfoque está orientado más hacia la transformación ordenada de la organización, y aunque el mismo se aplica sin desconocer las cuestiones analíticas, ni las sociales, ni las psicológicas, pone mayor énfasis en las transiciones que exigen los procesos de cambio organizacional.

En materia de antecedentes, encontramos que el DO comenzó con estudios aislados sobre comportamiento humano en organizaciones, logrando tiempo después, conformarse como un conjunto de estrategias de intervención, utilizadas normalmente como plataforma de apoyo en procesos de cambio organizacional.

Estos procesos de cambio -cuyos disparadores pueden deberse tanto a factores exógenos (entornos dinámicos) como a factores endógenos (estrategias de innovación propias)- no solo comprometen recursos materiales o de capital, sino que impactan principalmente en el capital humano que debe lograr la transformación organizacional.

Los especialistas en DO consideran que hay desarrollo, en tanto y en cuanto el cambio sea planeado. De alguna manera, lo que afirman las distintas fuentes, es que:

El DO sólo puede derivarse de un estado consciente del cambio y no por efecto de la simple adaptación reactiva a nuevas circunstancias.

De acuerdo a lo resumido hasta aquí, encontramos los orígenes del DO hacia mediados del Siglo XX; en esa línea, Schlemenson (1993) ubica a los dos principales antecedentes en la materia en:

- a. Los estudios de Kurt Lewin, continuados por el *Research Center for Groups Dynamics*, fundado por el *Massachusetts Institute of Technology* y continuados luego por la *Michigan University* en EE.UU.
- b. Los desarrollos del *Tavistock Institute of Human Relations* en Inglaterra.

El *Research Center for groups Dynamics* siguió una trayectoria más académica y puso especial énfasis en aspectos de investigación: Observación controlada, cuantificación y medición, tratando de este modo de recuperar los lazos con la psicología experimental. Las investigaciones realizadas, se concentraron fuertemente en aspectos derivados de la interdependencia de fenómenos grupales tales como: Liderazgo, estilos de desempeño, participación, cambio y resistencia al cambio, cultura y clima laboral, entre otros. (Schlemenson, 1993:26).

El primer estudio registrado por la *Michigan University*, fue el experimento Morse-Reimer , que configuró un intento sistemático de estudios en una organización, de la relación de productividad y control jerárquico. Su hipótesis de trabajo fue que un incremento del control jerárquico está en relación inversa con los niveles de satisfacción de los trabajadores, como así también con la productividad. (Schlemenson, 1993:27).

En la misma línea de investigación, en 1947 se da la primera experiencia de laboratorio realizada en Bethel, con el fin de estudiar el comportamiento de grupos. Estos estudios se realizaron sobre grupos denominados T-Groups, buscando explicar la manera en que un individuo se relaciona con un grupo y como se relaciona éste con él. Entre los objetivos experimentales, se encontraba la necesidad de reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales. La publicación de un libro en relación a este tema (*T-Group Theory and Laboratory Methods*), es uno de los primeros documentos formales relacionados con el DO. Leland Bradford, autor del mismo, es considerado por Schelemenson (1993), como el precursor del DO.

Por otro lado, el *Tavistock Institute of Human Relations*, nace con la necesidad de continuar con los trabajos de nuevos miembros vinculados con la institución (psicólogos, antropólogos sociales, trabajadores sociales, psiquiatras con orientación psicoanalítica, etc.) que habían comenzado a partir de la Segunda Guerra Mundial. Sus principales objetivos estaban direccionados a la integración de investigaciones orientadas al desarrollo de la personalidad, vinculando estudios de sociología médica y de dinámica de grupos. (Schlemenson, 1993, p.28).

El *Tavistock Institute*, comienza una profunda investigación en términos de comportamiento humano. Schlemenson (1993:28) menciona los objetivos de este instituto, plasmados en el "*The Tavistock Institute of Human Relations: Report of the year october 1968, to september 1969*":

Tratamos de integrar una amplia gama de disciplinas, que van del psicoanálisis a la antropología social y las ciencias políticas, combinando experiencias clínicas y de investigación, en colaboración con individuos, grupos e instituciones, para abordar los problemas que enfrentan. Más recientemente hemos tratado de encontrar caminos efectivos para comprometernos con una extensa gama de problemas de la sociedad contemporánea.

El devenir de las investigaciones llevó al *Tavistock Institute* a desarrollar el concepto de “Sistemas Socio-técnicos” para entender la realidad organizacional. En este punto, se abandona definitivamente el concepto de organización como sistema cerrado, entendiendo que, en realidad, se trata de sistemas abiertos en constante interacción con el entorno. Esta visión es más cercana a la Teoría General de los Sistemas, cuyos orígenes se remontan a 1920.

Por su parte, Blake y Mouton (1973) trabajaron el DO explicando que el mismo es un proceso de cambio que además tiene su propia tipología; en tal sentido, describen que hay tres formas posibles de aplicar un cambio organizacional.

El primero es denominado Evolutivo, proceso que generalmente implica cambios menores, con bajo impacto en el statu quo y las expectativas actuales. En segundo lugar presentan al cambio Revolucionario, que implica violación y rechazo radical a las viejas expectativas, reemplazándolas por nuevas, bajo la utilización del poder y los sistemas de autoridad para imponer los nuevos paradigmas. El tercer caso es el denominado Desarrollo Sistemático, el cual parte del diseño de lo que debe ser, en contraste con lo que existe. Este proceso compromete a los afectados por el cambio, quienes estudian, evalúan y critican el modelo propuesto en base a sus experiencias, comprensión y discernimiento.

El cambio planteado de esta manera, genera un estado de tensión –intelectual y emocional- positiva, que estimula a los involucrados y atenúa las resistencias propias, logrando apoyo en lugar de resistencias.

Hasta aquí, se hace evidente que el DO se basa, fundamentalmente, en aspectos relacionados con las ciencias del comportamiento, en donde es central el rol de la Psicología Social y la Sociología, pero sin dejar de lado a las Ciencias Políticas y a la Antropología como disciplinas también relevantes, en cuanto a sus aportes sobre los aspectos humanos en las organizaciones.

Si bien el DO se concentra fuertemente en los aspectos internos de la organización, los elementos disparadores del mismo tienen raíces externas que diariamente imponen el desafío de adaptar a las organizaciones a entornos volátiles.

Caracterización del DO

El DO ha sido presentado como un campo amplio, con límites no siempre definidos que aglutina una serie de tecnologías sociales aplicadas; una definición operativa e integradora es la expuesta por Cummings (2004):

“El DO es un amplio proceso sistémico de aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento para el cambio planeado y desarrollo de estrategias, diseño de componentes, y procesos que permiten a las organizaciones ser más efectivas” (Cummings, 2004).

La mayoría de los autores citados establecen que el DO es un sinónimo de cambio planificado, lo cual deja de lado al cambio emergente y pragmático, para esta postura si no hay plan no hay DO limitando ampliamente el fenómeno de mejoras en una organización. Otra postura caracterizada a partir de las iniciativas estratégicas establece que las mismas son intervenciones deliberadas o emergentes destinadas a mejorar la posición competitiva de una organización (Barrientos, 2009).

En la búsqueda de identificar los propósitos del DO y establecer su potencial impacto Cummings (2004) asegura:

“El DO enfatiza en la mejora de la efectividad organizacional. Esto incluye ayudar a las organizaciones a alcanzar desempeños superiores, una mejor calidad de vida, y alcanzar una capacidad para resolver problemas continuamente. (Definido así) una organización efectiva alcanza altos niveles al tiempo que satisface expectativas de los stakeholders” (Cummings, 2004).

Ahora bien, si la estrategia es “la búsqueda del éxito superando la expectativas mínimas de los stakeholders” (Johnson et al, 2006) entonces se puede reexpresar al DO de la siguiente manera:

El DO es una iniciativa estratégica deliberada, planeada o emergente que procura mejorar el desempeño o satisfacción de sus integrantes en cumplimiento de las expectativas de los stakeholders.

La aceptación del DO como una iniciativa emergente, es decir resultante y/o imprevista en las condiciones iniciales, divide las aguas entre las comunidades de estudio y de práctica, para la primera se refiere a un área de estudio marginal en tanto para la segunda se presente como un campo fértil de desarrollo de las capacidades de gestión individual y grupal; en atención al foco expuesto en este trabajo se desarrollará principalmente la concepción del DO como una iniciativa planeada.

Presentación de consensos en las distintas comunidades intervinientes

Es notorio como el DO ha tomado una relevancia creciente en los procesos de cambio organizacional en las últimas décadas; en efecto, su rol protagónico se acelera como producto de una necesidad consciente de potenciar las capacidades internas, en pos del logro de objetivos estratégicos de una organización.

En un trabajo de Jonathan Moenter (1999) de la *Boston University*, se puede apreciar cuáles son las seis macro fuerzas que han dado impulso al DO, a saber:

- Cambios en la tecnología.
- Cambio ambiental constante.
- Alianzas estratégicas como modo de optimizar la cadena de valor.
- Cambios en la estructura del trabajo.
- Diversidad de la fuerza laboral.
- Cambios demográficos.

Moenter (1999) hace una validación de hipótesis previas, tomando en consideración múltiples perspectivas, derivadas de encuestas a cuatro grupos clave (comunidades de estudio y de práctica) que podemos considerar comunidades intervinientes, las cuales enumeramos a continuación:

- Gerentes de línea.
- Consultores externos en DO.
- Consultores internos de DO.
- Consultores de negocios y profesores de management.

Sus cuestionarios fueron dirigidos a los mencionados grupos, con el fin de identificar la percepción sobre el impacto de estas fuerzas para las organizaciones en el presente, y cuál sería en los próximos tres años.

En opinión de los encuestados y de modo sintético, estas macro fuerzas tienen el siguiente impacto en las organizaciones:

Cambios en la tecnología

Esta es sin lugar a dudas, la fuerza que mayor influencia tiene en las organizaciones. Los cambios tecnológicos impulsan una constante adaptación de las personas y de los procesos de trabajo, a nuevas formas de realizar las tareas.

La tecnología por ejemplo permite la automatización masiva, aproxima reuniendo capacidades virtuales y hasta contribuye en una mayor estandarización de procesos y actividades. Pero así como la tecnología trae sus beneficios, también trae algunos efectos no deseados; entre algunos de ellos se pueden

mencionar al incremento de barreras físicas entre trabajadores y otras distracciones como el uso excesivo de los servicios de correo electrónico, o de internet con fines no laborales.

Muchas empresas, dice Mozenter, instalan nuevas tecnologías pero no preparan a su personal para el uso adecuado de dichas herramientas, perdiendo oportunidades y potencialidades incluidas en las tecnologías adoptadas.

En opinión de los encuestados, esta es la fuerza de mayor impacto y tiende a mantenerse en forma sostenida en los próximos años, gráficamente expresada en el siguiente cuadro:

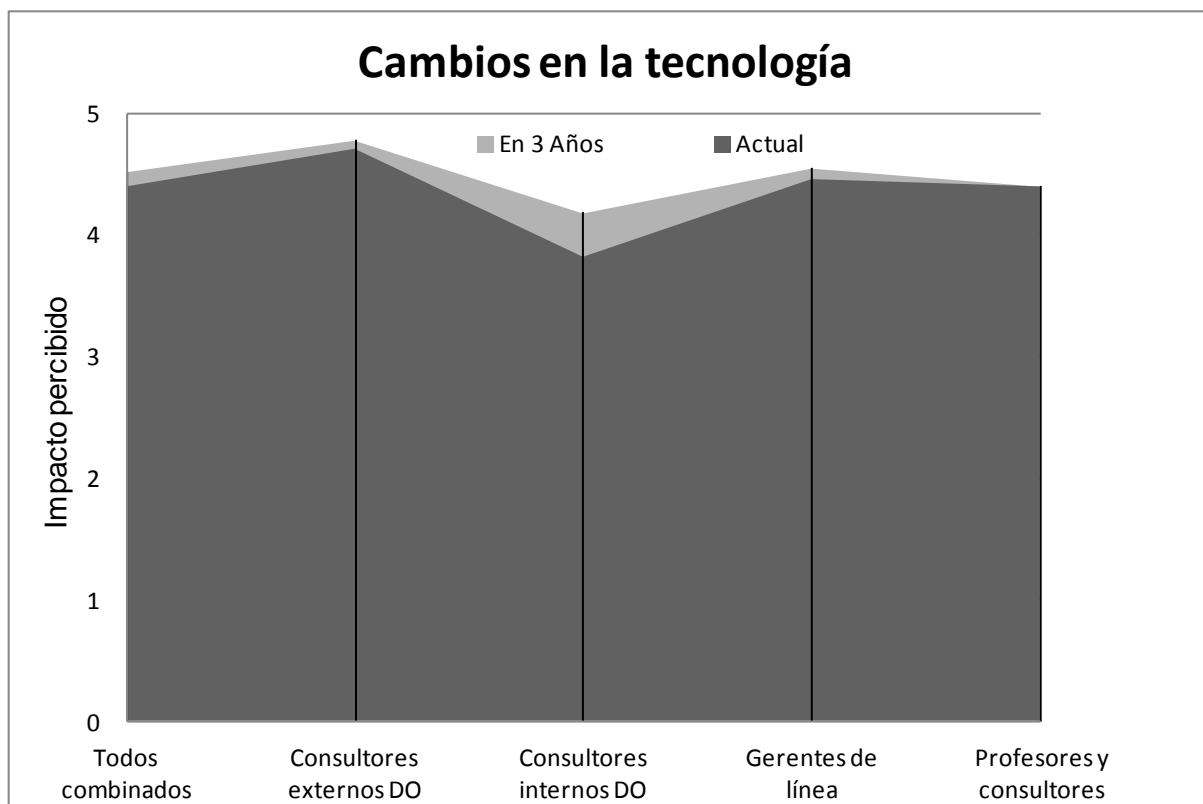


Figura 1 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozenter (1999). Elaboración propia.

Se verifica aquí que en términos de percepción, la brecha no parece ser grande entre el momento actual y el de los próximos años. Sólo se aprecia una separación más sustancial para los consultores internos, quienes tratan más de cerca los impactos de la tecnología.

Cambio Constante

Derivado de un conjunto de variables que se interrelacionan con el entorno, esta es la macro fuerza que pone de manifiesto una profunda necesidad de adaptación de las organizaciones. Dice Mozenter que, contrariamente a lo que era en el pasado, las empresas no dependen de lo que hacen hoy para tener éxito en el futuro.

La dinámica del entorno, no afectan sólo el modelo de negocios, sino también a los empleados – aquí es donde el DO empieza a cobrar protagonismo en la vida empresarial- por cuanto, desde un punto de vista

de la organización, es necesario concentrar mayores esfuerzos en el reclutamiento y fidelización de los mejores recursos humanos posibles; y desde un punto de vista del individuo, poder manejar las consecuencias psicológicas y sociales derivadas de estos cambios. Mozenter menciona en este sentido, lo que él denomina como “Shock del futuro”, explicando que este se produce cuando la gente trata de absorber más disrupciones que las que tiene capacidad de absorber (Mozenter: 1999).

El “Shock del futuro” genera relaciones personales empobrecidas, problemas físico-emocionales al personal y una baja moral en los grupos de trabajo; todo lo cual tiene impacto directo en los resultados de una organización.

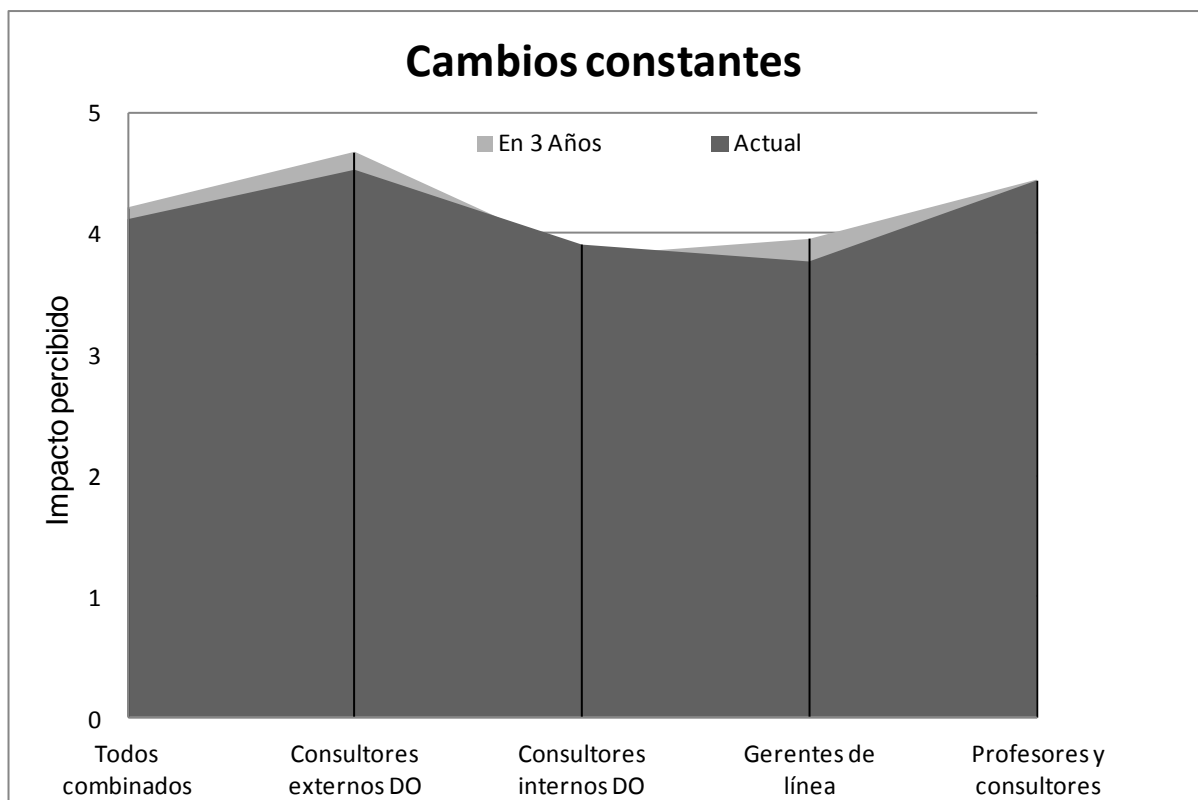


Figura 2 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozenter (1999). Elaboración propia.

Naturalmente esta fuerza, influenciada a su vez por las otras, tiene un alto impacto de acuerdo a la percepción de los expertos, lo cual se verifica en la escasa brecha entre el presente y el futuro inmediato; el estudio de referencia (Mozenter, 1999) no hace una profundización sobre las sub variables incluidas en el cambio contante, aunque si menciona que el cambio constante es la resultante de las restantes macrofuerzas consideradas en su estudio.

Trabajos tal como Nadler et al (1992) han considerado como variables de cambio a la tecnología, competencia, producción que empujan hacia un exceso de oferta, aumento de expectativas de clientes en el marco de una mayor mundialización de las relaciones empresariales.

Alianzas estratégicas

A nivel conceptual, se ha expuesto que el manejo de las oportunidades empresariales requiere de una secuencia de identificación, valoración de atractivo, aprovechamiento; cuando las organizaciones no pueden aprovecharlas o consideran demasiado riesgoso, entonces recurren a alianzas estratégicas; en donde se busca potenciar el desempeño apalancando el mismo a través de alianzas que complementen fuerzas.

En términos económicos esto es ideal, pero adaptar a las organizaciones a este tipo de ensamblaje operacional, trae generalmente problemas asociados a las diferentes culturas de trabajo que deben cooperar, este aspecto obliga a poner foco en el desarrollo como mecanismo de adaptación de culturas.

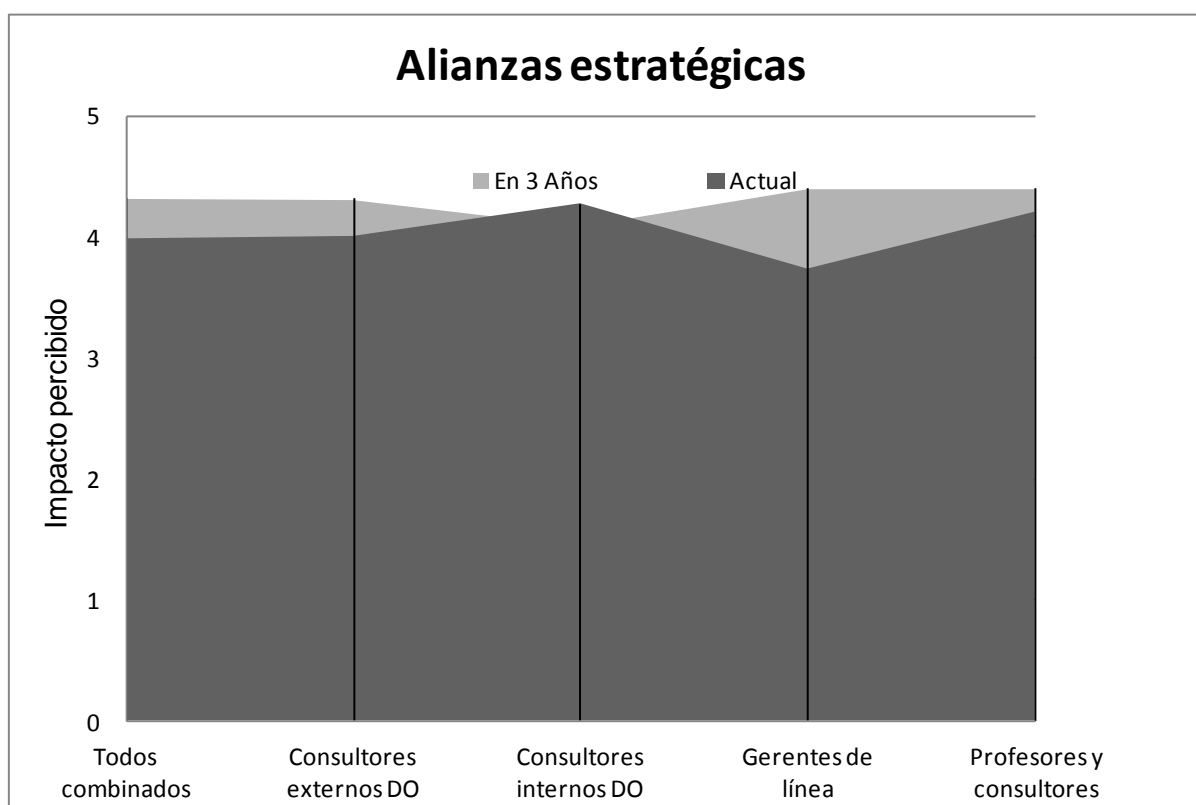


Figura 3 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozentner (1999). Elaboración propia.

Se puede apreciar aquí una notable discrepancia entre los expertos, y también se puede observar que su impacto es creciente de cara al futuro inmediato. Los consultores internos parecen ser los que más destacan el impacto de esta fuerza en el presente, y tienden a mantener en el mismo nivel de impacto a la misma en los próximos tres años.

Cambios en la estructura de trabajo

El efecto de las tecnologías, más precisamente las tecnologías de la información, producen fuerte impacto en las estructuras de los procesos y en las estructuras de las organizaciones. Las mismas han permitido modificar las relaciones de las organizaciones con sus clientes, como por ejemplo realizando gestiones totalmente en línea a través de plataformas de internet. También han modificado las

cuestiones físicas asociadas al ámbito de trabajo, permitiendo en muchas tareas específicas, lograr que se interconecten distintas unidades de trabajo en diferentes puntos del globo.

Además de lo anterior, se ha viabilizado el trabajo a distancia, muchas veces logrando que los empleados trabajen desde sus hogares u otras locaciones físicas diferentes al ámbito de trabajo tradicional. En el punto más extremo, la tecnología ha permitido el desarrollo de organizaciones virtuales.

Cada tecnología que implementa una organización, tiene impactos radicales en sus procesos y eventualmente en sus modelos de negocios, permitiendo mejoras sustanciales en áreas como ventas, logística y servicio al cliente entre otras, este impacto, muchas veces implica una reingeniería de procesos con consecuencias humanas de alto impacto.

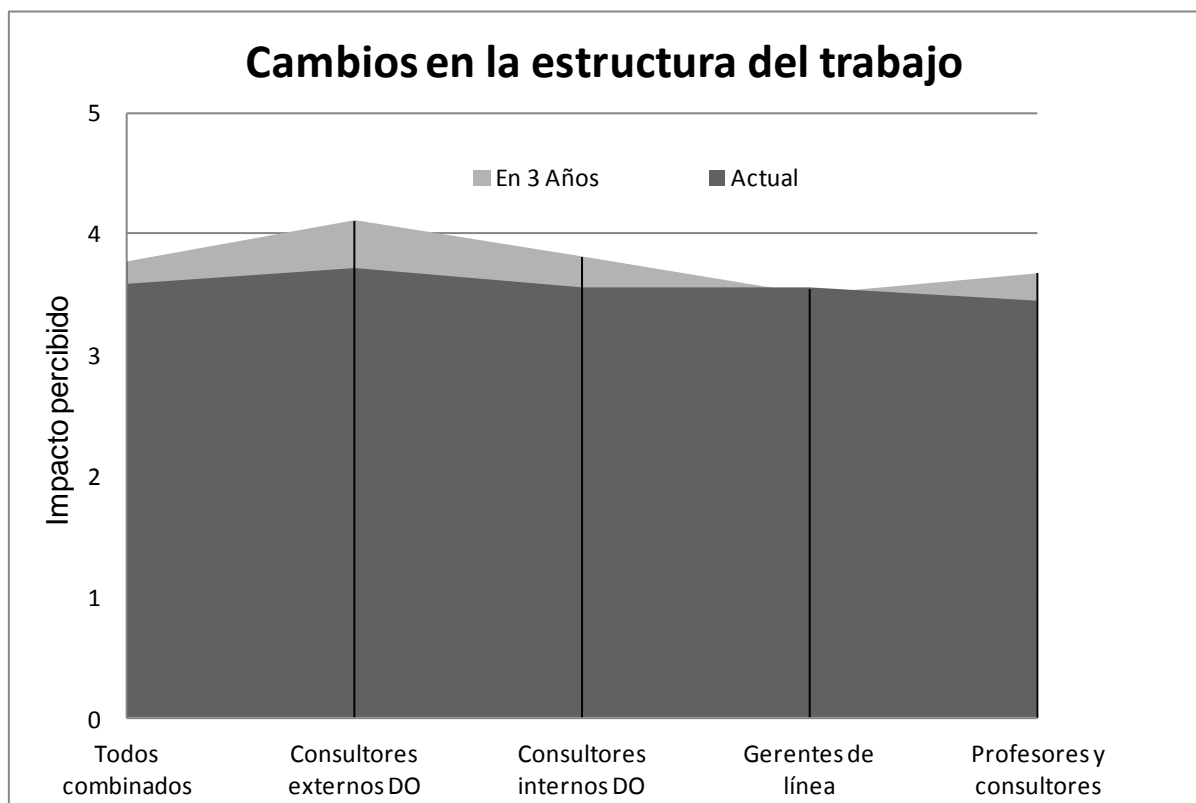


Figura 4 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozerter (1999). Elaboración propia.

Los consultores externos son quienes la reconocen con mayor relevancia y con una progresión importante en los años venideros. El resto de los actores no la percibe como tan relevante, siendo el grupo de los profesores y consultores de management los segundos en considerarla con tendencia creciente.

Diversidad de la fuerza laboral

La diversidad es algo creciente en las organizaciones del siglo XXI, esta diversidad puede ser étnica, de género o de orientación sexual. Cada vez más las organizaciones se desempeñan en ámbitos plurales, que exigen mayores esfuerzos de integración y respeto por la diversidad, no sólo para impedir que se vean

afectados sus integrantes, sino además con el fin de potenciar la contribución de estos grupos heterogéneos a mayores rendimientos y efectividad organizacional.

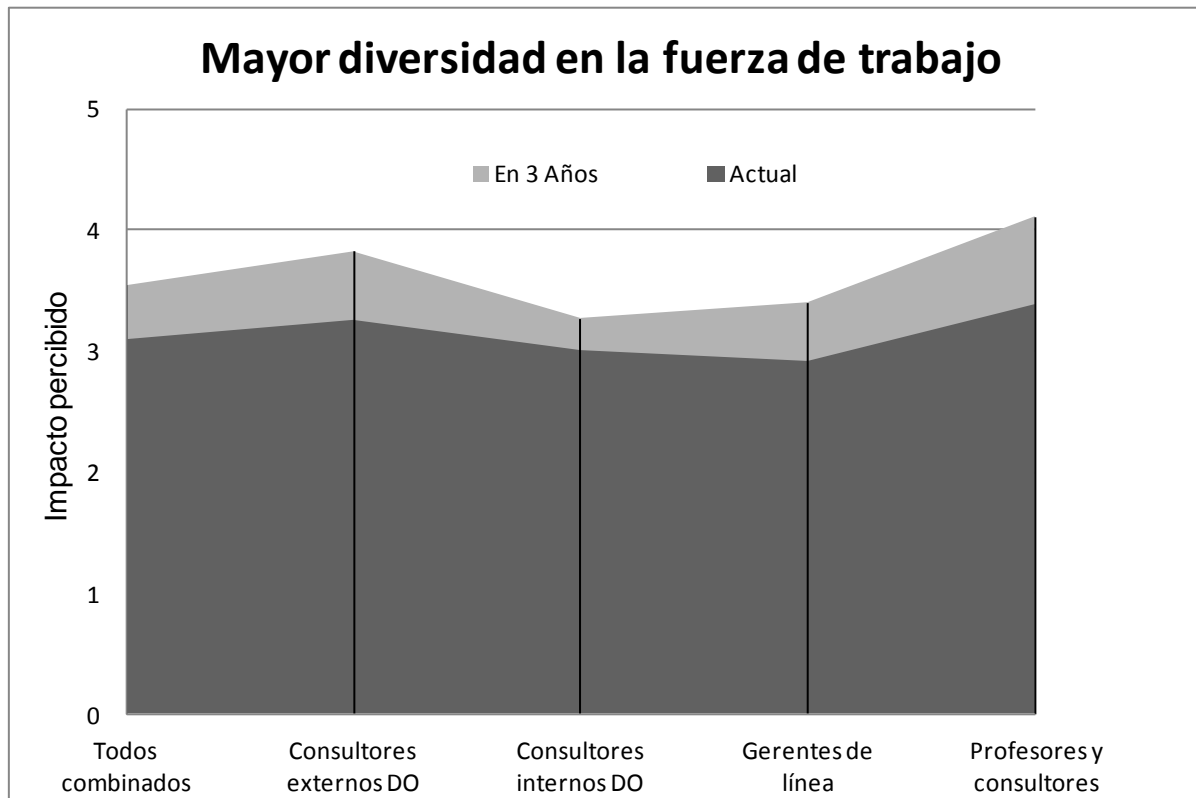


Figura 5 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozenter (1999). Elaboración propia.

Aquí no se ve una percepción de impacto elevada, no alcanza los niveles de otras fuerzas como la tecnología, pero sí se reconoce un protagonismo creciente en la misma en el corto plazo, quizás una de las fuerzas que más crecerá en los próximos años.

Cambios demográficos

Esta macro fuerza que impulsa al DO, pone foco en los cambios de edad de la fuerza de trabajo. Debido a dos factores clave, como lo son el aumento de la esperanza de vida por un lado, y la caída en las tasas de natalidad en los países desarrollados, la brecha de edad entre los trabajadores de una organización es cada vez mayor.

Al menos cuatro generaciones conviven hoy en las empresas, desde gente que ha nacido en la Segunda Guerra Mundial, a personas que han nacido en los albores del Siglo XXI, lo cual tiene múltiples consecuencias para la socialización de los integrantes de una organización, la gerontización de la población con plenas capacidades intelectuales ha sido señalada como una condición con que deberán convivir las sociedades (Magnus, 2011) y las organizaciones (Jones y Dewing, 2010).

Distintas formas de compromiso hacia la organización y el desempeño son notables en las diferentes generaciones, lo que redobla los esfuerzos para establecer liderazgos efectivos dentro de las estructuras de autoridad formal de las organizaciones de hoy en día.

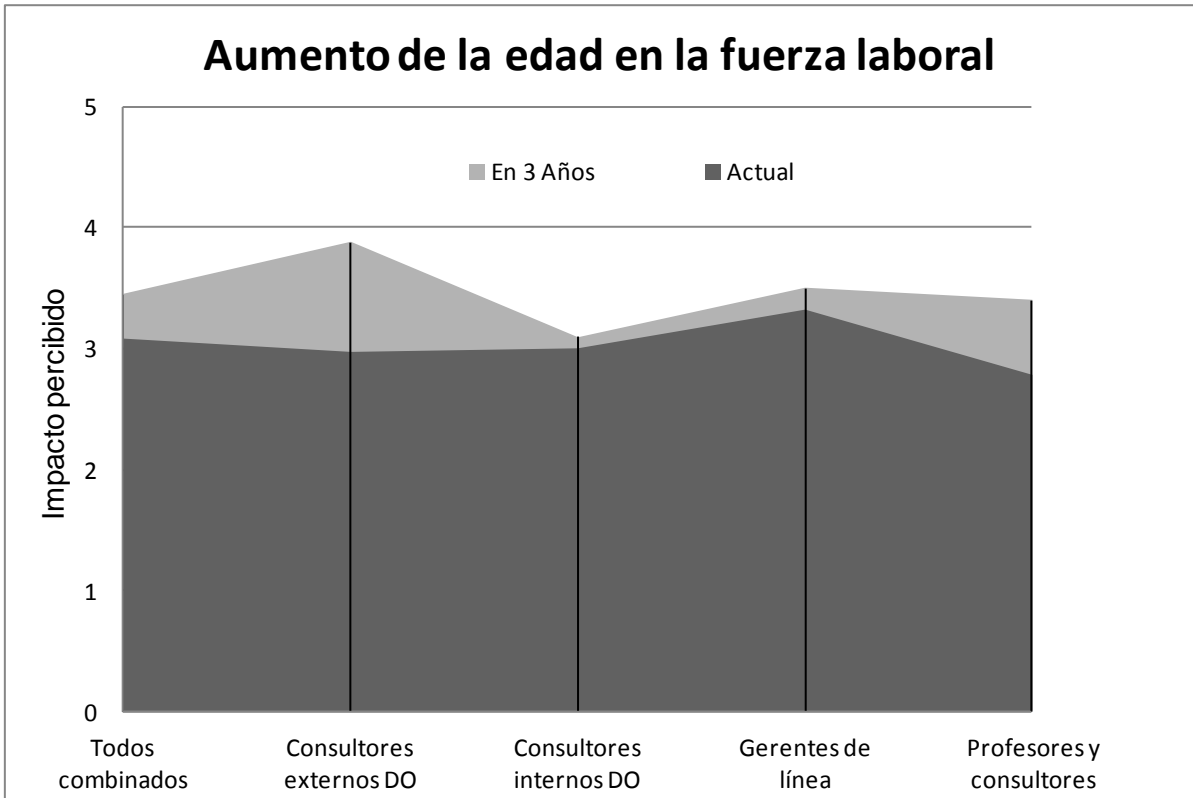


Figura 6 – Tabulación de las respuestas obtenidas por Jonathan Mozenter (1999). Elaboración propia.

Los consultores perciben que su relevancia actual no es sustantiva, no obstante, en términos relativos, los consultores externos esperan el mayor crecimiento en los próximos años. Los expertos en management también reconocen su protagonismo, pero más en términos de crecimiento que en valores actuales.

Los fundamentos estratégicos

Los fundamentos estratégicos han sido expuestos como una relación entre elementos que hacen a la Dirección Estratégica de una organización, se trata de un enfoque que interpreta que la estrategia es la emergente integradora de: (a) la voluntad y capacidad del management, (b) las características de las capacidades empresariales, y (c) el modelo de negocios de la organización.

Al mismo tiempo, los tres elementos enunciados disponen de un comportamiento integrado y la propia búsqueda de la estrategia hace que los mismos deban relacionarse con (d) las oportunidades que ofrece entorno y (e) la situación o posición estratégica en la que se ubica la organización; visualmente se expone esto en la gráfica siguiente:

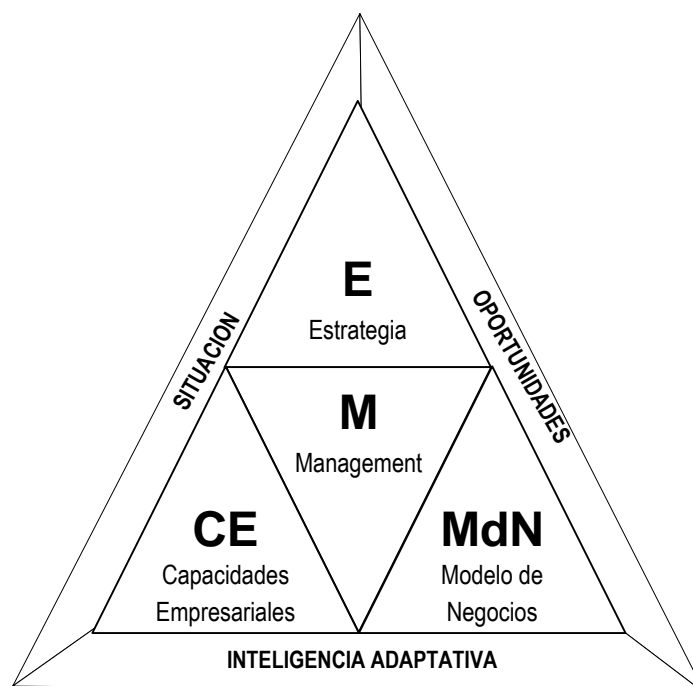


Figura 7 – Fundamentos Estratégicos (Barrientos, 2009)

Este enfoque contingente² establece algunas precisiones respecto de los fundamentos estratégicos (Barrientos, 2009):

1. La estrategia es un emergente de la voluntad y capacidad del management en interpretar oportunidades y situación en base al modelo de negocios y capacidades empresariales.
2. La oportunidad es la conveniencia de espacio y tiempo que es identificada, valorada como atractiva y aceptada como viable por el management de la organización.

² Inicialmente sugerido en Modelo de Negocios (Barrientos y Rumiany, 2006), luego en Capacidades Empresariales (Barrientos, 2007).

3. La situación se representa como el análisis de la posición estratégica que establece objetivos e iniciativas estratégicas en función de los escenarios considerados por el management y las capacidades empresariales disponibles por la organización.
4. Las capacidades empresariales representan la combinación de infraestructura (Recursos físicos, financieros, acuerdos privilegiados, recursos tecnológicos, intangibles, etc.), la dotación (Capacidad, experiencia, buen juicio, profesionalidad), management (Seniority, estructura, logros).
5. El modelo de negocios es la explicación de cómo la organización realiza negocios (propuesta de valor, captura de valor, cadena de valor, clientes y usuarios, factores claves de éxito, indicadores claves, factores ambientales claves).

Considerando los fundamentos estratégicos, se tabularon las prácticas identificadas como iniciativas DO por Mozenter (1999), resultando en:

	Estrategia	Management	Capacidades Empresariales	Modelo de Negocios	Oportunidades	Situación	Inteligencia
1 360 Feedback		1	1				1
2 Career Development		1	1		1	1	1
3 Change Management		1	1	1	1	1	1
4 Competency Modeling	1		1		1	1	1
5 Conflict Resolution		1					
6 Culture Change			1			1	
7 Diversity in the Work Place	1	1	1			1	
8 Developing Effective Communication Skill		1	1			1	1
9 Executive Coaching		1	1			1	1
10 Executive Development		1					1
11 Facilitation		1	1			1	1
12 Improve Employees Ability to Learn			1			1	
13 Knowledge Management			1			1	
14 Leadership		1	1		1	1	1
15 Learning Organizations		1	1			1	1
16 Mentoring		1	1			1	1
17 Mission/Vision Statements			1		1	1	1
18 New Team Development		1	1			1	1
19 Organizational Design		1	1			1	1
20 Process Consultation			1	1			
21 Quality of Work Life			1			1	1
22 Re-engineering			1	1		1	1
23 Reward & Recognition		1	1			1	1
24 Self Management		1	1			1	1
25 Strategic Planning		1			1	1	1
26 System Dynamics			1	1		1	1
27 Team Building		1	1			1	1
	2	18	24	4	6	23	21

Figura 8 – Clasificación de las técnicas de DO identificadas por Jonathan Mozenter (1999) en función de su impacto en los fundamentos estratégicos. Elaboración propia.

Así expuesto, se puede apreciar que la mayoría de las iniciativas están orientadas al mejoramiento de las capacidades empresariales (24), en segundo lugar al management (18); en tanto que a nivel de

integración con el entorno se basan en análisis situacionales (23) e inteligencia adaptativa del management (21).

Las iniciativas de DO no surgen de la espontaneidad, de allí la necesidad de identificar la variable interviniente que realmente da surgimiento a las iniciativas, la cual debe atender a los factores exógenos y endógenos (tecnología, ambiente, alianzas, estructura del trabajo, diversidad, demografía) identificados por Mozenter (1999).

En respuesta a la búsqueda (de la variable interviniente) se propone que es el management el que realiza el escrutinio interno y externo en la búsqueda de la identificación de oportunidades, a partir de ello es este estrato organizacional el encargado de definir cuáles de ellas son viables y convenientes para la organización:

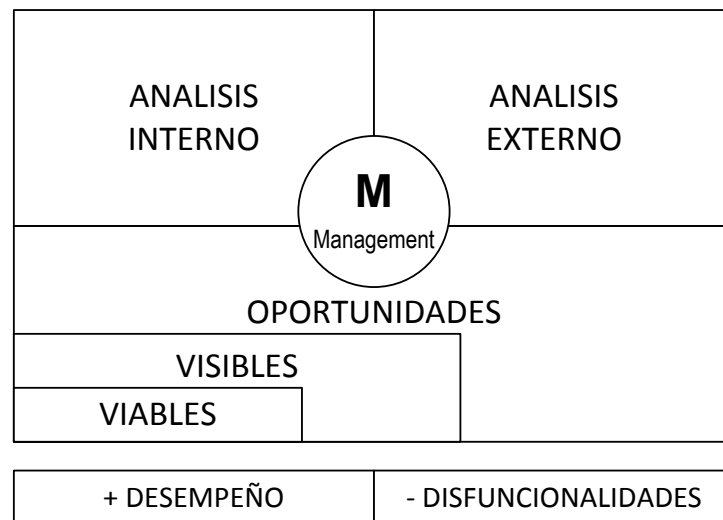


Figura 9 – Variables intervinientes para la identificación de disparadores de iniciativas de desarrollo organizacional

Al mismo tiempo se sugiere que los disparadores de las iniciativas de DO se originan más en la búsqueda de incrementar su desempeño o por la detección de funcionalidades, y es el management el encargado de conducir la búsqueda; esto vuelve pertinente conocer el rol que tiene la base de expertise en la utilización en el DO.

Base de expertise directiva y su utilización en el DO

Para dar respuesta a tasa de éxito probable de una intervención de DO se debe relativizar una de características fundamentales de las intervenciones y se refiere a su estatus de compilación de técnicas.

Para tal propósito se precisa integrar, en primer lugar la base de expertise directiva, que surge de la yuxtaposición de campos de estudio (Base de expertise, Trabajo Directivo), visualmente presentada a continuación:



Figura 10 – Unidad de análisis como superposición de campos de estudio
Expuesto por Jorge Washington Barrientos en el V Congreso de Economía y Gestión ECON 2011, (Buenos Aires, 07/Nov/2011).

Esta conceptualización puede operacionalizarse a partir de la definición de Sternberg (1997) quien sugiere que la expertise es:

“Un prototipo multidimensional de variados grados de (1) procesos avanzados de solución de problemas (2) Conocimientos (3) organización del conocimiento propio y ajeno (4) habilidad para utilizar conocimiento de manera efectiva (5) creatividad para generar nuevo conocimiento (6) internalización de rutinas (7) habilidad práctica para operar en la realidad” (Sternberg, 1997).

Y posteriormente, una taxonomía más restrictiva que re-expresa la expertise directiva como:

“Es una capacidad adaptativa para integrar conocimientos, habilidades y experiencia en una situación/oportunidad específica logrando un desempeño satisfactorio” (Barrientos, 2006).

La discusión académica del estatus epistemológico del DO se puede aplicar al abordaje de los fundamentos estratégicos a partir de reconocer que estos últimos procuran explicar cómo surge la estrategia; la correlación entre los eslabones de la secuencia básica (concepción, formulación, implementación, seguimiento y monitoreo de la estrategia) y las técnicas de DO se muestra como un camino interesante que será abordado en futuros trabajos sobre el particular

En lo estrictamente práctico queda claro que la atención expuesta por el DO se orienta mayormente hacia la producción de técnicas más que al desarrollo de habilidades, al menos de la recopilación bibliográfica efectuada.

Integrando explicaciones

De la tabulación de prácticas identificadas por Mozenter (1999) queda claro que la mayoría de las iniciativas tienen como protagonistas a las capacidades empresariales dentro de los fundamentos estratégicos, se destaca que. En tal sentido Stalk et. al. (1992) expresa que las compañías están construyendo sus modelos de negocios para focalizarse en sus competencias y capacidades claves en lugar de sus productos para lograr mejorar su eficiencia (Stalk et. al., 1992).

Las capacidades empresariales son, en suma, el conjunto de recursos y capacidades que posee una organización, compuesto por su infraestructura, recursos humanos y dirección (Barrientos, 2009); la tabulación mencionada (Mozenter, 1999) que la mayoría de las técnicas están dirigidas a la infraestructura en primer lugar y a los recursos humanos en segundo lugar.

En cuanto al modelo de negocios, que es el segundo fundamento estratégico, es la cadena de valor el aspecto que más atracción recibe, lo que es consistente toda vez que el ensamble con las capacidades empresariales lo representa dicho componente (Barrientos, 2009).

El management como un fundamento estratégico tiene dos roles, en primer lugar es el que identifica, valora y determina la viabilidad de las iniciativas de DO, y al mismo tiempo es quien a través de su liderazgo debe crear las condiciones para el éxito de dichas iniciativas.

Si DO es un cambio planeado, como ha surgido de la recopilación de definiciones, pero al mismo tiempo se trata de un ciclo continuo de identificación de problemas, experimentación, reflexión, ajuste y aprendizaje, entonces la técnica se ve cuanto menos emparentada con las habilidades de conducción entre las que sobresale el liderazgo. Esto hace pensar en un desbalance en la atención y preparación del management en las iniciativas de DO.

Conclusiones

De lo visto hasta aquí, se puede apreciar que el management debe tomar decisiones estratégicas en entornos cambiantes por efecto de varias fuerzas. La elección de iniciativas estratégicas debe considerar un análisis en dos esferas; por un lado la externa, en la que se buscarán explotar las oportunidades percibidas, y dentro de ellas las que se encuentren al alcance de la organización; y por otro, el análisis interno, que apunta a poner en marcha mecanismos de adaptación a las nuevas circunstancias.

El ciclo de adaptación-transformación debe tener en consideración aspectos íntimamente ligados a las ciencias del comportamiento, para lograr que los equipos de gestión se adapten de la manera menos traumática posible a los nuevos objetivos que impone la estrategia. En el contexto actual, no sólo existen

desafíos de orden técnico, sino también de naturaleza humana, derivados de una mayor heterogeneidad de los públicos internos de la organización.

El monitoreo del entorno se vuelve sustancial para la detección de oportunidades o amenazas para el modelo de negocios vigente, pero se hace cada vez más relevante el análisis interno que permita adaptar culturas de trabajo –individuales y grupales- a los nuevos desafíos, y evitar disfuncionalidades derivadas del cambio y el shock que produce el mismo.

A manera de conclusión, se proponen las siguientes cinco afirmaciones:

1. El DO es una iniciativa usualmente integradora y planificada para la búsqueda de mejorar el desempeño o reducir las disfuncionalidades organizacionales; no obstante, existen cambios evolutivos que generan mejoras en las organizaciones.
2. El management es el elemento vertebrador del DO toda vez que asume el rol de variable interviniente que identifica, valora, y eventualmente aprovecha las oportunidades para aplicar técnicas de DO.
3. El DO se ha centrado mayormente en el desarrollo de técnicas orientadas a las capacidades empresariales de base oportunística-situacional.
4. El DO en la comunidad de estudio y práctica se ha orientado mayormente a cambios planeados, sin embargo al ser un proyecto es tan importante el desarrollo de habilidades de conducción como el de las técnicas.
5. Las iniciativas identificadas y viabilizadas responden a un doble condicionante, en primer lugar la expertise directiva y segundo la satisfacción de condicionantes mínimos que representan la voluntad de los stakeholders.

Queda un interesante trabajo de indagación para futuras contribuciones y se trata de aislar la secuencia básica (de la estrategia) para ver el real aporte de las técnicas en cada eslabón de la mencionada secuencia.

Referencias bibliográficas

- BARRIENTOS, Jorge Washington (2006) - Inteligencia Directiva (Base de expertise). Publicaciones de Cátedra de Dirección General de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires).
- BARRIENTOS, Jorge Washington (2009) – Fundamentos estratégicos, Disertación en ECON 2010. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires).
- BECKHARD, Richard (1973). DO: estrategias y modelos. USA: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- BLAKE R., MOUTON J. (1973). El modelo del cuadro organizacional Grid. USA: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- EGAN, Toby Marshal (2002). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20(2), 59-70.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard (2006) – Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall (Madrid).
- JONES, Tim; DEWING, Caroline (2010) – Future Agenda 2020. Infinite ideas Limited (Oxford).
- MAGNUS, George (2011) – La era del envejecimiento. Editorial Océano (México DF).
- MOZENTER, J (1999), Emerging trends in Organizational Development. Consultado 3 de agosto 2012 en: <http://www.mozenter.org/trendsarticle.pdf>
- NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S. et al (1992), Organizational Architecture: Designs for changing organizations. Editorial Jossey Bass (San Francisco, EE.UU.).
- PARIENTE, José L. (1998), DO. Consultado 2 de julio 2012 en http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf
- PATTERSON, C. H. (s.d.), Two approaches to human relations. Consultado 11 de junio 2012, en http://www.sageofasheville.com/pub_downloads/TWO_APPROACHES_TO_HUMAN_RELATIONS.pdf
- SCHLEMENSON, Aldo. (1993). Análisis organizacional y empresa unipersonal – Crisis y conflictos en contextos turbulentos. Buenos Aires: Paidós.
- STERNBERG (1997) – Cognitive conceptions of expertise; incluido en Expertise in context (1997) by Feltovich, Paul J.; Ford, Kenneth M. American Association of Artificial Intelligence.