

## Desarrollo Organizacional

### Contenido :

- 1.- Origen "Nada es permanente , todo cambia."  
Stephen P. Robbins
- 2.- Concepto
- 3.- Objetivos
- 4.- Áreas de intervención
- 5.- Procesos
- 6.- Recolección de datos
- 7.- Diagnostico Organizacional
- 8.- Acción de intervención
- 9.- Herramientas
- 10.- Modelos
- 11.- Casuística
- 12.- Bibliografía

©copyright 2008 Junio ,Lima Perú  
Se autoriza la difusión parcial o total de  
este documento siempre que se mencionen  
la fuente y el autor .



Titulo : Desarrollo Organizacional  
Autor :  
Licenciado Ricardo Candela Casas  
[conrcc@yahoo.es](mailto:conrcc@yahoo.es)

### 1.- Origen

*Conocido también como el desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático.*

Tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente.

No es una teoría administrativa, es un movimiento que aplica las ciencias del comportamiento a la administración. (Teoría del comportamiento organizacional dirigido al enfoque sistémico)

En el gráfico Nro 01 se presenta los elementos en el cual actúa el estudio del comportamiento organizacional . Véase que el individuo está dentro del grupo , y a su vez este forma parte de toda la organización.

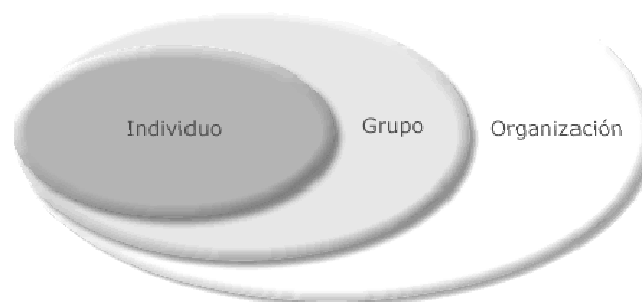


Grafico Nro 01: Campo de acción del comportamiento organizacional

El significado de esta representación esta en el fundamento de la propia Psicología, la cual estudia sobre todo al hombre en su interacción con otras personas y dentro de un ente superior organizado que puede ser el Estado, una institución como la Iglesia o un ente económico como una Empresa.

Revisemos algunos conceptos previos que son fundamentales para entender el fin y los usos del D.O.

## **2.-Concepto**

Algunos conceptos de autores sobre el tema:

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

*CHIAVENATTO*

“Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea una estilo y señala un norte desde la institucionalidad.”

George O Donell

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

*Richard Beckhard*

"Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados”

*Maria Elena Mendoza Fung*

Conjunto de intervenciones de cambio planeado fundadas en valores , para mejorar la eficiencia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Stephen P. Robbins

De los conceptos anotados , se muestra una constante : El Desarrollo Organizacional ( en adelante D.O. ) , es un proceso Planeado.

Este proceso planeado tiene como horizonte , lograr el cambio en la organización. Y la organización debe cambiar en busca constante de su eficiencia .

Un ejemplo : Así como las personas recurren a un medico para atenderse cuando requieren mejorar su salud.( no necesariamente se acude a un medico cuando se esta enfermo ) , así mismo , las organizaciones solicitan la intervención ( orientación ) de un profesional en D.O. ( en su mayoría psicólogos organizacionales ) para proceder a planear el mejoramiento de los componentes de ser social que es la empresa.

### 3.-Objetivos

El objetivo fundamental radica en que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos.

El D.O. propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En otras palabras , si la organización desea ser competitiva , debe adecuar sus elementos al entorno donde se desarrolla . Los elementos que dan valor a una empresa son los “Recursos Humanos” , e hay donde se haya la diferencia entre una organización de excelencia y aquella que no lo es.

### 4. Áreas de intervención

Las áreas en las cuales se recurre mas al uso de las técnicas del D.O. cubren campos como:

#### 4.1.- El clima organizacional

Entendido como el ambiente donde se desarrolla las interacciones humanas de los miembros de la organización . Esta en función directa con el estilo de dirección , los mecanismos de control y sobre todo de los incentivos al personal.

#### 4.2.- La satisfacción

Ingresamos al tema de motivación . La satisfacción esta directamente relacionada con el comportamiento del individuo , esto se mide a través de productividad o de índices de ausentismo y de moral interna.



Grafico Nro 02 : áreas de intervención del D.O.

#### 4.3.-La comunicación interna

La forma como se desarrolla el proceso de comunicación , la incidencia en darle valor a la comunicación informal antes que la formal , la presencia de barreras de comunicación constante , Estos indicadores son estudiados para determinar el plan de mejora en la empresa.

#### 4.4.- El desarrollo de la carrera

En una organización las personas deben desarrollarse , tanto en el terreno profesional como en lo personal . La línea de carrera sustentada en las políticas de la organización puede hacer que el principio de Peter :” Las personas progresan hasta llegar a su nivel de incompetencia “, sea de difícil cumplimiento. .

#### 4.5.- La evaluación del desempeño

El premio o el castigo, conocidos mecanismos de corrección en la conducta del ser humano, es aplicado como resultado de una evaluación del desempeño. Existe un estudio por una Universidad donde se indica que la evaluación del desempeño es de carácter coercitivo ( sancionador) ,en la empresa peruana.

### 5.-Proceso

El modelo cíclico del D.O. ( ver grafico Nro 03 ), sigue el mismo proceso lógico ante la búsqueda de la solución a un problema.

Ante un problema es común proceder a su identificación , después a recolectar información de los orígenes del mismo , Con estos datos se efectúa un “ diagnostico”, y se traza un plan de acción , El proceso es continuo , acompañado de una constante evaluación . ¿ Avanzamos o , estamos igual ?



Grafico Nro 03 : Modelo cíclico del D.O.

Como se ve en el grafico Nro 03 , el proceso de inicia con la identificación del problema ( quizás un clima laboral negativo ) . Se procede a un diagnostico ( a través del apoyo de

un especialista en D.O, , el cual realizara un estudio previo ) , los resultados obtenidos son confirmados con los directivos de la empresa para lograr un diagnostico conjunto. Se planea el proceso de acción ( las intervenciones) y se evalúa los resultados a través de la integración de datos posteriores a la acción ( ¿ Mejoro el clima laboral?) En el grafico Nro 04 se presenta la esencia de este proceso.

Proceso
1.- Recolección y análisis de datos
2.- Diagnostico empresarial
3.- Acción de intervención

Grafico Nro 04 : Proceso del D.O.

## 6.- Recolección de datos

Haremos una breve reseña de los pasos que debe cubrir esta etapa .

### 6.1.- Recolección de datos y métodos de recolección

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa . En una empresa estatal peruana , se tenia el problema de una alta rotación del personal . Para lo cual se solicito la participación de especialista en D.O.

### 6.2.- Técnicas y métodos de descripción del sistema organizacional

Se procedió a un análisis de los procesos de selección , inducción y de estilos directivos presentes en la empresa.

### 6.3.- Relaciones entre los elementos y subsistemas

Se relaciono los resultados obtenidos con la información de las encuestas de desvinculación ( son cuestionarios que llenan las personas que renuncian a la empresa).

### 6.4.- Identificación de problemas importantes en la organización.

Se identifico que la razón de la alta rotación del personal, se encontraba en el estilo de dirección aplicado: una constante labor bajo presión .

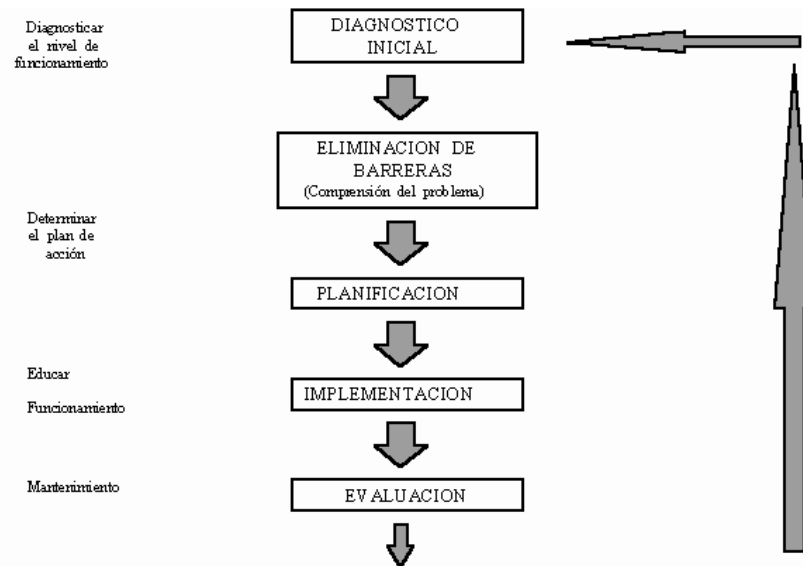


Grafico Nro 05: Otro enfoque del proceso en D.O.

## 7.- Diagnostico Organizacional

Aquí se define fundamentalmente , ¿ Que debemos hacer para cambiar?

### 7.1.- Proceso de solución de problemas

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas . Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y su diagnostico. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias , establecer prioridades , metas y objetivos . En el diagnostico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

### 7.2.- Identificación de disfunciones organizacionales

En una cadena de restaurante peruana , se encontró que los mozos y los cocineros tenían una rivalidad permanente . Las razones eran desconocidas para la Gerencia .Incluso la Gerencia no sabía que habían rivalidades, hasta que el diagnostico de la organización mostró esta realidad.

### 7.3.- Determinación de debilidades , áreas de desacuerdos , prioridades y objetivos.

Establecida el área de desacuerdo :”rivalidad” , se procedió a establecer prioridades en el cambio de comportamiento del personal.

### 7.4.- Generación de estrategias y desarrollo de planes para su implementación

Una estrategia estudiada y aprobada por la Gerencia era cambiar a todo el personal . La situación de permanente conflicto y un proceso muy largo de convencimiento al factor humano involucrado lo justificaba.

### Los actores y su interacción

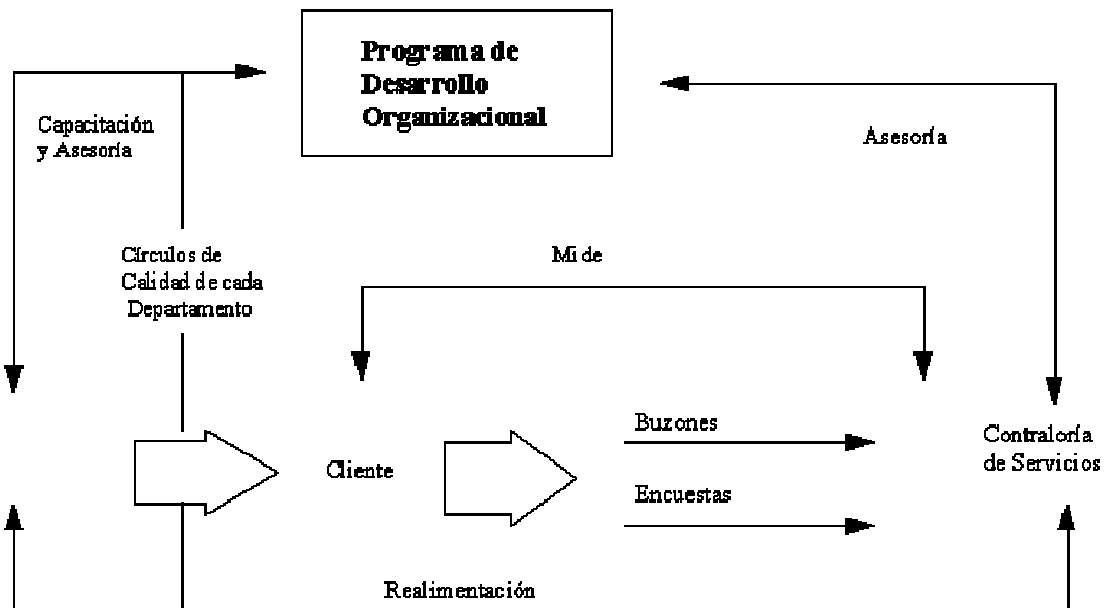


Grafico Nro 06 : Los actores y su interacción

Como se ve en el grafico Nro 06 , el programa de D.O, de nuestro caso comentado , indicaba una reestructuración inmediata. El área de Recursos Humanos , procedió a cumplir con las indicaciones del especialista en D.O, y siguiendo un perfil de valores que la organización requería se procedió a seleccionar nuevo personal. En ocasiones el dicho :”cambias o te cambio “ , es una realidad muy difícil de asimilar.

### 8.-Acción de intervención

Aquí se aplican las técnicas del D.O. En otras palabras es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO , que sigue a la fase del diagnostico . En esta fase de acción se selecciona la intervención mas apropiada para solucionar un problema empresarial particular.

#### 8.1.- Laboratorio de sensibilidad ( T Groups-grupos de entrenamiento)

Por lo común se realiza en un lugar alejado de la empresa . Una reunión expresamente destinada a romper las barreras de comunicación en los miembros del grupo humano que forman la empresa.

#### 8.2.- Análisis transaccional ( AT- Autodiagnóstico de las relaciones interpersonales)

Se inicia con una conferencia sobre los principios del Análisis transaccional , el cual después de convierte en taller . Las personas deben aplicar estos principios en la reunión.

#### 8.3.- Consultoria de procedimientos ( o de procesos)

El especialista en D.O. , realiza un análisis de los procesos típicos de la organización y determina en cuales de estos , es posible hacer mejoras o cambios significativos.

#### 8.4.- Desarrollo de equipos

El equipo de trabajo ( por lo general miembros de un mismo departamento o área de la empresa ) es concientizado sobre el funcionamiento de los equipos , así también reciben entrenamiento para elevar la productividad del mismo.

#### 8.5.- Técnica de reunión de confrontación ( modificación del comportamiento)

Una técnica que solo debe ser aplicado por especialistas , en ocasiones estas reuniones de confrontación generan “choques emocionales “ muy duros , pero es aceptado que en determinadas ocasiones las personas cambian cuando son afectadas profundamente en lo sentimental.

#### 8.6.- Técnica de retroalimentación de datos o feedback

Esta técnica de suministros de información, es de intervención total de la organización. Aquí se descubre el misterio de: ¿ Cómo estamos?.

La acción de intervención no es la fase final del DO , puesto que este es continuo , sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre la base de la continuidad.

### 9.- Herramientas o técnicas de intervención en DO

En esta parte , incidiremos en las formas de intervención que utilizan con mas frecuencia los consultores en esta especialidad.

Método de retroalimentación de datos
Desarrollo de equipos
Enriquecimiento y ampliación del puesto
Entrenamiento en sensibilidad
Consultora de procesos

Grafico Nro 07 : Las principales técnicas de intervención en DO

#### 9.1.- Método de retroalimentación de datos.

Otros lo llaman : retroalimentación por encuestas

Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros, sigue un análisis y se proponen soluciones.

Parte del inventario de datos , realizado mediante entrevistas o

Cuestionarios que se aplican a alguna parte de la organización para verificar varios aspectos del proceso empresarial , como moral , sistema de recompensas , estilo administrativo , etc .

Los datos se someten a estudio en reuniones con los diferentes niveles de personal en la empresa para :

a.- Analizar los resultados

b.- Planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización



La retroalimentación de datos ( feedback de datos ), es un medio para suministrar informaciones adicionales . Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos mas datos cognitivo reciba el individuo respecto de la situación , mayor será la posibilidad de organizarlos y de actuar de manera creativa.

### **9.2.- Desarrollo de equipos**

Llamado también: Construcción de equipos .

Alto grado de interacción entre los miembros de un equipo para aumentar su confianza y apertura.

Esta técnica muchas veces es coordinada con actividades de desarrollo gerencial ( individual ) y que se distingue por el hecho de que el grupo entrenado se selecciona con base en el trabajo que se hará conjuntamente en la organización .

Si la empresa esta planeando un modo de administración por proyectos , se hace necesario propiciar entrenamiento de equipo a los miembros y al líder del equipo para ayudar a hacerlo mas eficaz en la realización del trabajo conjunto.

El desarrollo de equipos puede llevarse a cabo por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por los miembros y los equipos de consultores , que trabajan en conjunto.

### **9.3.- Enriquecimiento y ampliación del puesto**

Un gran numero de practicantes del DO dirige sus esfuerzos de manera preferente hacia programas de entrenamiento que facilitan el rediseño del puesto , en el sentido de hacer que el trabajo sea mas interesante y atrayente para las personas en la empresa.

La idea básica es dar al trabajador mas oportunidad para tomar decisiones respecto de sus objetivos , programación , métodos de ejecutar el trabajo y mayor responsabilidad en cuanto al producto final .

Esto significa que la administración debe pretender delegar la responsabilidad y aceptar el hecho de que los trabajadores pueden tomar decisiones inteligentes cuando reciben datos e información apropiados. Esto no significa que el gerente abdica , sino que simplemente delega decisiones que serán tomadas por aquellos que están mas involucrados y calificados para hacerlo.

### **9.4.- Entrenamiento de sensibilidad**

Entrenamiento de sensibilización , conocido también como : entrenamiento en sensibilización , entrenamiento en laboratorio , grupos de encuentro o grupo T ( T-Groups ) o grupo de entrenamiento

Grupos de entrenamiento que pretenden cambiar la conducta mediante una interacción no estructurada.

El uso de los grupos-T ( grupos de entrenamiento) , grupos de encuentro o inclusive laboratorios de sensibilidad , precedió al DO por 10 ó 15 años .

Estos grupos desempeñan un papel clave en los programas de desarrollo gerencial individual , aunque el método sea utilizado en las grandes empresas en combinación con

el entrenamiento de equipos, lo que produce mayor impacto sobre la organización como un todo .

Es muy apropiado para superar actitudes inadecuadas de los ejecutivos y para hacerlos mejor dispuestos para cualquier tipo de intervención.

**9.5.- Consultaría de procedimientos**

Un consultor ofrece al cliente conocimientos sobre lo que pasa en su entorno, dentro de la empresa y otras entidades , identifica los proceso que hay que mejorar.

Es una técnica de DO que exige la presencia del consultor.

Este consultor no funciona como un especialista en aquellos que la empresa pretende hacer ( productos o servicios , por ejemplo ) , sino como un especialista en procesos humanos e informativos que guía a la organización en la adecuada utilización de recursos humanos para alcanzar los objetivos empresariales .

De ahí proviene el nombre de consultora de procedimientos ( o de proceso humanos )

El énfasis de esta técnica esta puesto en procesos de comunicación, liderazgo , funciones de los participantes en los grupos , liderazgo y autoridad , cooperación y competencia intergrupala , así como en el aprendizaje de cómo diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar con eficacia a las personas.

**10.- Modelos de D.O. :**

**10.1.- Perfiles de LiKert**

El enfoque que Likert emplea en el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional.

Es estructurado por el empleo de su cuestionario, “Perfil de características organizacionales”, y de versiones posteriores de su perfil (Taylor y Bowers, 1972), y es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroinformación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos tomados del cuestionario (encuesta) se presentan de nuevo a los miembros de la organización en forma de conjunto.

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La seguridad en el trabajo es un privilegio de ricos.					
2	La causa de los accidentes está en defectos de fabricación de las máquinas.					
3	Las normas de prevención de accidentes no sirven para nada porque la gente no las cumple.					
4	La falta de prevención de accidentes debería castigarse con la cárcel.					
5	En la vida siempre ha habido catástrofes y es inútil intentar evitarlas.					
6	Cada uno tiene su destino y si se ha de accidentar por más seguro que trabaje se accidentará.					
7	No vale la pena usar protecciones porque la faena cunde poco.					

Grafico Nro 08: Ejemplo Perfiles de LiKert

Likert categoriza las organizaciones o, según él, los sistemas, en cuatro tipos diferentes:

Sistema 1. Gerencia autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, todavía imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Gerencia consultiva (se consulta a los empleados respecto a problemas y decisiones, pero la gerencia es quien sigue tomando las decisiones).

Sistema 4. Gerencia participativa (las decisiones clave de políticas se toman en grupos, por consenso).

El modo empleado es un cuestionario llamado “Perfil de las características organizacionales”, que comprende seis secciones: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. (La versión más reciente recibe la denominación de Estudio de organizaciones).

Los miembros de la organización contestan preguntas de cada una de estas secciones poniendo una letra A en el lugar de una escala de veinte puntos que mejor represente su parecer actual y una P (de previous, anterior), en el lugar que indique su opinión previa, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás. Hay veces en el que el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar así lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas.

Es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 ó 3. Si se hace uso de la respuesta ideal, su perfil generalmente quedará en la derecha del perfil actual, o tenderá al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que hay un modo mejor, en este caso la gerencia del sistema 4, a menudo hay otros que piden pruebas de ello. ¿La gerencia del sistema 4 es un modo mejor de conducir la organización que el de los sistemas 3, 2 o 1?

Los teóricos de la contingencia por supuesto que dirán que no; que dependerá del giro de la organización, de la naturaleza del ambiente al que se enfrenta y de la tecnología implicada. Lickert sostiene que cualesquiera sean esas contingencias, el sistema 4 es el mejor.

Se utilizó un enfoque del sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de la General Motors (Dowling, 1975). Como resultado de estas labores deliberadas de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de operación, costos y quejas.

Para emplear el enfoque de Likert, el consultor deberá sentirse a gusto con el uso del método de cuestionario como herramienta principal para la captación de datos, y con la gerencia del sistema 4 como meta para el cambio.

Aunque la constitución de una gerencia participativa quizá sea una meta adecuada de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene sólo por las características del perfil.

## **10.2.- Método GRID de BLAKE Y MOUTON**

Otro enfoque normativo del DO, se basa en el modelo gerencial Grid creado por Balke y Mouton (1964,1978).

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método Grid (de cuadrícula) de DO es estructurado e implica un alto grado de conjunción. Blake y Mouton también sostienen que hay un mejor método de dirigir una organización. Su denominación es 9,9, que también representa un estilo de gerencia participativa.

Blake y Mouton también se apoyan en cuestionarios, pero el DO Grid (Blake y Mouton, 1968) va mucho más allá de un diagnóstico con un cuestionario; ellos parten de un diagnóstico general inicial.

En un estudio cultural cruzado de lo que los gerentes consideran barreras más comunes que obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton (1968) encontraron que la comunicación figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, y que en el segundo lugar se encontraba la falta de planeación.

Los gerentes escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia.

Que las otras ocho (el 74% indicó la comunicación, el 62% mencionó la planeación); por ejemplo, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, aparecieron señaladas por menos del 50%.

Blake y Mouton señalaron además que la comunicación y la planeación las dos más a menudo mencionadas, sin importar el país, la compañía o las características de los gerentes encuestados.

Según Blake y Mouton, estas dos barreras principales y las otras menos prevalentes son síntomas, pero no causas, de problemas organizacionales. Las causas se encuentran a mayor profundidad en el sistema.

Por ejemplo, una planeación deficiente es el resultado de que la organización no cuente con estrategia alguna, o bien tenga una estrategia basada en un raciocinio poco acertado. De la naturaleza de la supervisión que se practica en la organización se derivan los problemas de comunicación.

Para Corregir estas causas subyacentes, Blake y Mouton han desarrollado un enfoque del desarrollo organizacional que comprende seis fases y que considera tanto el plan estratégico de la organización como la falta del mismo, así como el estilo o enfoque de la supervisión o de la administración.

Sostienen que para lograr la excelencia deberá crearse un modelo estratégico organizacional, y que habrá de cambiarse de dirección el estilo supervisor hacia una gerencia participativa.

Los miembros de la organización deberán examinar ante todo el comportamiento y estilo gerencial, y luego avanzar hacia el desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico ideal para la organización.

Fundamentados en un primer trabajo de investigación acerca del liderazgo, en el que las

funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socio emocionales, Blake y Mouton (1964) simplificaron el lenguaje utilizando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes: producción y personas.

Sin embargo, hicieron aún más; el aspecto creativo de su trabajo fue conceptualizar las dos principales funciones en un continuo (una para el grado de interés de los gerentes por la producción y la otra para su interés por las personas) y las unificaron en un modelo bidimensional en forma gráfica.

Blake y Mouton (1981) sostienen que han hecho algo más que simplificar el lenguaje y crear escalas de nueve puntos.

Arguyen que las dimensiones originales (iniciación y consideración de la estructura) y las que siguieron, en especial el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, quedaron conceptualizadas como dimensiones independientes.

Las dimensiones de Blake y Mouton (producción y personas) son interdependientes y representan actitudes, más que comportamientos.

Subrayan que el liderazgo no es posible sin que haya tantas tareas como personas.

Todo gerente sentirá cierto interés por alcanzar los fines de la organización en cuanto a la obtención de productos, resultados o ganancias; experimentará cierto interés por las personas que ayudan a lograr los fines de la organización.

Los gerentes pueden diferir en su interés por cada una de las funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en la mente de un gerente dado determina su estilo o enfoque gerencial, y define el uso que el gerente hace del poder.

Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 indica un gran interés.

Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio –posición 5,5- del centro de la misma.

En el gráfico Nro 08 se ilustra la cuadrícula gerencial. **El Grid gerencial**

Blake y Mouton describen los cinco estilos como sigue:

9,1. En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo,

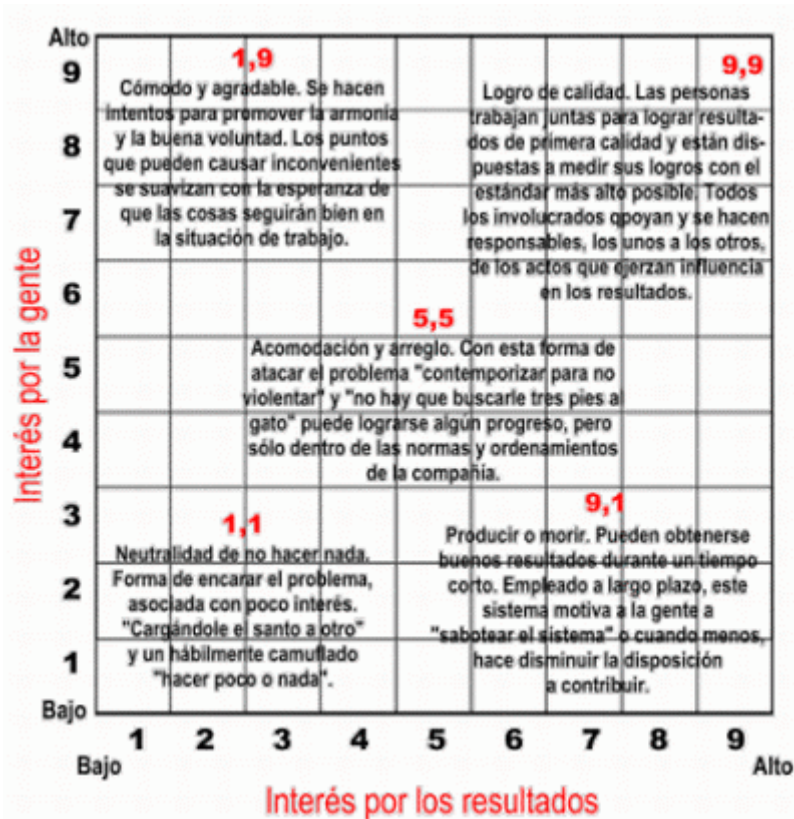


Grafico Nro 09: El Grid gerencial

ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.

1,9. Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.

1,1. En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.

5,5. Esta es la teoría del punto intermedio o del "Ir pasando para seguir adelante", dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.

9,9. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel... Este es el enfoque de equipo. Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

Como lo hice notar, Blake y Mouton sostienen que los problemas de comunicación de la organización surgen de la naturaleza de la supervisión. El estilo predominante entre los supervisores de las organizaciones estadounidenses puede clasificarse hoy como 5,5 (Blake y Mouton, 1978).



El popular libro *The Gamesman* (Maccoby, 1976) es una descripción del gerente 5,5 de Blake y Mouton. Barry Render, encontró, que el estilo predominante entre los gerentes intermedios de un gran organismo de gobierno era 5,5

Según Blake y Mouton, ese estilo es burocrático y mecánico y, por ende, menos eficaz. Por tanto, afirman que los problemas de comunicación se originan de esa supervisión menos que eficaz y del enfoque de la gerencia. Los estilos correspondientes a 9,1, 1,9 y 1,1 son todavía más deficientes y son causas de problemas similares, cuando no peores de comunicación.

Si se pone en práctica constantemente, el estilo 9,9 asegura menos problemas de comunicación. Por tanto, enseñar a los gerentes la adopción del estilo 9,9 conducirá a muchas menos barreras puestas a la eficacia organizacional.

Las seis fases del desarrollo organizacional Grid comienzan con un seminario de una semana en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos asociados con el estilo 9,9. Los participantes reciben también retro información de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

La fase 2 del DO Grid es el desarrollo del trabajo en equipo: De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de todos los equipos gerenciales de la organización, empezando por el equipo de mas alta autoridad y recorriendo en forma descendente la jerarquía hasta incluir a los demás.

Los equipos trabajan en problemas reales y practican el comportamiento de equipo siguiendo el modelo de gerencia participativa . De este modo se alientan la sinceridad, se eleva la confianza, se insiste en exponer y tratar los conflictos y se practica la toma de decisiones por consenso.

La fase 3 es el desarrollo intergrupal. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de organización. Así, se examinan los comportamientos asociados a la competencia. Se generan modelos ideales; cada grupo desarrolla en forma independiente un modelo o una relación ideal, y estos modelos se intercambian entre los grupos. Por ultimo, se planean los pasos de la acción para facilitar que los grupos avancen hacia lo que hayan decidido de manera conjunta que es una relación ideal.

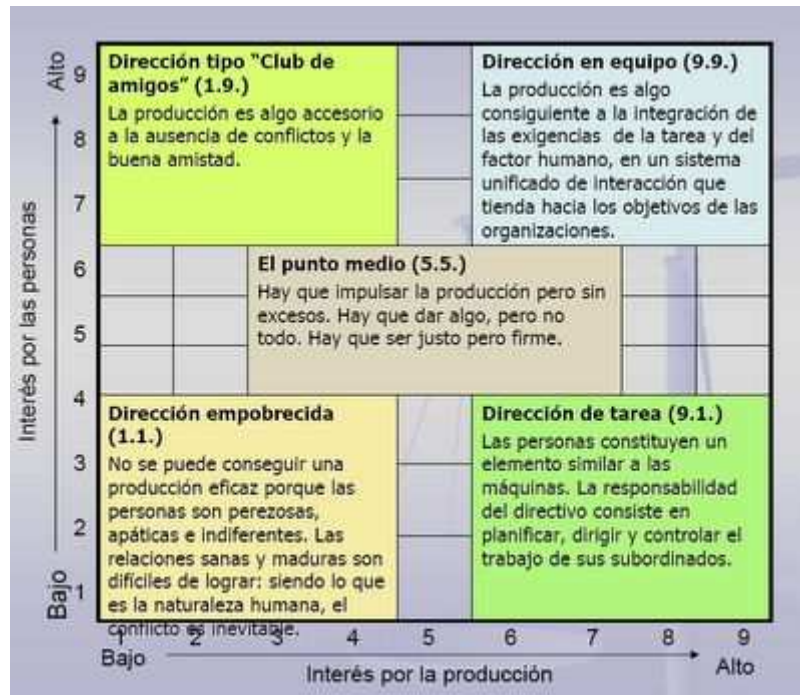


Grafico Nro 10: El Grid en una versión mas practica

La fase 4 es de desarrollo de un modelo estratégico ideal para la entidad; es esencialmente lo que se llama planeación estratégica corporativa. Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo gerencial mas alto.

Este equipo practica lo que Blake y Mounnton llaman la "lógica estricta de negocios" puesto que:

- a).-Especifica los objetivos financieros mínimos y óptimos;
- b).- Describe las actividades de negocios que se realizaran en el futuro;
- c).- Define mercados para penetración;
- e).- Crea una estructura interna para resultados sinérgicos;
- f).- Delinea políticas que habrán de orientar decisiones futuras, y
- g).- Identifica las necesidades de desarrollo para la sustentación del modelo.

La fase 5 es la ejecución del modelo estratégico ideal. Esta fase, similar a lo que Beckhard y Harris (1977) llamaron mas tarde gerencia de transición, consiste en avanzar hacia el modelo ideal en modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización sigue funcionando igual que antes.

Este proceso continuo va cambiando de manera paulatina, de modo que la organización comienza a operar cada vez mas dentro de los procedimientos y políticas del modelo ideal.

La fase 6 es una critica sistemática. Durante esta fase final, se evalúa la labor de cambio y se identifican los llamados factores rémora (factores rémora son barreras específicas que siguen existiendo y que ahora es preciso eliminar).

Así, las fases 1,2 y 3 están destinadas a enfrentarse a las barreras de comunicación que se oponen a la eficacia de la organización, y las fases 4, 5, 6 tratan con las barreras de la planeación.



Es interesante notar que no es hasta la fase 6 que Blake y Moun-ton comienzan a tratar una organización con fines de diagnóstico .

Blake y Moun-ton han decidido manifiestamente que todas las organizaciones mas o menos grandes que ya no están relacionadas con el desarrollo organizacional, tropiezan con fuertes barreras de la comunicación y la planeación que le restan eficacia. Ante todo, hay que reducir estas dos barreras principales y el DO Grid será lo que lo logre.

Blake y Moun-ton nunca lo establecen ,pero evidentemente suponen que a menos que la organización aprenda a comunicar con mayor eficacia (practica gerencia 9.9) y a planear de modo mas lógico y sistemático (a construir un modelo estratégico ideal y comenzar a ponerlo en practica), su gerencia jamás será capaz de tratar de manera óptima con los factores específicos para llevar un negocio.

### 11.- Pro y contra del D.O.

Como en toda técnica y proceso aplicado a las organizaciones siempre se presentaran partes positivas y otras negativas.

El D.O. no esta libre de estas situaciones.



Grafico Nro 09: Pro y contras del D.O.

#### 11.1.- Beneficios

La razón de ser de este sistema es la búsqueda planeada del cambio , como elemento fundamental para lograr mayor motivación , productividad. Una mejor calidad de vida del trabajador.

El lograr la satisfacción, mejorar la resolución de conflictos, un mejor desempeño de los equipos.

Los equipos se interrelacionan mejor , al haber encontrado y corregido los puntos en los cuales “fallan al comunicarse “ .

El compromiso de las personas con los objetivos de la empresa, lo que se llama “ Ponerse la camiseta “. Un ejemplo fue en su momento la fábrica de automóviles “ Toyota “ en el Japón . El personal no solo se sentía miembro de la empresa , sino que se había creado el concepto de “ familia “ . Pertener a la “ Familia Toyota “ , era un honor para el japonés medio de la época. ¿ Y en el Perú , cuantas personas sienten lo mismo de la empresa donde laboran ?

Un incremento del deseo de mejorar, así como un ausentismo bajo y una rotación mínima, son consecuencias de un clima laboral positivo, si es logrado a través de la aplicación de los mecanismos del D.O. suele tener una retroalimentación en permanente crecimiento .

La elevación de la motivación , como elemento que dirige la conducta de los individuos de la empresa . “ Estamos en el mismo barco , y remamos hacia la misma meta “ .

### 11.2. Limitaciones

El tiempo , costo , su dificultad de evaluar . Así como la invasión de la privacidad personal, son manifestados como elementos limitantes para su aplicación

La posibilidad de fracaso, esta presente, como en todo proceso donde se interrelacionan personas . Un estudio previo minucioso, la experiencia de los consultores elegidos y el cumplimiento de la Gerencia y los directivos de las instrucciones de los expertos en el tema , pueden reducir en gran magnitud este problema.

Los directivos de la organización deberán evaluar si es conveniente o no aplicar este mecanismo para “forzar” el cambio en la empresa. Solo el tiempo, manifestado como limitación , podrá decirnos si la organización a “crecido “ como ente productivo o si los problemas humanos la han convertido en un “ caos” de convivencia frecuente.

## 11.- Casuística

### 11.1.- Las Políticas de despidos masivos ayudan a resolver los problemas de productividad en las empresas

Los despidos masivos generan mas problemas que los que ayudan a resolver ya que , con frecuencia , los empleados que se quedan en la empresa terminan estando mas preocupado por su bienestar financiero que por la productividad de la empresa , y se preguntan que sucederá después.

Es mas , muchas veces , los mejores terminan por buscarse un ambiente mas seguro en otra parte. Con el tiempo , y suponiendo que los ingresos comiencen a mejorar , la empresa debe enfrentar nuevamente los costos de contratos , entrenar personal para ocupar los mismos cargos que elimino durante la reducción .

Como resultado de ello : "No se puede construir una cultura de productividad en una empresa conocida por equilibrar sus cuentas despidiéndose caballerosamente de su personal."

**Usted :** ¿ Que opina? , ¿ Por que?

### **11.2.- Carlos Koehne Arana - Hamburguesas Bembos**

(..) normalmente se habla del servicio , algún servicio ; pero servicio no es una asociación de palabras :

" bienvenido sírvase pasar adelante , su pedido esta listo". Servicio es hospitalidad . ¿ Y que cosa es la hospitalidad ?.

A nuestros colaboradores les decimos que la hospitalidad es lo que se hace cuando uno va a recibir visitas en su casa .

Antes de recibir a un grupo de amigos prepara su casa , ve que no falte comida , que no falte algoito que tomar , adornar la casa.

Eso es lo que nosotros queremos y practicamos dentro de nuestros locales :la hospitalidad .

El servicio lo puede dar cualquiera , la hospitalidad es difícil de conseguir porque hay que inculcarles ese valor , ese cariño por los clientes , a todos los colaboradores de una empresa.

Nuestros colaboradores son nuestro activo principal .

Es una frase que todo el mundo la menciona pero para nosotros es verdadera.  
Hay que sentirla , haya que vivirla.

Si nuestros colaboradores que están en el frente de batalla, que están en los mostradores atendiendo al público no tiene ganas de vender, o no tienen ganas de ofrecer un buen producto , nuestra empresa va ir mal.

Nuestro dinero entra a través de los mostradores , a través de nuestros colaboradores en caja, y nuestro servicio se da a través del counter.

A ellos tenemos que traspasarle la mística del servicio, esa mística del servicio la logramos a través del compromiso de ellos, tenemos que lograr un compromiso con nuestros colaboradores para poder seguir adelante y ser mejores que los demás.

**Usted** : ¿ Que opina? . Sustente su respuesta.

### **12.- Bibliografía**

**Stephen P. Robbins.** Comportamiento organizacional Editorial Pearson prentice Hill.2001

**CHIAVENATO** , Idalberto. Administración de Recursos Humanos .Mc Graw Hill. 2007.

**KATZ** , Daniel y **KAHAN** , Robert t. Psicología Social de las Organizaciones . Editorial Trillas , México , 1977.