UNIDAD 3
MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Comprender la aplicación de los modelos.

3.1 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON CAMBIOS ESTRUCTURALES

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

Entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- *Reunión del equipo de diagnóstico del gerente*: el equipo de análisis hace una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la organización. Este equipo suele reunirse con un consultor externo, un colaborador de staff o varios para los diversos departamentos. El equipo de trabajo está constituido por todos los niveles de la organización.

El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar. Para ello, se debe recopilar la información utilizando diversos instrumentos, como el cuestionario o la entrevista, y así considerar la información obtenida y adaptarla a las metas de cambio y a las estrategias de acción. El equipo del gerente puede convertirse en un motivador hacia los demás individuos para lograr el desarrollo organizacional.

Las tareas más usuales son las siguientes: apoyo al gerente general en el diagnóstico de funcionamiento de la organización, así como cubrir la necesidad de una evaluación periódica con la que se puedan producir los cambios necesarios.

Entre los beneficios que se obtienen están los siguientes: aprovechar las oportunidades de cambio, induciendo a una evaluación continua en busca de mejoras. Este grupo, no obstante, también tiene límites, sólo puede ser un apoyo hacia el gerente para inducir el cambio organizacional, pues el equipo en sí no puede tomar decisiones, esto le corresponde a la alta dirección. Se recomienda realizar reuniones periódicas para observar lo ocurrido antes, durante y al final del proceso planeado de cambio.

 Confrontación para establecer metas: los integrantes de la organización se reúnen para fijar las metas para el cambio, esto se realiza en dos fases: recopilación de la información y fijación de metas.

La primera etapa inicia con la descripción de la reunión. Donde los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos conformados por un número variable de individuos según el tamaño de la organización, luego, se proporciona a los integrantes el tiempo que se juzgue necesario para enlistar los cambios, en donde se consideran los beneficios personales y organizacionales. Se debe buscar que los cambios estén vinculados con las relaciones gerenciales, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizacionales, entre otras.

Para que, como equipo de trabajo, se fijen las metas, todos los grupos y participantes, clasifican los cambios propuestos en categorías, se integran por subgrupo de trabajo los integrantes de cada departamento, es decir, el subgrupo anterior se reclasifica para volver a trabajar en el departamento correspondiente.

Se buscan cuáles son los cambios más adecuados por departamento y cuáles serán las estrategias a implantar en el mismo, también, se escoge cuáles cambios que la alta gerencia debe asignarles

prioridad. Por cierto, no se debe olvidar que algún personas no logran acudir a tale reunión, por ello, se les deben comunicar los acuerdos pactados.

Posteriormente, para escuchar el reporte final, los integrantes de la organización se reúnen para mostrar los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. Debe, por cierto, darse seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado.

La ventaja de este modelo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúnen todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva.

Como limitantes de este proceso o modelo puede mencionarse lo siguiente: existencia de conflictos entre los que integran la reunión, y el riesgo de que no hayan acuerdos para realizar cambios; que la gerencia no esté comprometida con los objetivos de la reunión y pude no haber la suficiente confianza entre los que asisten a la reunión.

Una idóneo es que los asistentes a la reunión sean personas realmente comprometidas y conozcan bien los objetivos, que hay un clima de confianza y sinceridad entre ellas para lograr acuerdos, se debe, además, aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y ellos son quienes idean cómo hacerlas más creativas e innovadoras para la organización. Es relevante ofrecer seguimiento a las reuniones para verificar los avances.

 Laboratorios de Sensitivity y Training: se integran grupos de doce personas junto con el staff, para trabajar en las tardes por tres o cinco días, aprendiendo de sus experiencias, entendiendo la interacción del equipo y los sentimientos. Este modelo tiene características únicas, pues los integrantes del staff no guían como de costumbre, sólo son facilitadores, así, los integrantes pueden ser examinados y aprender de ellos; se puede evaluar, también, nuevas conductas o si el clima que existe en el grupo es de confianza y sinceridad, entre otros.

El uso de este método tiene la particularidad de servir como una capacitación básica que busca cómo integrar a los empleados de los diversos departamentos para que conozcan cómo se trabaja con la interdependencia, cómo se puede conseguir crecimiento personal y organizacional.

Los beneficios de éste método son el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, de las relaciones formales e informales, el desarrollo de habilidades y lo relacionado con aprenden a aprender.
Entre las limitantes, se debe considerar que "el aprendizaje debe ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización". Además, hay que establecer quién debe asistir: las personas que ocupan posiciones clave, las que lo desean o las que están listas para el crecimiento personal. Se debe fijar, también, quiénes no deben asistir: las personas con problemas psicológicos, las que están en psicoterapia y las que no quieren cambiar.

3.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupal y el role playing, este último, el cual abordaremos en esta unidad, es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el *role playing* En el método o modelo de role playing, "nosotros actuamos como en un escenario". Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

Por otro lado, una de las limitantes del método es lograr poseer el tiempo necesario para ejecutarlo.
En cambio, entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas.

Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil pero es muy intenso.

Los usos más frecuentes de este método son cuando existen desacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y para conocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de la vida diaria en la organización.

3.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON ALTERACIONES ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente.

El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de *Grid Gerencial*, se "conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo."

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la "rejilla administrativa" desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraban la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés. Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

1. Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.

2. Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización.

3. Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.

4. Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal).

5. Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.

Por otro lado, se tiene el modelo 3d o de Reddin, en el cual "la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo". Con la metodología W.J. Reddin se realiza un *proceso de efectividad* en cada departamento de la organización así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad.

Por medio del *proceso de efectividad* se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la *efectividad organizacional*.

Por qué funciona el método Reddin: los beneficios de su aplicación se reflejan en impactos mesurables como los siguientes:

- Velocidad de cambio en los resultados
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.

Además, permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.