

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Lo que sabemos y lo que necesitamos saber para avanzar¹

Por W. Warner Burke

W. WARNER BURKE, PhD, fue el primer Director Ejecutivo de la Red de Desarrollo Organizacional (ODNetwork). En estos momentos es Profesor de psicología y educación "Eduard Lee Thorndike" del Instituto Pedagógico (Teachers College) de la Universidad de Columbia, y Coordinador de Programas de los Programas Graduados en Psicología Organizacional Social. Sigue prestando servicios de asesoramiento con organizaciones de todo el mundo e imparte Liderazgo y Organizaciones en Columbia. Burke y David Bradford están trabajando en un nuevo libro, The Crisis in OD (La crisis del desarrollo organizacional), en el que figuran escritos actuales de famosos teóricos del desarrollo organizacional. Puede contactarlo en www3@columbia.edu.

Es oportuno que reflexionemos sobre el terreno, pensemos y conversemos entre nosotros sobre algunas de las esferas del conocimiento y la práctica que han venido acumulándose en los últimos 46 años, saber con lo que contamos, desde que se utilizó por primera vez el término desarrollo organizacional, alrededor de 1958. También ha llegado el momento de reflexionar sobre lo que no sabemos o, en todo caso, sobre lo que necesitamos saber más. ¿Y no sería maravilloso si de alguna manera pudiéramos averiguar lo que desconocemos, pero que necesitamos saber?

¿Por qué debemos reflexionar acerca de la esfera del desarrollo organizacional de esta manera ahora, en este año en que se cumple su cuadragésimo aniversario? A mi juicio hay al menos dos grandes razones. En primer lugar, por lo general nosotros no nos sentamos en las mesas del poder. Es bastante difícil coadyuvar al cambio estratégico en gran escala si no tenemos acceso a los máximos ejecutivos de la organización para la que trabajamos, y mucho menos si no tenemos la oportunidad de influir en ellos. En los primeros días del trabajo con el desarrollo organizacional, personas como Sheldon Davis (interno) y Dick Beckhard (externo) tenían acceso e influencia. ¿Por qué ahora no?

En segundo lugar, no hay mucho de nuevo acerca de nuestra práctica hoy. Efectivamente, es cierto que ha emergido la indagación apreciativa, y ahora se usan mucho las intervenciones de grandes grupos. Pero prácticamente eso es todo. ¿Por qué no tenemos más innovaciones?

En aras de estimular el pensamiento y la acción potencial con respecto a estas interrogantes y de por lo menos estimular la reflexión, el presente artículo se propone proporcionar una declaración actual de lo que sabemos acerca de la práctica del desarrollo organizacional, con qué podemos contar, y lo que debemos saber para el futuro, y cuáles conocimientos y habilidades nuevos y añadidos es probable que se requieran.

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 36 | NO. 3 | 2004

He seleccionado siete esferas del conocimiento y la práctica del Desarrollo Organizacional para resumir lo que sabemos y explorar lo que necesitamos saber. Si bien esas esferas no son exhaustivas en modo alguno, sí abarcan esferas del conocimiento y la práctica que son de suma importancia.

ÁREA UNO: EL PROCESO Y CONTENIDO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con frecuencia nos concentramos más en el proceso que en el contenido, pero no debemos perder de vista la importancia que revisten ambos, así como tampoco el hecho de que el proceso y el contenido no se excluyen entre sí.

Lo que sabemos – Procesos

Con respecto a los procesos, lo probado y validado (tried and true) son las tres etapas de Lewin de descongelamiento (unfreeze), cambio (change) y recongelamiento (refreeze), que posteriormente fueron convertidas por las elaboraciones de Lippitt, Watson y Westley (1958) en cinco fases. Schein (1987) contribuyó con más aportes para ayudarnos a comprender más cabalmente lo que significa descongelar y cómo debe hacerse esta etapa –desconfirmación, inducción de culpabilidad y ansiedad, y creación de seguridad psicológica. Alrededor de esa misma época, Beckhard y Harris (1987) nos aportaron el ahora famoso proceso de tres pasos de cambio planificado: estado actual, estado de transición y estado futuro. Y por último, tenemos los pasos de consulta (escoja su versión): entrada, contrato, colección de datos, diagnóstico, retroalimentación, intervención y evaluación.

Lo que sabemos – Contenido

El trabajo con la visión, misión y estrategia de una organización juega un rol integral en la formulación del contenido para la práctica de Desarrollo Organizacional (DO). El DO exitoso requiere un conocimiento profundo sobre la cultura, en particular la comprensión de que la cultura pertenece básicamente al reino de lo inconsciente, o sea, que se encuentra por debajo de la línea de flotación como en el caso del iceberg. También conocemos la importancia de la selección y el desarrollo del líder partiendo de la base sólida de lo que significa el liderazgo. Y la mayoría de los que nos dedicamos a esta esfera sabemos que solemos ser “traductores”, encargados de especificar los comportamientos y prácticas directivas que son manifestaciones de valores y actitudes organizacionales, es decir, los “sets mentales” (mental sets). También estamos familiarizados con la noción de “clima” y su distinción con respecto a la cultura, si bien se superponen. Es decir, que el clima está más en un primer plano que de trasfondo (cultura) y a nivel de una unidad de trabajo consiste en componentes tales como claridad, reconocimiento, normas, participación y apoyo mutuo. Y, por último, sabemos mucho sobre el criterio primario para el desempeño de una dirección efectiva (effective performance management): metas y claridad de metas, motivación y recompensas, claridad del rol, diseño de trabajo, medición y retroalimentación.

Lo que necesitamos saber

Sin necesariamente establecer una distinción, aquí presentamos algunas cuestiones que necesitamos saber acerca de DO, ya sea en lo tocante a contenido o a proceso:

En primer lugar, tenemos que saber más acerca de las diferencias que existen entre el cambio planificado y su implementación. Dicho de otro modo, planificamos el cambio de una forma lineal, o sea, primero la fase 1, luego 2, la 3, etc. Sin embargo, en la vida real, el cambio se produce en una forma no lineal. En algunos sentidos, la *gestión del cambio* es una paradoja y, en otros sentidos, realmente la cuestión es tratar con consecuencias no previstas y ayudar a llevar orden al caos durante la fase de transición. El cambio planificado nunca resulta ser como se planificó. Constantemente tenemos que volver atrás a arreglar las cosas que no previmos ni planificamos.

En segundo lugar, probablemente comprendemos que el aspecto más importante del cambio organizacional planificado sea *mantener* el proceso una vez que la iniciativa se lanza. Comparativamente, iniciar el cambio es más fácil que, mantenerlo en marcha. Por consiguiente, de lo que se trata es del impulso, ese proceso escurridizo de mantener la motivación, la energía y la moral alta, especialmente cuando el cambio lleva en marcha uno o dos años y todo el mundo está cansado, preguntándose si alguna vez lo lograrán, y preguntando, o preguntándose, acerca de la falta de liderazgo.

¿Y qué hay de la comunicación... el proceso y el contenido de la que todo el mundo habla? ¿Cómo, cuándo y con cuánta frecuencia nos comunicamos acerca del esfuerzo de cambio? ¿Es posible comunicar en exceso? Si el exceso de comunicación significa que hemos elevado las expectativas indebidamente, entonces la respuesta es que sí. Necesitamos saber más acerca de qué comunicar, cuándo y con cuánta frecuencia.

Esta primera área de proceso y contenido es tan amplia que fácilmente podríamos continuar con muchas más “necesidades de conocer”. Con vistas a una reflexión ulterior, dejaremos este aspecto por el momento en nuestra necesidad de saber más acerca de lo lineal frente a lo no lineal, el hecho de encarar las consecuencias no anticipadas, el impulso, y las cuestiones de comunicación.

ÁREA DOS: LIDERAZGO DEL CAMBIO

La importancia del liderazgo competente para la planificación e implementación de un esfuerzo significativo de cambio organizacional nunca podrá ser sobrestimada. Sin liderazgo, sencillamente, no se producirá ningún cambio en la organización.

Lo que sabemos

Conocemos la importancia del liderazgo competente con respecto al desarrollo del estado futuro y la visión. Todo gira en torno a la dirección. También se requiere un liderazgo eficaz para desarrollar una clara base de valores para el esfuerzo de cambio. De modo que, como sabemos, se trata de dirección y valores, y el por qué respecto a la necesidad de cambio.

También conocemos la importancia de distinguir entre el liderazgo y la dirección. Desde luego, hay una superposición, pero el desarrollo organizacional y el cambio requieren de mucho más liderazgo que de dirección, en particular al principio. También tal vez se requiere más liderazgo que dirección para mantener el cambio.

Sabemos algo acerca de otra distinción del liderazgo. Es más fácil ser direccional, por no decir en cierta medida unilateral, acerca del establecimiento de los objetivos del cambio en primer lugar, que ser sumamente direccional acerca de *cómo* cumplir esos objetivos. Para cada objetivo dado hay disímiles formas de cumplirlo, de modo que la probabilidad de desacuerdo es significativamente mayor en lo tocante a la ejecución. El líder sensato será muy participativo y apasionado con respecto a la implementación.

Y, por último, sabemos lo sumamente importante que es para los líderes, especialmente en momentos de cambios significativos en la organización, poder cumplir de manera abierta y clara lo prometido. Mi frase favorita es: “el audio tiene que estar sincronizado con el video”.

Lo que necesitamos saber

Tengo un amigo que hace más de 20 años fundó, y aún dirige, una altamente exitosa firma de búsqueda. Él y sus asociados suelen encontrar ejecutivos de máximo nivel para sus organizaciones clientes. Hace un par de años reconoció durante un almuerzo que si bien logran con éxito la colocación, la mayoría de los ejecutivos solo permanecen en su empleo durante dos o tres años. Especulaba que el problema fundamental radicaba en el encaje de la personalidad y comportamiento de los ejecutivos con la cultura de la organización y cree que en general, hay una falta de adecuado ajuste. Considero que la especulación de mi amigo es básicamente correcta y, por consiguiente, creo que necesitamos saber más sobre la congruencia persona-cultura.

Referido a una de las dos cuestiones que levanté al inicio, el sentarse a la mesa del poder, pienso que necesitamos conocer más. En primer lugar, necesitamos tener un interés más fuerte en el poder y la política, y hacer parte de nuestra tarea, aprender más acerca de cómo tratar con las personas que ejercen el poder y cómo funciona el sistema político, o sea, los elementos indiscutibles acerca del poder en las organizaciones. En segundo lugar, tenemos que comprendernos mejor a nosotros(as) mismos(as) en esta área, nuestra renuencia a encarar esos fenómenos y por qué. ¿Por qué estamos más interesados en la autorrealización que en la manipulación? Sí, ya sé que estamos hablando de valores aquí, pero ¿podríamos al menos hablar de esas cosas? ¿Qué hay con la autoridad? ¿Somos demasiado tímidos o estamos demasiado en contra de la dependencia?. Lo que quiero decir es que no debemos seguir evitando los puntos vulnerables organizacionales. Debemos adentrarnos en este ruedo y aprender todo lo que podamos.

ÁREA TRES: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Estructura organizacional? ¿Acaso esto no es una cosa vieja? Ya no... sírvase continuar leyendo.

Lo que sabemos

Sabemos que la teoría de la contingencia es *la teoría* en este campo de las organizaciones. No hay una sola forma mejor de diseñar estructuralmente una organización. El tipo de estructura depende de la estrategia, la misión y los planes y modelos de negocio. Aquí no se aplica el viejo chiste de “organicémonos y luego ya veremos lo que vamos a hacer”.

También sabemos que la jerarquía no va a desaparecer. Se ha dicho que el único elemento en común en todas las organizaciones, independientemente de la naturaleza de la organización o de donde esté ubicada en el mundo, es la jerarquía. La forma que adopta la jerarquía no siempre es formal y también podría ser pasajera —el líder en cualquier momento dado podría ser informal y temporal—pero existe comoquiera que sea.

Y también sabemos que la respuesta a la pregunta de si la estructura de la organización debería ser centralizada o descentralizada es “sí”. La cuestión no radica en que si debería ser, sino en cuáles funciones organizacionales deberían ser centralizadas y cuáles descentralizadas al mismo tiempo.

Lo que necesitamos saber

Los grupos autodirigidos están de moda, pero aún no sabemos mucho acerca de cómo pueden ser efectivos y para qué fines. Además, la mayoría de los grupos autodirigidos que he visto, solo lo son parcialmente, y no son totalmente autodirigidos. Irónicamente, una de las raíces primarias del DO es el grupo pequeño. Deberíamos saber mucho de eso, y tal vez sepamos mucho, pero no lo suficiente, como, por ejemplo, cuál es la relación y la naturaleza de la autoridad entre el grupo autodirigido y el sistema más amplio, cómo rotar y compartir el liderazgo eficazmente, y otras cuestiones por el estilo.

Podríamos aprender mucho más acerca de la dinámica que se establece entre lo macro y lo micro, ¿cómo los pequeños grupos encajan con los grupos mayores y le sirven de apoyo y viceversa? ¿Cómo el todo es más que la suma de las partes? ¿Cómo mantenemos la colectividad con grupos pequeños? ¿Cómo conducir intervenciones de grandes grupos con el uso efectivo de pequeños grupos?

Con todo lo que está sucediendo en nuestro seno y en nuestro entorno, ¿no es obvio que necesitamos saber más acerca de las células y las redes, y la forma de pensar en cuanto a la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos (autopoiesis)?

Sabemos que como organizaciones, la norma es más bien que surjan diferenciaciones y no la integración. Y evidentemente, esta última sufre. El constante revuelo es acerca de los “silos” y los “stovepipes” (sub-unidades de organización orientadas a las funciones que no se comunican entre sí) con el consiguiente déficit de rango de límites. La organización con menos límites es

producto de la imaginación de Jack Welch. De modo que tenemos que saber mucho más acerca de cómo promover y recompensar las actividades de integración. Hablamos acerca de los grupos de funciones cruzadas, pero no parecemos conectarlos. ¿Cómo hacerlo? ¿Y qué debemos hacer y dónde?

Por último, ¿cuánto sabemos acerca del número mágico 150? Como señaló Gladwell (2000), esta cantidad de personas es un “punto máximo”. Se trata del tamaño óptimo del grupo. Antes de que Gladwell escribiera su libro, los asociados de Gore jamás tenían una planta con más de 150 personas, y el grupo religioso de los Huteritas (Hutterites) ha mantenido durante varios centenares de años la norma de que ninguna comunidad de creyentes deba tener más de 150 miembros. Los principios, la teoría y la investigación subrayados sobre los que se basan, se refieren a la *capacidad del canal social* y a la *memoria transactiva*. Necesitamos saber más acerca de esos fenómenos sistemáticos, así como de la forma de aprovechar el conocimiento de una manera más amplia y efectiva.

ÁREA CUATRO: SISTEMAS DE RECOMPENSA

Dudo que se haya escrito tanto acerca de los sistemas de recompensas como lo que se ha escrito acerca del liderazgo, pero indudablemente el conocimiento es considerable. Por consiguiente, voy a limitar el tema a dos esferas del conocimiento que siguen siendo problemáticas.

Lo que sabemos

Sabemos que las personas hacen las cosas por las que son recompensados, pero por lo que son recompensados por hacer, no siempre es lo mismo. Recordemos el artículo clásico de Kerr (1975) “On the folly of rewarding A, while hoping for B” (Sobre la locura de premiar A cuando lo que se desea es B). De modo que sabemos que lo que premiamos tal vez no era lo que teníamos pensado. Una de nuestras funciones como practicantes de DO es ser muy concienzudos acerca de esta tendencia de premiar el comportamiento equivocado.

Y también sabemos que el pago por planes de desempeño profesional (performance) raras veces aumenta el desempeño profesional. Esos planes premian el comportamiento pasado, y las cosas cambian. Si el pago por desempeño profesional funciona, los efectos no duran mucho. Además, el pago por desempeño en algunos sentidos se ha convertido en una mera extensión del salario, incluso un factor de higiene. En todo caso, sabemos que no podemos sencillamente erradicar esos planes. Después de todo, la gente ahora tiene expectativas y se siente con derecho. Sabemos también que no debemos llamarnos a engaño y creer que el pago por desempeño profesional no suele aumentar la productividad ni mejorar el desempeño profesional en general. Eliminarlo es como *disminuir* la productividad y el desempeño profesional.

Lo que necesitamos saber

Obviamente, entonces, tenemos que saber más acerca de cómo vincular el comportamiento deseado, en especial el nuevo comportamiento requerido para el cambio organizacional, con reforzamientos adecuados.

Además, mucho se ha estudiado y escrito acerca de la motivación intrínseca y las recompensas, pero, en lo que a mí respecta, no creo saber mucho al respecto. Por ejemplo, hay algunas pruebas (si bien no son concluyentes) de que mientras más tratamos de reforzar el comportamiento con recompensas extrínsecas, más riesgo corremos de disminuir los efectos de las recompensas intrínsecas, que son las más poderosas para incrementar y mantener la conducta. Colmarle a usted alguien con dinero por su desempeño puede detractar el significado de su trabajo y de esta forma, mitigar la motivación intrínseca. El hecho de que al expresarme escoja frases como “algunas pruebas” o formas verbales en modo potencial en lugar de utilizar el tiempo futuro, es un indicio de que tenemos que saber más.

Adoro la obra de Csikszentmihalyi (1990) sobre el “flujo”, si bien no pretendo entenderlo cabalmente. “Ensimismarse” en una tarea o en un pasatiempo es divertido y, ¿acaso no deberíamos tratar de comprender mejor estos fenómenos con la intención de lograr que el trabajo tenga más sentido y sea más placentero? Tal vez lo que estoy diciendo no es nada tan nuevo. Después de todo, es dar a la gente autonomía en su trabajo y recompensar los logros significativos. Así y todo, la dinámica del propio flujo merece más estudio y comprensión. ¿No podemos aprender, quizás, más acerca de como reestructurar algunos aspectos del trabajo de modo que sea más probable que el flujo “encaje”?

ÁREA CINCO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En sus principios no había mucha distinción entre capacitación y desarrollo y DO. Empero, hoy es más probable que utilicemos la capacitación como una de las palancas destinadas a una labor general de cambio. Sin embargo, gran parte del DO surgió de la capacitación, en especial del entrenamiento experiencial.

Lo que sabemos

Lo que ahora sabemos es cómo los Grupos “T” y las conferencias de las relaciones de grupos del Instituto Tavistock en el Reino Unido influyeron el DO. Por ejemplo, la retroalimentación de múltiples personas (multi-rater feedback) (que es el nombre más aceptado para el “360⁰ feedback” (retroalimentación de 360⁰)) en cierto sentido es la versión actual de las formas antiguas menos estructuradas de dar y recibir retroalimentación mutua interpersonal y en pequeños grupos. Desde luego, nosotros conocemos la suma importancia de la retroalimentación para el aprendizaje y hemos evolucionado hacia una forma más aceptable de proporcionarla en el contexto organizacional. Ahora bien, no todo es perfecto con el proceso de la retroalimentación dada por múltiples personas. Necesitamos saber más.

También hemos aprendido mucho acerca de la forma en que los adultos aprenden. Por ejemplo, las técnicas tradicionales en las aulas no son especialmente efectivas. Ahora sabemos lo importante que es que los adultos que aprenden se involucren en el *proceso* de aprendizaje.

Lo que necesitamos saber

El aprendizaje activo (action learning) ahora es *au courant*, pero no estoy seguro de que sepamos bastante acerca de cómo lograr que el proceso funcione eficazmente. No es fácil. Una

cosa es decir que el aprendizaje activo es encarar la tarea y el proceso a la misma vez y de manera integrada, y otra muy distinta es facilitar este modo combinado de aprendizaje. ¿Acaso sabemos realmente cómo ayudar a los miembros del grupo a entender en qué forma el proceso afecta el contenido y viceversa? ¿Podemos mostrar de qué manera los procesos defectuosos disminuyen la efectividad de la tarea? La esencia del aprendizaje activo es saber en qué forma hacer esas cosas y transmitir a otros este conocimiento.

Necesitamos saber más acerca de la forma de aprovechar el desarrollo individual como palanca para el DO y de qué manera utilizar el DO para el desarrollo individual. Hace unos cuantos años un ex cliente me pidió que fuera a verlo para conversar sobre la utilización por parte de la compañía de la “retroalimentación dada por múltiples personas”. Había recibido su retroalimentación y lo habían “entrenado” (coached), pero me dijo sin tapujos: ¡No entiendo nada! Cuando me reuní con él, le pregunté acerca del propósito del proceso de la “retroalimentación dada por múltiples personas”: ¿Estaba vinculada a alguna estrategia, a planes de negocios, con alguna iniciativa de cambio organizacional general? Me dijo que según tenía entendido, no tenía nada que ver con esas cosas. Parecía que lo estaban haciendo porque el funcionario ejecutivo jefe y jefe de recursos humanos quería que todos los ejecutivos superiores “pasaran” por este proceso. En otras palabras, al parecer no había ningún vínculo entre el proceso de la “retroalimentación dada por múltiples personas” y los objetivos organizacionales, ni para cambios ni para cualquier otro propósito mayor.

Por consiguiente, tenemos que saber más acerca de vincular el desarrollo individual con el desarrollo organizacional y sobre la forma de aprovechar la capacitación y el desarrollo como palanca para el DO.

Por último, lo que hay que saber en esta esfera es la cuestión del coaching, en particular en el servicio de la “retroalimentación dada por múltiples personas”. Sabemos que ese tipo de retroalimentación por sí solo no parece mejorar el desempeño profesional de la persona. Muchos no parecen saber qué hacer con esa retroalimentación. ¿Con el coaching se resuelve el problema? Hay pruebas de que puede ayudar. Estudios realizados recientemente por Luthans y Peterson (2003) y Seifert, Yukl, y McDonald (2003) indican que el seguimiento sistemático utilizando un coaching competente puede contribuir positivamente al desempeño profesional de la persona. Si bien esas conclusiones, basadas en la práctica, son alentadoras, no sabemos mucho con respecto a este tipo de experiencia y especialización en cómo hacerlo. Tenemos que saber mucho más.

ÁREA SEIS: EQUIPO Y TRABAJO EN EQUIPO

Además de capacitación y desarrollo, las primeras labores de desarrollo organizacional (en la década de 1960) se caracterizaban básicamente por la creación de equipos de trabajo. ¡Sabemos cómo hacerlo!

Lo que sabemos

La creación de equipos y el trabajo en equipo no son más que dinámicas de grupo, relaciones de subordinación a los jefes, relaciones interpersonales y apoyo mutuo (o falta de apoyo) dentro del

grupo, y en proceso integrador con la tarea. Es más, la creación de equipos podría ser la “piedra angular” de la práctica de DO. En mi caso, empecé a trabajar en el DO con la creación de equipos, como supongo que hicimos muchos de nosotros, por no decir todos.

Lo que necesitamos saber

Ya ha llegado el momento de que llevemos la dinámica del equipo hacia niveles más profundo del conocimiento y las habilidades. Esos niveles más profundos se encuentran en al menos tres sub áreas:

1. Como ya he mencionado, solo hemos arañado la superficie del conocimiento y las habilidades en lo que respecta al aprendizaje activo. Tenemos que aprender mucho más acerca de la integración de tarea y proceso.

2. ¿Cómo son los equipos de elevado desempeño profesional? ¿Podemos medirlo? ¿Y cómo hacemos que se mantenga siendo viable un equipo de elevado desempeño profesional? Esas son interrogantes que requieren respuestas mucho más claras. Y, dicho sea de paso, por favor, ¿podríamos dejar de lado las analogías con el deporte? Un equipo de baloncesto de alto rendimiento no se parece en nada a una unidad de trabajo, comisión de fuerza de tarea o equipo de proyecto de elevados desempeño profesional (high performing work unit, task force, or project team) en una organización. ¡Al menos sabemos eso!

3. ¿Qué es *en realidad* la sinergia? He empleado mucho tiempo viendo cinta de videos de grupos integrados por siete u ocho personas que han logrado la sinergia en tareas con resultados mensurables y sobre la base de criterios sólidos de lo que es el éxito. El panorama no es bonito. Hay poco orden en el proceso –todos hablando a la vez, al parecer escuchando poco, y un caos evidente para tratar de cumplir la tarea en tiempo. Sin embargo, atendiendo a los criterios utilizados para medir los resultados exitosos, el desempeño profesional de los equipos eran sobresalientes. ¿Qué pasa aquí realmente? Al menos yo quisiera saber más.

ÁREA SIETE: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Por último, nos encontramos en el campo más cercano al corazón de la mayoría de los directivos y más querido por ellos: ¡Los resultados!

Lo que sabemos

Sabemos en qué forma medir el desempeño de la organización (organizational performance) al menos en términos financieros. También conocemos la importancia de medir y comprender el desempeño de la organización en diferentes niveles, a saber, a título individual, del grupo o unidad empresarial, y del sistema total. También sabemos que medir el desempeño no es nada sencillo.

Lo que necesitamos saber

Se habla mucho del sistema de “puntuación equilibrada” (balanced score card) y muchos ejecutivos organizacionales dicen que lo aplican, pero no estoy convencido. Parece ser mucho

ruido y pocas nueces. Así y todo, el sistema de cuatro “puntuaciones” de Kaplan y Norton (1996) tiene sentido, pues además de los factores financieros, también son igualmente importantes las mediciones de la satisfacción del cliente, la innovación, y las prácticas empresariales internas. De modo que tenemos que saber más acerca de la forma de influir en los ejecutivos con respecto a su perspectiva miope de qué es importante para medir el desempeño de la organización.

Hay que saber más acerca de la manera en que la misión, la estrategia y especialmente la cultura de la organización influyen en el desempeño a todos los niveles. Tenemos la obra anterior de Kotter y Heskett (1992) en la que demostraron los vínculos que existen entre la cultura y el desempeño, pero no se ha hecho mucho desde entonces. Los ejecutivos hoy saben que la cultura es importante. Lo que sucede es que sencillamente no saben en qué forma discernir qué cosa dentro de la cultura tiene un efecto directo sobre el desempeño. Tenemos que saber más acerca de la forma en que podemos ayudar con este discernimiento, o sea, la forma en que las formas históricas de hacer las cosas ya no tienen sentido, es decir, que ya no tienen ningún efecto positivo en la línea de base (los(as) trabajadores(as), nota de la revisora de traducción). Sabemos lo importante que pueden ser las actividades como la “ejercitación” (work-out) (que es una de las iniciativas de Welch en la GE), pero no sabemos suficientemente acerca de la forma de crear un sentido de urgencia para encarar la burocracia indebida. En estos momentos estoy tratando de que una organización cliente emprenda una iniciativa que denomino “lucha contra la burocracia”. Al menos podría ser una forma de centrarse en el vínculo entre la cultura y el desempeño.

CONCLUSIONES

Como dije desde el inicio, esas siete áreas que son objeto de nuestra consideración y reflexión son, después de todo, selectivas. Podrían haber sido otras siete. Usted podría considerar la posibilidad de escribir un artículo en contra o con comentarios que podría titularse más o menos así: “Qué debió haber dicho Burke pero no dijo”. Pero no perdamos de vista nuestra intención aquí: estimular la reflexión examinar nuestro campo y a nosotros mismos con respecto a las cosas sobre las que ya sabemos, pero sobre las que debemos saber más.

Me han preguntado cuáles de entre esas siete áreas yo consideraría de mayor prioridad. Evidentemente, creo que las siete son sumamente importantes, pero si tuviera que escoger, digamos, dos áreas, serían las de *liderazgo* y *estructura*. Mientras más practico el DO, más convencido estoy, de que nada puede sustituir al liderazgo competente para el cambio. Y, antes de los ataques del 11 de septiembre de 2001, dudo que la estructura hubiera estado encabezando mi lista. Pero la tragedia del 11 de septiembre me dejó anonadado. ¿Cómo ese sistema informal y clandestino, un sistema al parecer sin estructura, hizo lo que hicieron? Debemos aprender más acerca de esos sistemas —células, nodos, redes—por el bien que pueden hacer a todo lo largo y ancho de las organizaciones y dentro de su seno y, al propio tiempo, conocer el potencial que tienen para hacer daño.

REFERENCIAS

- Beckhard, R & Harris, R.T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (Transiciones organizacionales: Gestión del cambio complejo) (2da. Edición). Reading: MA: Addison-Wesley.
- Burke, W.W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. (Cambio organizacional: Teoría y práctica) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal performance*. (Flujo: La psicología del desempeño óptimo) New York: Harper & Row.
- Gladwell, M. (2000): *The tipping point: How little things can make a big difference* (Consejo: Cómo con pequeñas cosas se pueden lograr grandes cosas). Boston: Little, Brown.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balance scorecard: Translating strategy into action* (La puntuación equilibrada: traducir la estrategia en acción). Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, S. (1975). *On the folly of rewarding A, while hoping for B* (Sobre la locura de premiar A cuando lo que se desea es B). *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992) *Corporate culture and performance* (Cultura y desempeño empresariales). Nueva York: The Free Press.
- Lippitt, R. Watson, J. & Westley, B. (1958). *Dynamics of planned change* (Dinámica del cambio previsto). Nueva York; Harcourt, Brace.
- Luthans, F. & Peterson, S.J. (2003): 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggest a winning combination (La retroalimentación de 360 grados con tutorial sistemática: Los análisis empíricos sugieren una combinación exitosa). *Human resources Management*, 42, 243-256.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation: Vol. 2: Its role in organization development* (2da Edición). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Seifert, C.F., Yukl, G. & McDonald, R.A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behaviour of managers toward subordinates (Efecto de la retroalimentación de multiples Fuentes y facilitador de la retroalimentación sobre el comportamiento de los directivos para influir en los subordinados). *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.

Traducción: Equipo de servicios de traductores e intérpretes (ESTI)

Revisión: Patricia Arenas

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).