

Eric Gaynor

**CAMBIO ORGANIZACIONAL
Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INTERVENCIONES DE
CONSULTORÍA :**

**Fases de
Desarrollo
Organizacional**

Abstract de presentación de Eric Gaynor
durante el Congreso de Cambio y Desarrollo
Organizacional, Buenos Aires, Argentina – 2003

www.theodinstitute.org

CONTENIDO

**1ra. Fase de la Intervención:
Entrada o Ingreso**

**2da. Fase:
Start-Up o “Arranque / Encendido”**

**Tercera fase de la Intervención de Consultoría:
Apreciación y Feedback**

**4ta. Fase de la Intervención de Consultoría:
Plan de Acción**

**5ta. Fase del Ciclo de Cambio:
Intervenciones en “toda” la Organización
(Large Systems Change)**

**6ta. Fase del Ciclo de Cambio:
Evaluación**

**7ta. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría:
ADOPCIÓN**

**8va. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría:
Separación**

Primera Fase de la Intervención: Entrada o Ingreso

La entrada o ingreso es realmente la primer fase de una intervención donde se han de canalizar energías y recursos hacia el cambio y desarrollo organizacional.

Según Jackson (1987) esta primer etapa consiste en el proceso de localizar a una organización o a una parte de la misma donde se dan dos condiciones simultáneas: desean cambiar y además necesita ayuda para hacerlo.

En el contexto en que se desenvuelven las organizaciones generativas (de producción y comercialización, por ejemplo), también existen organizaciones re-generativas (como por ejemplo son las organizaciones dedicadas a los procesos de educación, coaching y cambio, entre otras) y las iniciativas de cambio en las organizaciones generativas pueden darse por iniciativas de ellas mismas o por iniciativas de marketing de alguna organización re-generativa.

La actividad de marketing de los servicios de cambio y desarrollo organizacional se completa con un acuerdo formal o informal entre un consultor externo o interno y el Cliente. Existen aspectos legales que tienen importancia especial en el caso del consultor externo – a diferencia del consultor interno -, aunque la experiencia demuestra que también el consultor interno debe tener en cuenta como su “contrato psicológico” con la empresa se ha visto modificado al involucrarse en el nuevo rol de agente de cambio interno o consultor interno. Dejar de prestar importancia a algunas de sus implicancias puede tener consecuencias disfuncionales para el nuevo consultor interno e incluso puede precipitar la terminación de su carrera laboral en la organización (ver el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”, 2003).

Diversos trabajos de campo han demostrado que los trabajos de asesoría en materia de cambio y desarrollo organizacional no son adjudicados a aquellos con mejores capacidades, competencias y expertise para hacerlo. Los Clientes deben decidir sobre quién los ha de ayudar y por lo general la decisión de adjudicar el trabajo a un o a otro consultor descansa por lo general en la habilidad de "Marketing" que tiene el consultor o la empresa consultora. Hay que eliminar de este esquema a aquellas pseudo-decisiones respecto de quién ha de ser el consultor que toman las empresas y corporaciones multinacionales quienes usualmente no deciden cambiar al consultor para una filial corporativa respecto del consultor que presta o ha prestado servicios en la Casa Matriz.

Y esta tarea de marketing de los servicios profesionales en cambio y desarrollo organizacional es una de las más difíciles y problemáticas. En principio, el consultor confronta la tarea de "vender" sus servicios de "mejora" a alguien que muchas veces presupone que es el "experto" en el tema. Algo parecido les ocurre a los visitantes médicos de Laboratorios medicinales quienes tienen como un Cliente especial e importante al Médico que – aquí también – conoce más del producto y del servicio al que se va a aplicar el producto, que el propio visitador médico.

El consultor o agente de cambio debe tener en cuenta que es sumamente inusual que alguien permita la entrada a su organización, a su grupo, o a su persona, cuando se trata de un extraño. Por lo tanto no debe llamarle la atención que éste sea un comportamiento prevaleciente en los Clientes; ignorarlo le ha de resultar en muchas pérdidas de oportunidades de prestar servicios en cambio y desarrollo organizacional.

Una característica de las reuniones iniciales con un Cliente es que este le haga saber al consultor cuál es el problema que el Cliente mismo asegura que tiene, y que vive. Y muchas veces el Cliente va un paso más allá asumiendo que al conocer el problema él mismo tiene una propuesta de mejora o cambio que la participa al consultor o agente de cambio. Este es uno de los dilemas más comunes que tienen los consultores ya que pueden embarcarse en lo que el Cliente "dice que tiene en su cabeza" – lo que le puede resultar letal al comenzar a realizar la intervención – o postular lo que a su vez "el propio consultor está convencido que lo que él tiene en su cabeza", es decir, las best practices y opciones que le resultan más familiares ya que están dentro de su zona de expertise. Y esto último también le puede resultar fatal al consultor en el desarrollo de los servicios de consultoría.

Aquí es donde pensamos que el trabajo de Edgar Schein (process

consultation) resulta de monumental valía ya que sugiere el desarrollo de un proceso de exploración común de parte del Cliente y del consultor, respecto del diagnóstico.

Una de las variables de vital importancia en ésta etapa, y por supuesto dando por hecho la existencia del expertise profesional del consultor en O. D. como así también respecto del uso de las habilidades interpersonales, es una manifestación de confianza (trust) que es por un lado "Expuesta" y "Mostrada" por el consultor, la que es reciprocada por el Cliente en una apertura hacia el agente de cambio queriendo saber más y aprender respecto de qué cambiar y cómo hacerlo. De no haberse satisfecho plenamente ésta etapa y alcanzado un nivel de "mutua confianza", los avances planeados y esperados no han de ser fáciles de alcanzar.

Richard Engdahl (1995) señala que los consultores pueden encontrar dificultades en construir confianza con el Cliente respecto de lo que ellos pueden hacer si es que no llegan a comprender sus propios valores y creencias. Es aquí donde el auto-conocimiento resulta de vital importancia en el proceso de canalizar energías y recursos hacia el cambio y desarrollo organizacional. Consultores en D. O. deben tener bien en claro sus creencias respecto de D. O. ya que el marketing de éstos servicios de asesoría tiene mucho que ver con educar a "prospective Clients" respecto de los mismos servicios que el consultor en D. O. está promoviendo y viviendo.

El notable Jack Gibb – notorio precursor de la disciplina de Desarrollo Organizacional – señala que la "confianza" (trust) es el factor de mayor importancia en las relaciones tanto humanas como organizacionales (1991), y es por ello que saber modelar la confianza y desarrollarla con el Cliente representa una de las competencias claves de todo consultor y agente de cambio.

Al final de esta sección el lector ha de encontrar en el Anexo I una descripción de las competencias requeridas para el ejercicio de la profesión de Desarrollo Organizacional, en relación con la fase de Marketing y también la de Entrada e Ingreso. Se incluye asimismo una descripción de competencias generales. La tarea de desarrollar un listado de Competencias ha sido liderada y promovida por el Dr. Donald W. Cole en su calidad de Presidente y Fundador de The Organization Development Institute, contando con la excelente colaboración de Roland Sullivan.

El auto-conocimiento es de vital importancia para todas las profesiones que resultan ser de "ayuda a otros", y es muy probable que el propio consultor deba buscar ayuda de modo que pueda mantener posiciones neutras y hacer uso de condiciones objetivas al

trabajar con el Cliente. La salud del propio agente de cambio es de vital importancia y en especial si está interesado en la salud del Cliente, sea éste el participante organizacional, un grupo o equipo, o la organización en su conjunto. No existe ninguna duda que, en la medida que el consultor aprenda más de sí mismo ha de estar en mejores condiciones de ser de ayuda a otros.

Engdahl sugiere que en esta etapa de Entrada o Inicial consultores en cambio y desarrollo organizacional debieran formularse las siguientes dos preguntas:

1. ¿Que es lo que Yo hago siendo un consultor en D. O.?
2. ¿Cuál es mi propia marca – o sello – en D. O.?

Desde la primer entrevista con el Cliente el consultor – aunque no haya sido contratado – debe tener en cuenta que está trabajando “en el Cliente”. Por supuesto, uno de los aspectos más importantes es el de contar con todas las competencias necesarias algo que se ha visto en el módulo de “Competencias para el desarrollo de la profesión de O. D.”. Y desde la primer entrevista el consultor debe tener muy en claro que mucho más importante que lo que él dice o manifiesta, es lo que él Hace o Muestra en la acción. La forma más poderosa y consistente para educar y formar a las personas es a través del “Role modeling”; la mayor parte del proceso educativo y de formación de las personas en éste planeta durante miles de años se ha realizado bajo este modelo y no sobre la base de los estudios formales.

Algo que debe tener bien en cuenta el consultor es que el aprendizaje es acumulativo y no sustitutivo. Rousseau señalaba hace ya varios siglos que cada generación acumula los conocimientos de la generación anterior y por lo tanto debemos tener en cuenta que los gerentes, directores, ejecutivos y profesionales en las empresas han ido acumulando conocimientos incluso de muchos consultores con quienes ellos han tenido que interactuar, muchas veces en una batalla por la supervivencia. Y ya sabemos que en la corrida de toros jamás se permite al toro que ha cogido al torero volver a participar en otra jornada de toros ... De manera que el consultor debe tener que dar seria consideración al hecho de que los gerentes, directores, ejecutivos y profesionales de empresa han tenido una variada exposición a consultores y no están dispuestos a recibir más de lo mismo, puesto que en el caso de querer cederle el consultor más de lo mismo, los participantes organizacionales han de estar en ventaja respecto del consultor; es decidir, se han de encontrar operando con una jugada de más y en adelante, como jugando al ajedrez con piezas blancas. A continuación reproducimos textualmente las palabras autorizadas de Metzger (1989) a las que todo consultor y

agente de cambio debería darle consideración: "Given the new sophistication of clients, the unfortunate experience of some at the hands of charlatans and "pop management" hucksters, and the enormous increase in the number of consultants, it is no wonder that marketing the consulting services has become a very challenging task".

Esto hace que los propios miembros organizacionales que conforman "el Cliente" tienen de por sí alguna idea – para ellos cierta – de lo que son los consultores y agentes de cambio. Y que esto ha ido cambiando en el tiempo. Por ejemplo en los años 50 y 60 del siglo pasado los consultores trabajaron en gran medida para superar los problemas que se manifestaban en organizaciones de tipo burocrático con deficientes niveles de comunicación, una toma de decisiones ineficiente, falta de trabajo en equipo, y normas y reglas rígidas (Glassman & Cummings, 1991).

Con los años – y tal cual lo manifiesta Richard Engdahl – el horizonte de trabajo de los consultores en cambio y desarrollo organizacional ha ido más allá de la propuesta de action research de Kurt Lewin, y desafortunadamente muchos consultores no se han actualizado con el estado de las ciencias del comportamiento y su aplicación en la disciplina de cambio y desarrollo organizacional.

Además de las preguntas de auto-conciencia a que hemos hecho referencia más arriba Richard Engdahl hace también algunas sugerencias para los agentes de cambio. Entre ellas :

- a. Los consultores deberían periódicamente revisar los clásicos trabajos en materia de cambio y desarrollo organizacional (info@theodinstitute.org)
- b. Revisar también las definiciones de distintos autores respecto de Desarrollo Organizacional, también redactar su propia definición, y finalmente confrontarlas ante distintas situaciones.
- c. ¿ En que medida puedo hacer uso de action research o de algún otro modelo de cambio ?
- d. ¿ Puedo explicar en forma clara mi modelo de cambio al Cliente ?
- e. Cuando me presento ante un Cliente ¿ Lo hago con una forma predeterminada en mi mente respecto de cómo hacer mi trabajo o lo hago con la mente totalmente abierta ?
- f. ¿ Antes de iniciar el contacto con el cliente, realizo algunas investigaciones de base sobre la organización o parte de la misma ?

Existen otras preguntas que son también de utilidad para realizar

durante la primer entrevista ante el Cliente, algunas que debe formularse el mismo consultor a sí mismo y que tienen que ver con su conocimiento de los distintos marcos teóricos y conceptuales en la disciplina de Comportamiento Organizacional. Eric Gaynor (1998 World Congress of Organization Development, Dublín) hace mención a unos 50 autores que seguramente obrarían en forma distinta ante un Cliente al momento de desarrollar una propuesta de cambio y desarrollo organizacional.

Algunas de las críticas usuales que hacen los Clientes a los agentes de cambio tienen que ver con el hecho que sobre enfatizan el aspecto de las relaciones interpersonales y otras habilidades "blandas". Debido a ello se sugiere que el consultor se haga una pregunta tan simple como "En qué negocio está la organización bajo análisis" y una pregunta que Eric Gaynor (2004) recomienda hacer al agente de cambio es preguntarse "Cuánto tiene la organización de Empresa y cuánto de Negocio (financiero)". Una recomendación adicional de Gaynor, y que considera de carácter taxativo, es la de conocer algo más de Contabilidad - y quizás menos de administración como recomienda Peter Drucker - pudiendo manejar los conceptos y prácticas de puntos de equilibrio, costos fijos, variables y semi-variables, además de costos hundidos y marginales.

Así como las empresas consultoras y los Clientes encuentran de suma utilidad describiendo su Misión, los agentes de cambio y consultores también deberían hacerlo ya que eso les ha de servir en la prestación de sus servicios. Algunas de las ventajas a que hace mención Richard Engdhal son:

- Las descripciones de Misión sirven de anclas en tiempos de duda y donde se dan conflictos en cuanto a prioridades.
- Sirven como puntos de partida y metas a alcanzar que a su vez generan entusiasmo.
- Sirven de anclaje cuando uno se cuestiona preguntas de tipo ético.
- Han de proveer ayuda al consultor - como así también a las organizaciones - a definir su mercado objetivo, sus servicios, estándares de calidad apropiados para la prestación de sus servicios, y los valores agregados a estos mismos servicios.

Hill y Jones (1989) destacan la importancia de los estatutos que hacen referencia a la Misión al señalar que el propósito de la Misión es establecer el contexto organizacional dentro del cual las decisiones estratégicas han de realizarse - en otras palabras, le sirve para poner foco estratégico a la organización y también darle dirección. Terminan señalando que todas las decisiones estratégicas fluyen de los estatutos de Misión.

¿ Que es lo que debe incluir una Misión ? R. Engdhal nos ayuda en esta labor señalando que la Misión se compone de tres partes fundamentales:

1. Una definición del negocio de consultoría en Cambio y Desarrollo Organizacional;
2. Una descripción de los objetivos; y
3. Una descripción de su filosofía.

Eric Gaynor (World Congress on Organizational Development, Dublín, 1999) ha creado una "ventana de consultoría" para precisar el rol del agente de cambio y asistirle a poner foco en la prestación de sus servicios. La ventana trata de una matriz con dos dimensiones: a. Que es lo que el Cliente necesita (si y no), y b. Que es lo que le doy al Cliente (sí y no). Teniendo en cuenta esta matriz el consultor ha de poder apreciar la calidad de sus servicios y poner foco y dirección durante el avance de su trabajo profesional.

En 1980 Abell nos brinda una gran ayuda al sugerir que el negocio del consultor o su rol puede ser definido fácilmente dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ Quién debe ser satisfecho ? (grupos dentro del Cliente)
- ¿ Qué es lo que debe ser satisfecho ? (necesidades del Cliente)
- ¿ Cómo deben ser satisfechos los Clientes ? (tecnologías a utilizarse por el consultor)

Eric Gaynor (2003) sugiere que el consultor escriba siempre que tenga reuniones con el Cliente que es lo que puede hacer para satisfacer las expectativas y las necesidades de los Clientes. Un buen ejercicio a realizar cuando se trata de un equipo consultor trabajando en un solo proyecto es invitar a todos los consultores a que describan lo que cada uno de ellos consideran que son las expectativas y las necesidades del Cliente, antes de reunirse con éste. Gaynor muestra (2003) que las concepciones del equipo consultor muestra diferentes perspectivas entre los distintos agentes de cambio del equipo, lo que representa un muy buen ejercicio de aprendizaje para los consultores.

Richard Engdahl (1995) señala que es de suma utilidad para el consultor hacer uso de distintos instrumentos que le han de permitir explorar y aprender sobre su propio estilo gerencial. Estos instrumentos pueden también asistir al consultor a aprender sobre

los estilos de "otros" que estén dispuestos a ello. Para ello Richard incluye una serie de instrumentos de auto-evaluación que pueden ser hallados en su original en "Self-Assessment and Career Development" de J. Clawson, J. Kotter, V. Faux, & C. McArthur (1992), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Se detallan a continuación (en su versión original en inglés):

- Survey of Behavioral Characteristics

The survey's purpose is to help an individual consider his or her behavioral characteristics and the influence they may have on the individual and on his or her interactions with others. Behavioral characteristics also are likely to influence learning and productivity.

- Survey of Managerial Style

The survey's purpose is to measure aspects of an individual's managerial style in comparison with others' managerial styles so that patterns of behavior can be understood in likely interactions.

- Myers-Briggs Type Indicator

This instrument is based on the personality topographics of Carl Jung. It produces sixteen personality "types" or temperaments based on combinations of the following "Type Dimensions":

- Extraversion / Introversion
- Sensing / Intuition
- Thinking / Feeling
- Judging / Perceiving

- FIRO-B

This instrument examines an individual's fundamental interpersonal-relations orientation in terms of behavior by measuring self-perceptions of how an individual relates to other people. It yields information about how the respondent sees himself or herself behaving in interpersonal relationships and it can be used to facilitate effectiveness in those relationships. It examines three dimensions of human relations: inclusion, control, and openness. The instrument is widely used in a variety of settings and is useful in understanding an individual's entry into and developing relationships within a group.

- Interpersonal – Style Inventory

This instrument helps an individual learn more about his or her interpersonal style by utilizing a self-report and then comparing it with perceptions collected from five other people.

- The Predisposition Test

This test explores psychological predispositions felt to be important because psychological tendencies shape behavior, especially in work settings.

- The 24 – Hour Diary

This exercise produces information on what an individual actually does on a daily basis. This activity enables the individual to recognize habits and patterns of behavior from which it is possible to draw inferences that can be used to learn to interact more effectively with others.

- The Strong Interest Inventory

This instrument is one of the most widely used vocational-interest instruments. It reveals similarities between an individual's interests and those of people who are successful in a variety of careers. This is useful for consultants in developing awareness of those types of clients with whom they are more likely to perform content – expert roles than process – expert roles.

- Dyad Exercise

This exercise is an exchange of data between two partners, followed by thorough analysis and feedback designed to give each partner greater skill in inductively analyzing complex data and to obtain his or her partner's perspective. Another instrument available for this purpose is "Dyadic Encounter: A Program for Developing

Relationships" (Pfeiffer & Jones, 1974).

Estrategia de marketing

Se sugiere que el consultor o agente de cambio debe tener bien en claro sus competencias, conocimientos, habilidades y experiencia con relación a las prácticas de O. D. y saber en que medida las mismas encajan dentro de su Misión, sus Valores y sus Intereses.

El proceso de cambio y desarrollo organizacional requiere no solo el conocimiento del poder sino también el uso de ejercerlo ya que existe un necesario proceso de influencia que es requerido para el proceso de cambio. French & Raven (1989) señalan que los consultores en O. D. toman poder de dos fuentes principales: su expertise y el carisma. El consultor antes de ser un consultor usualmente tiene su expertise basado en "contenido" que se relaciona más directamente con el trabajo en sí mismo y en los tempranos años del profesional guardan fuerte relación con su Diploma Universitario. Y este es uno de los principales problemas que confronta ya que en el largo plazo de su carrera el consultor ha de observar que por lo general son los ejecutivos en los Clientes lo que tienen un expertise de contenido mientras que se espera que el agente de cambio tenga grandes fortalezas en su expertise de proceso. Y el dilema que aquí se plantea para los jóvenes profesionales graduados en las Universidades en D. O. tiene que ver con cómo se puede desarrollar habilidades de proceso en alguien que, por muchos años, basó su expertise en contenidos. Gaynor, Eric (1999) ha tratado este tema que representa un dilema no sólo para el profesional graduado de O. D. sino para todos aquellos interesados en promover el desarrollo de ésta profesión.

Los consultores en cambio y desarrollo organizacional al ser encuestados (Engdahl, 1991) señalan que la mejor manera de establecer un contacto importante con un cliente potencial es a través de seminarios, congresos o charlas donde comparte en acciones "abiertas" sus particulares puntos de vista y perspectivas y los participantes lo perciben como un recurso útil. Además es sabida la importancia que tiene saber pararse sobre los pies, es decir, poder hablar y expresarse en público (Sheehan & O'Toole, 1985), para lo cual el agente de cambio debe tener en cuenta entre otras cosas "Que no existe una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión". Es muy común que el consultor Diplomado no continúe ligado con una asociación profesional, con la sola excepción de aquellos Diplomas que requieren matriculación como ser la de Contador Público entre otros (Eric Gaynor Butterfield, "Congreso de

Desarrollo organizacional, 1999", Buenos Aires, Argentina). Y en latinoamérica existe el problema adicional de que no existen asociaciones reconocidas de profesionales en cambio y desarrollo organizacional. Es por ello que sugerimos a aquellos interesados en continuar una carrera laboral como consultor o agente de cambio, asociarse con organizaciones que son reconocidas a nivel mundial en distintos países (Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Alemania, Francia, España, Italia, Irlanda, Escocia, Inglaterra, entre otros).

La publicación de artículos en Revistas especializadas y de Business, periódicos reconocidos, y la edición de un libro son también de suma utilidad en esta etapa de marketing institucional.

De todas maneras no hay nada más poderoso que la recomendación por-boca-de-otro de algún Cliente anterior. El consultor debe tener siempre presente que es un intruso en el terreno de alguien – que incluso viviendo en algún momento una situación poco cómoda – ha tenido y así le siente, que es en general una persona de éxito. De modo que entendemos que todo consultor tiene suficiente tiempo disponible como para realizar distintas acciones de net-working posibles como lo son asistencia a Ferias, Congresos y Eventos abiertos en general, contactos con Cámaras y asociaciones profesionales, y explorar asociaciones abiertas con "otros" que a veces pueden prestar servicios profesionales complementarios.

En este tiempo disponible el consultor puede también poner foco en algunas organizaciones, empresas y entidades que "percibe" como Clientes potenciales. Una etapa corta de mucho crecimiento, una caída estrepitosa en ventas, la aparición de nuevos contendores, el desarrollo de nuevos productos y servicios que convierten obsoletos a otros en corto tiempo, son áreas de oportunidades para el agente de cambio puesto que puede realizar importantes aportes y contribuciones.

Es bueno que en relación a éstas organizaciones en particular estudie la Historia de la empresa, su punto de Quiebre, como se ha modificado su posición en el mercado, lectura de los informes anuales financieros, lectura "filtrada" de lo que se publica en diarios y revistas de Negocios, los eventuales cambios en los ciclos de los productos, servicios y procesos, las personalidades que toman las decisiones, las nuevas exigencias y regulaciones que pesan sobre la organización, y factores de contexto que pueden crear la oportunidad de un nuevo tipo de arreglo organizacional. Especialistas en distintas materias como por ejemplo las regulaciones ISO y normativas bancarias de los órganos centrales impactan fuertemente sobre los procesos operativos de las organizaciones y a veces los expertos en contenido en ISO y finanzas requieren de la colaboración de un consultor en cambio y desarrollo organizacional para integrar su

propio equipo asesor.

Muchas veces el consultor es considerado por el Cliente como alguien que tiene poco en cuenta los resultados "de caja" y que pone énfasis en beneficios a largo plazo que pueden quizás no llegar a darse ... ya que el consultor ya está desvinculado de la organización. Es por ello que se sugiere que el consultor sea bueno en principios simples de la contabilidad – Peter Drucker está aconsejando que los gerentes y directivos del año 2005 deben quizás poner más énfasis en la contabilidad que en la administración – y sepa entender entre líneas algunos números del Balance General y Cuadro de Pérdidas y Ganancias, a lo que podría agregarse un conocimiento del comportamiento de los costos fijos, variables, semi-variables, y marginales y también de los ingresos marginales.

A las preguntas sugeridas por Abell (1980) a las que se ha hecho mención anteriormente, y ya entrando más en la organización – Cliente, el consultor debe poder responder a algunas preguntas, entre ellas:

- Quiénes son los Líderes en la toma de decisiones relacionadas con muchos recursos y proyectos con fuerte impacto sobre la organización;
- Quién es el líder del proyecto de parte de la empresa – Cliente que ha de acompañar al consultor o agente de cambio;
- Quiénes son las personas que hemos de potenciar que debemos incorporar a nuestro equipo de O. D.;
- Quiénes son los principales beneficiarios;
- Quiénes han de ser mayormente afectados por el proceso de cambio.

Cuando el consultor se encuentra ante el Cliente en las primeras reuniones puede estar tentado de ofrecerle lo que él considera que es la solución para el problema aplicando alguna práctica con la cual está familiarizado y tiene experiencia, que toma de su estante como quien bajara un libro. También se da la posibilidad que sea el Cliente que le diga cuál es el problema – con lo cual predispone hacia una solución descartando otras – lo que es bastante similar al comportamiento de aquellos pacientes que visitan al médico y le pide una receta de algún medicamento para curar un problema que el médico no ha diagnosticado.

Eric Gaynor (Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires - 2003) ha mostrado evidencia que la mayor parte de los procesos de cambio iniciados en las grandes corporaciones en culturas

latinoamericanas es iniciada no solamente por el diagnóstico realizado por el Cliente sino también por el "remedio" seleccionado por éste.

Aquí es donde aparecen nuevos dilemas para los consultores en D. O. puesto que a diferencia de lo que sucedía en los años 60 del siglo pasado, la mayor parte de los directivos, ejecutivos y profesionales "piensan" que tienen las habilidades interpersonales y las de diagnosticar, y que entonces lo que realmente necesitan es un experto "en un nuevo contenido" con el cual no están aún familiarizados. Buscan entonces expertos en procesos de cambio pero que deben ser especialistas en "Calidad Total", "Tablero de Comando", "PNL" o "Inteligencia Emocional", por citar algunos casos.

Lidiar con ésta situación no es algo fácil si especialmente el consultor no ha hecho el recorrido total desde los inicios de O. D., los años 60 del siglo pasado. A esto debe agregarse también el componente ético en organizaciones que se han ido transformando en "más utilitaristas" teniendo en cuenta la tipología organizacional de Amitai Etzioni (1961).

Richard Engdhal (1995) señala al respecto que: "Ethical OD consultants talk with their clients about how the clients perceive that problems exist, what various causes could be contributing to the problems, what types of problems the requested intervention might solve, and what other intervention options might be appropriate".

Un aspecto en que el consultor ha de desarrollar habilidades se relaciona con lo que Eric Gaynor (2001) denomina "la agenda oculta". Las organizaciones en las culturas latinoamericanas no son propicias a abrirse totalmente y debe tenerse en cuenta que aún el modelo prevaleciente es el jerárquico piramidal. Si a esto le agregamos el hecho de que los sistemas participativos no son siempre bienvenidos y muchas personas se sienten cómodos para un estilo más bien autoritario al que hay que sumar una orientación de las personas hacia un "external locus of control", todo ello configura una situación donde la "agenda oculta" en las reuniones iniciales que mantiene el consultor con el Cliente ser algo más de lo común. La pregunta que debe responder el agente de cambio tiene que ver con como lidiar con este panorama ... hasta que le resulte más familiar.

En entrevistas con "primeros potenciales Clientes no-conocidos" el consultor puede verse tentado a trabajar sobre propuestas que finalmente se da cuenta solamente él las tiene en su cabeza, lo que es sumamente descorazonador. No existe una única manera de lidiar con este tipo de situaciones, pero se ha demostrado que una mayor indagación del consultor hacia el Cliente, aprendiendo más de éste y

en particular del proyecto de cambio organizacional, es de suma utilidad. No es nada raro que algún Cliente solicite entrevista con un consultor y le solicite una propuesta de capacitación o consultoría que, le anticipa, ha de ser comparada con otras propuestas. Solicitar a distintos consultores propuestas de capacitación y consultoría sin haber establecido bases sobre las cuales pueden ellas ser comparadas, es totalmente un absurdo.

El consultor debe requerir del Cliente dejar bien en claro cuales son los Objetivos a alcanzar, los recursos que pone a disposición para el logro de los objetivos, y designar un Líder que coparticipe con el Líder – consultor. Muchos trabajos de consultoría han fallado por no haber prestado la debida consideración a la metodología de trabajo a seguirse en el proceso de cambio y además otro aspecto de suma importancia es el Alcance del trabajo.

El agente de cambio tendrá presente que requiere para el proyecto un nuevo arreglo organizativo que debe operar en simultáneo con la organización – Cliente. Y este nuevo arreglo organizativo requiere la inclusión de personal de la empresa que debe incorporarse y comprometerse con el trabajo de cambio quizás incluso con una carga dual, llevando también adelante sus tareas “anteriores”. Esto que parece muy sencillo cuando está escrito no lo es en la práctica, ya que implica nuevos contratos psicológicos entre estas personas y la empresa, y además una reasignación de recursos, necesidades y expectativas entre los participantes en el proyecto de cambio como así también de aquellos que están ajenos al mismo.

El agente de cambio es contratado por los tomadores de decisión dentro de la organización Cliente y mucho de su trabajo en la fase de marketing es realizado con ellos, pero con el transcurso del tiempo ha de tener más interacciones con personas que dependen de los tomadores de decisión, y debe estar preparado para este menor nivel de interacción con aquellos que lo han contratado.

Existe un aspecto que usualmente no es tratado en suficiente detalle, tanto por los académicos como por los practitioners, pero que es de relevancia para el éxito de un proyecto de cambio y desarrollo organizacional. Existen ocasiones donde los proyectos tienen una duración importante y esto requiere que el consultor focalice la propuesta teniendo en cuenta el factor tiempo mostrando actividades en el tiempo, las que son incluidas en la propuesta de consultoría. Cuando la organización – Cliente establece pautas rígidas para la propuesta y estas son seguidas por el consultor, es posible que puedan aparecer algunas consecuencias disfuncionales para la marcha del trabajo puesto que al trabajar sobre algunos aspectos de la organización y producir algunos cambios iniciales, el impacto de éstos sobre otros puede ser de tal envergadura que ameriten

modificaciones de la propuesta de consultoría inicial. Y aquí se presentan varias opciones. El agente de cambio puede haberlo observado pero puede dudar respecto de si debe ceñirse a la propuesta original aprobada por el Cliente o si debe anticiparle la conveniencia de realizar algunos cambios. Por otro lado algún miembro de la organización – Cliente puede también haber visto esta situación, y puede compartirla con los tomadores de decisión o no. Incluso los tomadores de decisión pueden también haberlo advertido pero como bien dice la frase: ¿ Quién le pone el cascabel al gato ? Como por lo general en las grandes corporaciones los heroicos y que toman riesgos pueden ver interrumpida su carrera laboral (ver el libro del Dr. Donald Cole – Eric Gaynor : “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”, 2003), muchos dentro de la empresa Cliente saben del problema pero todos prefieren que se siga el curso del trabajo incluido en la propuesta de consultoría ... aunque en éstos momentos se han dado desvíos que no lo justifican.

¿Cómo se han desarrollado los procesos de aprendizaje durante la mayor parte de la humanidad ? De ninguna manera se han tomado nuevos conocimientos ni tampoco cambiado y mejorado conductas de las personas, grupos o individuos a través de los sistemas formales. Los aprendizajes formales datan de muy poco tiempo atrás, no más de unos 150 años y ni siquiera han sido aplicados para una gran parte de la población del planeta.

Las instituciones, entidades y organizaciones han existido mucho antes de los sistemas formales de aprendizaje de modo que es bueno echarle una ojeada a lo que ha ocurrido durante los procesos “de mejora, cambio y desarrollo” que tuvieron lugar durante miles de años.

Aprendiendo a través del rol, del modelaje, la mímica y otras formas de observación comportamental de “otros” ha sido, y posiblemente aún lo siga siendo a pesar de aquellos que lo hacen hoy día en la educación formal, la forma más sólida y consistente de aprender. Y esto es algo que el consultor debe tener muy en cuenta. La figura del maestro y el “aprendiz” – de allí incluso viene la palabra aprendizaje – ha estado vigente durante muchos siglos, y aunque no lo parezca aún lo está aunque a veces no sea reconocido. ¿ Acaso usted conoce alguien que ha aprendido a manejar un automóvil con un Manual de Manejo ? ¿ Y que después ha pasado la prueba de manejo al contestar algunas preguntas ? Los nuevos conductores-por-ser se sientan al lado de una persona experimentada en el manejo de autos y observa los actos y acciones de éste. Y esto no sucede solamente en el proceso de conducción de un automóvil sino también en otros órdenes como ser en el deporte; no es nada común ni usual observar a un tenista, jugador de fútbol o de béisbol leyendo un libro para mejorar su performance ...

Desde el momento que ingresa a la organización es considerado como un intruso independientemente del grado de bienvenida que la organización o sus miembros le puedan llegar a dar. Posiblemente ni los Clientes ni los proveedores son observados con tanto detalle como el "recién llegado consultor". Uno de los principales motivos de ello es que los Clientes y los proveedores por lo general no se dedican a cambiar las cosas como están funcionando, y, como lo señalara un Director de una importante empresa líder en la comercialización de productos masivos, "a nadie le gusta que venga alguien a meter las narices en su negocio y con la plata de uno".

Posiblemente el mejor resumen que podemos poner a disposición del lector sobre esta materia sea el realizado por Richard Engdahl (1995) en una sección denominada "Consultants as Role Models" y es por ello que la detallamos a continuación en la seguridad que ha de ser de suma utilidad especialmente para aquellos agentes de cambio que se inician en la profesión de cambio y desarrollo organizacional.

- "Consultants as Role Models"

Consultants must model the behaviors they prescribe for others if they are to be effective at entry and are to prosper in their marketing. They must recognize their individual needs and subordinate them to the accomplishment of their purposes. Organization Development consultants need a high tolerance for uncertainty. They must be capable of dealing with others who have poor interpersonal skills, while making use of proper feedback techniques and participative – management techniques. If organization development consultants are to remain physically and mentally healthy, they also must develop and model effective ways to manage their workloads and cope with stress.

Organization development consultants must ask themselves whether they have the skills, awareness, and stress tolerance to play multiple roles – from process facilitator, to nondirective counselor, to content expert on specific knowledge about process, to analyst of organizational functions, to formal trainer, to on-the-spot conflict resolver.

The act of entering organizations with the intention of helping is intrusive. Furthermore, ethical dilemmas are common in OD. Conflicting perspectives, values, and desires for particular outcomes can create these dilemmas, making it difficult for consultants to know what is "right" for clients, employees, communities, and themselves. In particular, access to highly privileged, highly confidential information may create moral dilemmas for consultants about justice, fairness, and social responsibility.

To succeed, OD consultants must be clear about their roles, needs, and desires. That can be difficult, especially when management becomes overly dependent or abdicates responsibility. Personal mission statements can be helpful guides for consultants when they are doubtful about their involvement in certain situations. These issues underscore the need for consultants to anchor their values solidly in self-awareness and in agreements made mutually with clients."

- Qué ES lo que ayuda a conseguir un Cliente hasta la fase de aceptación de la Propuesta

Muchos profesionales universitarios recién diplomados como así también muchos ejecutivos de grandes corporaciones cuyas carreras laborales se han discontinuado y que están interesados en trabajar como consultores en cambio y desarrollo organizacional, se devanan los sesos por conseguir "un Cliente". Y para hacer las cosas peor, usualmente el modelo de consultoría que estas personas tienen en su cabeza no es el más apropiado para su propio desarrollo como agente de cambio.

La mayor parte de estas personas en Latinoamérica tienen en su cabeza el modelo de consultoría de las llamadas "grandes firmas", entre ellas los departamentos de asesoría de las "big five" auditoras (que se han visto reducidas en número) y también firmas consultoras multinacionales. Los trabajos de consultoría que realizan estas firmas dentro de las distintas culturas latinoamericanas no requiere de esfuerzos especiales de comercialización por parte de sus socios y gerentes, ya que en su inmensa mayoría estos Clientes dentro de estas culturas locales, son adjudicadas a una consultora sobre la base de instrucciones emanadas de la Casa Matriz. Por lo tanto, cuando discontinúan sus carreras en estas grandes firmas consultoras, incluso los niveles más altos de las mismas, no se han visto expuestas a los esfuerzos, capacidades, competencias y talentos requeridos para operar como un consultor independiente en cambio y desarrollo organizacional.

R. Engdahl sugiere que en esta etapa de Entrada o Ingreso se consideren dos fases principales, donde la primera de ellas es denominada "Contacto Inicial" y la segunda "Contratando".

En la reunión de Contacto Inicial el consultor debe haber obtenido información confiable sobre el Cliente, en cuanto a su Historia y "puntos de quiebre" de lo que vive actualmente. Engdahl señala cuatro pasos que puede usar el agente de cambio durante la reunión inicial en el desarrollo de su propia estrategia. Ellos son (literalmente

en inglés):

“1. The first step is to get the client’s attention. A good way to accomplish this is to demonstrate that research has been conducted and that the consultant is at least familiar with the organization.

2. The second step is to establish the client’s need for OD.

3. The third step is to set up the consultant’s role as solution facilitator.

4. The fourth step is action; a commitment to next steps, and a follow-up meeting.

Y continúa: “In most cases the prospective client will find it difficult to refuse an additional meeting to review and discuss the consultant’s written proposal. After all, The prospective client is usually highly motivated to discuss problems or issues confronting it or the organization – particularly with a third-party consultant from outside the department, division, organization. So the client has a stake in talking to someone – so long as the client feels that he or she will not be charged exorbitant fees solely for that privilege. Successful initial contacts also result from the consultant’s use of effective interpersonal skills, such as active listening and questioning.”

Está demostrado que el sistema de referral es el que presenta la mayor oportunidad para conseguir un Cliente y realizar un trabajo en cambio y desarrollo organizacional. Por supuesto que una vez a solas el consultor debe causar una primera buena impresión y poner foco en satisfacer las reales necesidades del Cliente, lo cual a veces no es nada fácil. Porque uno de los principales problemas radica en poder llegar a definir “quién es el Cliente”. Posiblemente en la etapa anterior de “Contacto Inicial” el agente de cambio compartió con el Cliente un borrador de su propuesta y recibió feedback de éste. En ésta etapa, se requiere llegar a un acuerdo que vaya más allá de lo verbal o de la aprobación de un borrador; se busca formalizar la relación entre el Cliente y el consultor en un contrato que debe satisfacer – además de los aspectos relacionados con el trabajo en sí mismo – los aspectos legales.

French & Bell (1978) hacen referencia a una serie de preguntas (reproducidas en inglés) a las cuales debe prestarse consideración:

- Who is the Client ?

- How much trust exists in the Organization about the change effort ?
- What is the nature of the consultant´s expertise ?
- What will the contract be and how will the contact be established?
- How can the problem be diagnosed and an appropriate intervention be selected ?
- What should the debt of the intervention be ?
- How can the consultant avoid being absorbed by the culture ?
- How can the consultant serve as a role model during the intervention?
- What are the steps of action research and the OD process ?
- How should client dependence be handled and how should the relationship be terminated ?
- What are the implications of OD for the client ?

R. Engdahl sugiere que uno de los aspectos claves de la etapa inicial o de entrada para una negociación contractual exitosa tiene que ver con la calidad de relacionamiento y del diálogo y conversación entre el Consultor y el Cliente. Y aquí existe un problema importante puesto que si el Cliente es la organización en su conjunto o un área o departamento o un proceso en particular, el consultor puede verse reportando a "distintos Clientes". En este sentido se sugiere que el consultor escriba aquellos aspectos en los cuales ya ha logrado un acuerdo con el Cliente, de modo que si existen aspectos nuevos en discusión por lo menos se sepa "hasta donde ya se ha avanzado". Y Richard pasa a describir algunos motivos (redactados en inglés, respetando la fuente) por los cuales no se llega a un acuerdo contractual:

- "Client resistance to interventions proposed by the consultant;

- Lack of understanding by the client of the OD process;
- Lack of commitment by the client to going beyond the assessment phase of the OD process;
- Lack of agreement on a time commitment; and
- Lack of acceptance of financial arrangements.”

Una vez aprobado entre el Cliente y el Consultor un contrato psicológico se debe pasar a los aspectos formales y legales del contrato que entre otros aspectos – siguiendo a R. Engdahl – deben incluir : Honorarios de consultoría; Momentos de facturación; Devolución de gastos incurridos; Asignación de Responsabilidades en cuanto a los materiales y el apoyo logístico; tiempos aproximados de la intervención de cambio y desarrollo organizacional; establecimiento de algunas provisiones a tener en cuenta por situaciones que ameritan modificaciones en el contrato original y procedimientos a seguirse en la medida que surjan descubrimientos de mejoras en relación con el esfuerzo de cambio.

Nuestra experiencia en The Organization Development Institute International, Latinamerica muestra que una de las áreas poco cubiertas o en forma insuficiente en los contratos de asesoría en cambio y desarrollo organizacional, guardan relación muchas veces con una pobre definición de dos aspectos:

1. Alcance del trabajo; y
2. Metodología a seguir.

Incluso se sugiere a los consultores que son requeridos a realizar propuestas donde por supuesto han de existir otras dos propuestas como mínimo (sobre la base de los requerimientos formales establecidos por los Departamentos de Compras y Abastecimientos), compartir con el Cliente el establecimiento de reglas standard que permitan establecer comparaciones entre las distintas propuestas. Entre estas reglas y además de otros aspectos mínimos como lo es el Objetivo del trabajo, el alcance del trabajo y la metodología a seguir, son aspectos de suma importancia.

Competencias esenciales de los Consultores Internos y Externos en Cambio y Desarrollo Organizacional (han sido descritas textualmente en inglés)

- Para la fase de Marketing
 1. Fluently and convincingly convey your qualifications, knowledge, and skills to prospective clients with minimal OD jargon.
 2. Use your awareness of the business environment to identify organizations that are presently undergoing crises or accelerated changes or growth.
 3. Locate and match the size, character, structure, and commitment for change of potential clients with your skills and abilities.

- Para la fase de contacto inicial
 4. Understand and become familiar with the nature of a prospective client's business.
 5. Adapt to and use the language of the client system.
 6. Determine who the appropriate decision makers are, establish contact with these people, build rapport with them, and model attitudes and behaviors that will lead to client trust.
 7. Determine what is necessary to establish a mutually satisfying relationship with your contacts.
 8. Conduct a mini-assessment to determine:
 - a. The client's values, history, philosophy, visions, key challenges, and degree of sensitivity to change;
 - b. The organization's size, product / service lines, profitability, and so on;
 - c. The areas of the organization that need to be examined during the initial diagnosis; and
 - d. The unique nomenclature and characteristics of the client system.

9. Help the client organization reflect on its own motivations and on the discrepancies of goals within the system that are creating dissatisfaction.
10. In collaboration with the client, identify and clarify outcomes to be achieved by a change effort.
11. Evaluate the client's hopes and expectations in a realistic manner, and based on your knowledge from and experience with other change efforts.
12. Communicate to the client the intricacies and complexities of a system and how changes in one area impact other areas.
13. Recognize and respond to concerns about your qualifications, competence, expertise, and credibility.
14. Articulate to the Client the OD process you recommend and the anticipated effect on bottom-line results.
15. Present and discuss the theoretical foundations of system / organizational change in a concise and accurate manner.
16. "Know thyself" and try to remain objective in your observations during the entire change process.
17. Contract with the client for cooperation, collaboration, and joint responsibility, and then model these essential behaviors.
18. Model appropriate personal motivations, expectations, values, boundaries, abilities, and limitations; model those behaviors that the client will be asked to accept.
19. Stay grounded in the OD consultant's role as a catalyst for change; avoid taking on the organization's responsibility for implementing and accepting change.
20. Identify the elements and timing of receiving feedback regarding the project from the client.
21. Use, and be able to explain, a clear, straightforward compensation structure and billing process.
22. Determine if the client is willing and able to pay your fee. Be creative in finding ways to meet the client's needs.
23. Solicit from the client an appropriate commitment of human and another resources or factor these costs into the fee structure if such resources are not available.

Segunda Etapa : Start-Up o “Arranque / Encendido”

La etapa de Start-Up o “Arranque / Encendido” sigue a la de Entrada o Inicio y es anterior a la de Assessment y Feedback. En estos momentos el consultor tiene un contrato formal con el Cliente que, tratándose de un consultor externo es mucho más explícito que en el caso de un consultor interno.

Ahora los desafíos que confronta el consultor son nuevos y distintos de los que enfrentaba en la primer fase, pero no por ello son menores. En estos momentos el consultor vive situaciones similares a los músicos de una Orquesta Filarmónica a primer nivel en el mundo. Estos músicos han practicado muchísimos días y horas, y posiblemente su exposición durante el concierto no dure más de solamente dos o tres horas. No hay posibilidad de corregir las conductas porque desde el inicio de esta etapa el agente de cambio está “modelando un rol” frente a otros que son monarcas en la observación.

El consultor debe asegurarse que todo salga “a la perfección” puesto que cualquier pequeño desvío en ésta etapa ha de significar un alejamiento total respecto del programa original pudiendo producir consecuencias disfuncionales de importancia para el Cliente. Antes de comenzar con esta fase el agente de cambio debe haberse asegurado respecto de la existencia de algún otro esfuerzo de consultoría que se haya realizado recientemente, quienes han sido los expertos en contenido y proceso en ese esfuerzo anterior y los resultados alcanzados y no alcanzados por ellos.

David Jamieson (1995) sugiere tener en consideración los siguientes aspectos desde el mismo comienzo de esta segunda etapa de cambio organizacional (se redactan en la versión original en inglés):

- “Visible support may be minimal in an Organization;
- Managers and employees may feel vulnerable;
- There can be differing – and often biased – perspectives about what is working well and what is not working well; and

- There are usually more “unknowns” than “knows”.

Eric Gaynor (1999 : “Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires) sugiere agregar a estos importantes aspectos algunos más:

- Tener en cuenta la nueva totalidad de recursos disponibles para los participantes organizacionales; y además
- La forma en que la nueva distribución de recursos ha de afectar a los miembros de la organización;
- Cómo se ha de configurar la nueva “toma de decisiones” en el Cliente.
- Las recompensas disponibles para el Líder del Proyecto en la empresa-Cliente.

Hemos visto que esta segunda etapa que hemos denominado Start-Up o “Arranque / Encendido” sigue a la de Entrada o Inicio y es anterior a la de Assessment y Feedback, pero de todas maneras en la práctica existen algunas superposiciones entre las tres. Con el propósito de facilitar la tarea al lector podemos decir claramente que esta fase se caracteriza por el hecho de que el consultor ya tiene ahora un Cliente.

El consultor debe tener en cuenta la excelente frase de Carl Jung al señalar que el mismo consultor es un instrumento, es una variable más. Presuponer que es totalmente objetivo y ecuánime lo puede llevar hacia sendas peligrosas para el éxito del proyecto. Estas palabras de Jamieson (1995) resultan de gran utilidad práctica (literalmente en inglés): “One slogan is popular among OD consultants: “You are the instrument” (Jamieson, 1991). That slogan is significant, serving to emphasize that OD consultants are change agents who have to rely on their thoughts, feelings, strengths, and weaknesses throughout OD interventions. In the start-up step, the “instrument” is evident and critical. What consultants say and do affects their credibility, provides the basis for building relationships, generates support, or initiates resistance.”

Muchos trabajos de consultoría en empresas latinoamericanas durante la década de la globalización estuvieron orientadas a mejorar procesos y a agregar valor a la empresa, para eventualmente ser vendida o absorbida por otra empresa lo que causó una fuerte desilusión en el equipo gerencial y muchos trabajadores de la organización. Este año 2005 es el “año líder” en Fusiones y Adquisiciones en el planeta y algunos participantes organizacionales de grandes corporaciones pueden ver interrumpidas dramáticamente sus carreras laborales como ha sido el caso de Gillette.

Hay algo seguro que sucede en esta fase y que todo agente de cambio debe tener presente; se ponen en marcha todas las unidades de “protección” que tienen las personas ante una situación de intrusión, particularmente de alguien que va a modificar lo que existe. Algunos directivos, los gerentes y resto de participantes organizacionales tienen muchas cosas “a riesgo” ... que hasta este momento no se percibían como amenazas. Y están seguros y convencidos de una re-distribución de poder y de recursos que se han de producir antes de concluir el esfuerzo de cambio.

Ansiedad, temor, miedo, el riesgo mismo, angustia, incertidumbre son algunos de los sentimientos, emociones y estados de ánimo que aparecen con la llegada del consultor y no se han de alejar por el poder de una mano invisible ni por discursos. Las acciones del agente de cambio van a ser cuidadosamente observadas con un ojo clínico por parte de los distintos participantes organizacionales, con un nivel de detalle que pueden representar la envidia de un eximio investigador.

Existe suficiente evidencia empírica respecto de trabajos de consultoría realizados por corporaciones consultoras líderes en facturación en el mundo, donde no se clarifica al personal involucrado (y esto incluye muchas veces el nivel gerencial), el verdadero propósito del esfuerzo de cambio y los objetivos “reales” a alcanzar. Por lo general el Contrato formal entre la empresa y el Cliente es compartido con muy pocos miembros de la firma, incluso aquellos que están cerca de la cúspide (Eric Gaynor, 1999 : “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires).

David Jamieson (1995) señala la importancia de nueve elementos para esta fase en particular, en los cuales debe el consultor poner foco y dirección apropiada, en la búsqueda de los resultados a alcanzar.

- Primer Resultado : Identificando al Cliente y al (a los) Sponsor (s)

Por lo general el agente de cambio mantiene una primer reunión con una persona dentro de la organización que es el tomador-de-decisiones para el esfuerzo de cambio organizacional. En reuniones subsiguientes es probable que mantenga reuniones con uno o más sponsors y también con un líder del proyecto en representación de la organización. A medida que progresa la intervención de consultoría es posible que aparezcan otros grupos y equipos de trabajo con quienes el agente de cambio debe interactuar. Es decir, el Cliente pueden ser distintas personas en un momento determinado, y seguramente lo serán con el transcurso del tiempo. Cuando la organización forma parte de un grupo económico es posible que el consultor tenga que vincularse además con personal gerencial del grupo económico aunque el Cliente sea una sola de las empresas del grupo.

Un factor al que no se le ha prestado debida consideración en la literatura es el relacionado con el “equipo consultor”. El consultor por lo general realiza su trabajo con otros profesionales que no siempre están imbuidos de los principios y prácticas de D. O. y

además cuentan con especializaciones puntuales (en tecnología informática, en comunicaciones, en estadística, y otras disciplinas afines) que pueden ser de apoyo a la labor del agente de cambio. Estas personas también son – aunque en menor medida – un instrumento, y cualquier vulnerabilidad ante el Cliente ha de recaer en poco tiempo sobre las espaldas del agente de cambio.

Eric Gaynor (1997 – “Congreso de Desarrollo Organizacional” Argentina) alerta al consultor sobre la importancia de observar aquellos talentos disponibles dentro del Cliente mismo que pueden “llegar a integrarse dentro de su propio equipo”. Esta práctica es de suma utilidad para aquellos proyectos de implementación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones puesto que el personal de la empresa – Cliente conoce algunos detalles que son de crucial importancia para el éxito del proyecto. Identificación de estos recursos, su potenciación, su entrenamiento y posterior inclusión dentro del equipo consultor, pueden ser de gran ayuda en la marcha del proyecto de cambio organizacional y además pueden significar ahorros importantes para el Cliente en materia de honorarios. Ya se cuenta con una lista demasiado extensa de Clientes que aseguran que en varias ocasiones “pagan honorarios a profesionales del equipo consultor y además los entrenan en nuevas habilidades y competencias” para que después estos sigan trabajando dentro de la estructura del consultor y en otro Cliente.

- Segundo Resultado : Orientándose hacia el Mundo del Cliente

Las personas, los grupos de personas dentro de la organización y la organización misma tienen percepciones, sensaciones, creencias y valores que van dando forma a sus actitudes y comportamientos, conformando lo que podríamos llamar una forma de “ver al Mundo”. Lo mismo ha hecho y continúa haciendo el consultor, quien está influido por una variedad de historias de intervenciones “anteriores en “otros” Clientes.

Un resultado importante que debe alcanzar el agente de cambio tiene que ver con aprender a percibir como el Cliente ve su mundo, y como el mismo ve el mundo del Cliente, y hacerlo desde la comprensión y la apreciación (es bueno tener en cuenta el excelente trabajo de David Cooperrider sobre “Appreciative Inquiry” al respecto).

Para esto el consultor debe desplegar todas sus energías y habilidades hacia una mejor comunicación, diálogo, observación y conversación con este mundo y en la forma que el Cliente lo percibe. Algunas preguntas claves que sugiere David W. Jamieson (1995) deben ser usadas por el consultor son las siguientes (reproducidas literalmente en inglés):

- “What is happening in the client’s environment (for example, issues involving regulation, competition, increased or decreased customer demand, changing customer profiles, and the economy) ?

- What pronouncements are made in the client organization's annual report, state-of-the-organization messages, or recent studies ?
- Who are the competitors and the heroes of the client's organization and the client's industry ?
- What crises and / or achievements has the client experienced ?
- What was the client's previous experience with other consultants and planned-change efforts ?

A lo que Jamieson incorpora algunas preguntas más que han de ayudar al agente de cambio a familiarizarse con el proceso operativo, estructura, tecnología, cultura y personal. Son:

- What other departments, functions, or people will the change influence ?
- What potentially limits the change?
- What leverage points affect the change ?
- What alignments are needed to make change work ?

A lo que deben agregar algunas preguntas de carácter obligatorio para aprender algo más sobre como se conforma el negocio en el Cliente:

- What does the Organization produce or do ?
- What does the organization make its product or provide its service ?
- How is the organization structured ?
- What problems / issues does the organization typically have to deal with ?

- What does the organization do especially well ?

Es de suma importancia conocer la tecnología de la organización y algo a lo que usualmente no se le presta mucha atención y que debería el consultor tener en cuenta, el proceso de logística. Las organizaciones eficientes ganan muchas de sus batallas por su excelencia en la logística que a veces es más importante que una muy buena estrategia que pocos pueden poner en práctica. Pero al parecer las organizaciones utilitaristas no saben mucho sobre esto y no hay muchos sitios donde se le preste la atención que merece el proceso logístico (Eric Gaynor, 1997 : “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires).

Antes de completar esta sub-etapa el consultor debe conocer y comprender el lenguaje conversacional del Cliente, como así también sus inseguridades, temores, angustias, agobios, miedos, deseos, necesidades y frustraciones.

Tercer Resultado : Consolidando su nivel de Competencia y Credibilidad

No tiene sentido alguno que un Consultor se involucre en un proceso de D. O. si no reúne las habilidades, competencias, conocimientos y experiencia necesarios que se deben ajustar a las necesidades del Cliente en un proceso de cambio, y además no sería ético.

Ya hemos mencionado que en esta etapa del proceso de cambio organizacional, el Cliente puede manifestar una serie de inseguridades que pueden ser mayores cuando la competencia y credibilidad del consultor están en juego.

Se sugiere que el consultor familiarice al Cliente con su educación formal e informal, su experiencia, valores personales, antecedentes puntuales sobre cambio organizacional en otros Clientes, experiencias puntuales en Clientes del mismo sector industrial al del Cliente, y que comparta también sobre su apreciación respecto de aspectos que pueden fortalecer la marcha del proyecto como eventuales obstáculos a tenerse en cuenta.

David Jamieson señala que existen tres factores que contribuyen a la credibilidad del consultor, y ellos son: autenticidad, honestidad, y confianza.

Gaynor (2004) sugiere que el consultor debe dejar bien en claro aquellas cosas en que está en condiciones de asistir y ayudar al Cliente y mucho más en claro aquellas cosas en las que se ha de auto-excluir. Auto-excluirse en algunas áreas – e incluso de algunas reuniones o disculparse saliendo de una reunión por resultar ser sus contribuciones de

rendimiento decreciente – puede ayudar al Cliente a ganarle confianza en aquello que sí se compromete a hacer y a cambiar el consultor en el esfuerzo de cambio organizacional.

Gaynor (2004) también sugiere que el agente de cambio se maneje dentro de ciertos márgenes teniendo siempre presente la envergadura del Cliente. Dar referencias de intervenciones de consultoría en corporaciones multinacionales a un empresario privado nacional puede no ser aconsejable ya que sus marcos respectivos contextuales y de referencia son distintos. La evidencia muestra que muy pocos de los asesores que trabajan como profesionales en renombradas firmas de consultoría multinacionales son capaces de generar trabajos de consultoría en empresas privadas locales de tamaño mediano.

La institución líder en Desarrollo Organizacional en el mundo – The Organization Development Institute, cuyo fundador es el Dr. Donald Cole – ha energizado un proyecto sobre las competencias requeridas en el ejercicio de la profesión de Desarrollo Organizacional. Para esta fase de “Arranque – Encendido” The O. D. Institute hace mención a las siguientes competencias:

- Continue the development of processes begun in the entry sep by gathering more detailed information and by continuing to build rapport with the client. These efforts will include, but are not be limited to, the following:
 - a. Identifying the critical success factors, as seen by the client at that time;
 - b. Understanding and appreciating the world the client comes from and the reality and perceptions within which it operates;
 - c. Further assessing and clarifying the real issues as they continue to surface and seeking to dramatize natural tensions and discrepancies as appropriate;
 - d. Acknowledging differences and understanding the implications of those differences;
 - e. Helping the client reflect on motivations for change;
 - f. Creating a focus on the future and a vision based on the client’s current reality that helps the client see its own set of possibilities; and
 - g. Being aware of how your own biases can influence the process.

- Identify the formal and informal power in the client organization in order to gain further commitment and mobilize people in a common direction.
- Ensure that the client's desired changes are aligned with the organization's goals and objectives.
- Develop relationships at all levels in the organization that are grounded in trust and credibility.
- Seek commitment and participation from all those affected by the changes.
- Deal effectively with resistance as it surfaces.
- With the client, define the roles of leaders, internal and external consultants, and all other participants in promoting and implementing the desired changes.
- Create an adjustable plan with the client for managing the change process.
- Recognize what is required to solve the client's longstanding problems or recurring conflicts and seek the experience that will give you the proper skill level.
- Maintain patience during the change process, especially when working through issues that are complex or emotionally charged.

Cuarto Resultado: Desarrollando relaciones Abiertas y Confiables

Las relaciones entre el Cliente y el consultor deben tener una sólida base la que debe ser construida teniendo en cuenta un relacionamiento abierto y de tipo confiable.

Hasta este momento las inseguridades, debilidades, ansiedades, temores, y miedos estaban presentes en todas las unidades de análisis de la organización – Cliente, pero de ahora en más éstas comienzan a ser compartidas en forma abierta con el consultor y aprenderán ambos a convivir con ellas en un diálogo abierto basado en la confianza.

Hay que tener en cuenta que no todas las experiencias anteriores de los Clientes con

agentes de cambio, han sido siempre positivas o fructíferas e incluso cuando ha sido eventualmente positivas la desvinculación ha sido realizada en forma incompleta lo que impide el auto-crecimiento de la organización, y genera una posición “de regreso” a un nivel similar al que vivía la empresa antes de la llegada del consultor.

Se espera que el Cliente y el consultor trabajen en forma alineada entre ellos donde la relación abierta y confiable se consolida con la presencia de un comportamiento honesto y sincero. El uso de un diagrama de “oposición de fuerzas” puede ser de suma utilidad en estos momentos y ha de echar luz sobre aquellas eventuales fuerzas que asisten y consolidan un cambio efectivo como también sobre aquellos elementos que pueden resistir el cambio.

El desarrollo de habilidades de diálogo y conversación, tanto en el consultor como en el Cliente son de vital importancia ya que se espera que existan diferencias de opinión entre ellos y por lo tanto es necesario un “escucha activa” de la otra parte, donde los distintos puntos de vista, perspectivas, y caminos a seguir son puestos de manifiesto sobre la base del respeto mutuo. En esta etapa de “arranque – encendido” se espera consolidar la relación entre el Cliente y el consultor y este debe ganar el debido reconocimiento. Gaynor (2004) hace mención a que antes de culminar esta fase el consultor debe ser reconocido por el Cliente sobre la base de que se ha ganado su confianza al “estar orgulloso de su trabajo profesional como agente de cambio, pero sin vanidad”. “With pride but without vanity”.

Quinto y Sexto Resultado: Evaluando el Alineamiento de los Valores Mutuos y comprendiendo el aspecto político de la organización

El consultor necesita saber los valores del Cliente en cuanto a las personas, el trabajo, el logro, la diversidad, resolución de conflictos, toma de decisiones y arreglo organizacional preferido y a su vez explorar como éstos son compatibles con sus propios valores. Eric Gaynor (1999) hace referencia a que The O. D. Institute International, Latinamerica ha dejado de realizar trabajos que fueron requeridos por Clientes con relación a Evaluación de Puestos, ya que muchos de estos pedidos de servicios de asesoría tenían una “agenda oculta” donde se decidía el progreso o el fracaso del personal de la empresa sobre criterios incorrectos y no-éticos.

El sistema político de la organización debe ser contemplado, considerado, comprendido y actuado en consonancia de parte del consultor (Greiner & Schein, 1988). El sistema político incluye claramente a los que son “decididores” como también aquellos que están en condiciones de recaudar y distribuir recursos, de otros y hacia otros, como así también las fuerzas de poder, de autoridad y de persuasión. El Dr. Donald Cole muestra como algunos miembros de la organización pueden poner en acción mecanismos de

depredación cuando los recursos tienden a ser limitados, y esto tiene fuertes consecuencias disfuncionales sobre los “humanitarios”.

Los celos entre distintos participantes organizacionales llevan a la organización a operar en el ámbito de un nivel de satisfacción en lugar de maximización (March & Simon, 1958). Un Cliente en particular que solicitó servicios de capacitación y entrenamiento para sí mismo sobre “Presentaciones Efectivas” estableció como un requisito de aprobación de la propuesta que dicho seminario no fuera propuesto por el consultor a otras personas de la organización.

Existen implementaciones complejas donde además del sistema de valores del Cliente y del consultor – junto a la necesidad de alinearlos – se debe además integrar con el sistema de “terceros consultores” que son ajenos tanto al consultor como al Cliente. Es el caso de intervenciones donde se implementa una nueva herramienta tecnológica y metodológica como es el caso de “Customer Relationship Management” o “Supply Chain Management” donde el personal altamente profesional puede privilegiar aspectos “hard” por encima de los “soft” que tiene en cuenta usualmente el profesional en cambio y desarrollo organizacional. Y además es posible que también tengan un sistema de valores diferente.

The Organization Development Institute International, Latinamerica a través de trabajos conducidos por Eric Gaynor viene desarrollando una tipología organizacional basada en la “orientación que tiene la organización hacia el mantenimiento y crecimiento del personal”.

Sétimo Resultado: Completando un Diagnóstico Preliminar (tipo escaneo)

En esta sub-etapa el consultor ha de estar en condiciones de realizar a vuelo de pájaro un diagnóstico preliminar que satisfaga los siguientes tres puntos, según David Jamieson (1995):

1. “Understanding and validating issues and needs;
2. Identifying resistance and support; and
3. Clarifying competence and commitment.

En la etapa de arranque y encendido es posible que el consultor haya obtenido de alguna

persona en particular o sino de muy pocos miembros organizacionales. En cambio, durante esta etapa el consultor debe ampliar el alcance y aprender respecto de las creencias, pensamientos y actitudes de un número más importante de personas que pueden verse afectadas por el cambio organizacional, que pueden ser quizás los causantes de algunas de las situaciones que vive el Cliente en la actualidad, que corre riesgos tanto a nivel de su trabajo como a nivel personal, y también de personas que pueden representar un importante recurso en el proceso de transformación de la empresa. Jamieson recomienda que el agente de cambio se aboque a contestar las siguientes preguntas:

- What is the problem ?
- What is the apparent caused of the problem ?
- Why is the present state as it is ?
- How do people feel about it ?

y el consultor en la búsqueda de las respuestas debe acercarse lo más posible al problema, al evento, a la situación o a la causa.

En esta fase debe el consultor mantener su mente abierta recordando que la mente es como el paracaídas : “No funciona si no se abre”. Y lo conveniente es que el agente de cambio aprenda sobre los diferentes puntos de vista, opiniones y perspectiva de distintos líderes y gerentes de la empresa, tratando de encontrar algún grado de validez y aspectos comunes de la diversidad encontrada en los participantes organizacionales. Greiner y Metzger (1983) se refieren a ésta tarea como “probing the problem”.

Y es muy bueno que en esta etapa el consultor aproveche el relevamiento realizado para poder identificar a aquellas personas que primariamente dan apoyo al cambio o se presentan ofreciendo resistencia al mismo.

En este escaneo de Diagnóstico Preliminar el consultor debe tener un “feeling” de lo que Eric Gaynor (1999, Buenos Aires: “Congreso de Desarrollo Organizacional) denomina “Alistamiento para el Cambio” o “Readiness for Change”. El nivel de predisposición hacia el cambio de la organización, sus grupos, el personal y en especial de aquellas personas que van a verse mayormente afectadas por la intervención de cambio y desarrollo organizacional es de vital importancia. Y también es importante tener en cuenta si aquellos que se predisponen a favor (y también aquellos que no muestran una favorable predisposición) son tomadores-de-decisión y adjudicadores y distribuidores de recursos

dentro de la empresa.

Un perfil característico dentro de organizaciones en las culturas latinoamericanas muestra una tendencia de menor predisposición hacia el cambio por aquellos que detentan el poder a nivel gerencial, en relación con algunos de sus subordinados (Eric Gaynor, 2003; Argentina: Congreso de Desarrollo Organizacional). El agente de cambio debe estar alerta a situaciones de este tipo ya que los esfuerzos de cambio también han de requerir las contribuciones del equipo gerencial que puede llegar a mostrar cierta resistencia a las modificaciones a instalar en la empresa.

La predisposición del personal hacia el cambio puede ubicarse dentro de tres categorías posibles (Eric Gaynor, Michigan State University, 1975):

1. Aquellos que están a favor y están definitivamente en contra del statu-quo;
2. Aquellos que consideran que tienen más que perder que ganar con el cambio y prefieren retener a la organización en la situación actual; y
3. Aquellos que se asemejan a los referís de un partido de tenis no hacen más que observar lo que hace el resto, es decir los que están bajo los puntos 1. y 2. más arriba.

También Beckhard & Harris (1987) han desarrollado una categorización similar donde “... people can be against the change direction, somewhat neutral about letting it happen, passively for it, or wanting to make it happen”.

En la categoría 1. de Eric Gaynor el agente de cambio tendrá que saber distinguir entre aquellos que son realmente “campeones de cambio”, otros que pueden desenvolverse como “líderes del cambio”, y una sub-categoría adicional de personas que están a favor del cambio siempre que reporten a un líder o a un campeón de cambio. Y esta orientación y predisposición hacia el cambio debe ser tomada en cuenta por el consultor con relación al “riesgo” a que están dispuestos a correr las personas que conforman los sub-grupos arriba mencionados.

Seguramente el consultor al ser un “instrumento” y por haber comenzado a “hacer trabajos” muestra mayor acercamiento con algunos directivos, ejecutivos y profesionales de la organización, con relación a otros. En este acercamiento el agente de cambio está de alguna manera modificando aunque mínimamente el arreglo organizacional que ha encontrado a su llegada a la empresa, alterando en algo las fuerzas de poder y la distribución de recursos, por lo menos a nivel perceptual. Esta alteración tiene un impacto – aunque leve – sobre la marcha de las operaciones de rutina que se desenvuelven en la organización, hecho que no le debe pasar desapercibido al consultor.

Esta etapa de escaneo es de vital importancia y el consultor no debiera saltarla yendo directamente a la intervención de consultoría. A estas alturas el agente de cambio debe estar asegurando que va a trabajar sobre los reales problemas de la organización y que éstos han sido principalmente identificados.

El compromiso que pueda estar asumiendo el consultor con aquellos que proponen el cambio y se muestran como elementos de apoyo al consultor en esta fase inicial, debe ser considerado dentro del “trabajo global” de consultoría. El consultor debe tener en cuenta que una vez comenzada la intervención y realizados los cambios y mejoras, muchas de las personas con quienes se ha relacionado frecuentemente y en forma positiva al haberlo apoyado en esta fase inicial de alistamiento para el cambio, quizás no reúnan un perfil de sostenimiento / mantenimiento del cambio que ha de ser importante una vez que el consultor termina con su trabajo.

Octavo Resultado: Contratando

La importancia del contrato tanto formal como psicológico entre el Cliente y el consultor respecto de qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, es de vital importancia para el éxito del proceso de cambio organizacional. Se supone que el contrato ha sido tratado durante la etapa de “Entrada – Ingreso” y es lo que ha posibilitado que el consultor se encuentre ahora en la etapa de “Arranque – Encendido” o Start-Up.

Según David Jamieson (1995) “The process of contracting needs to be a primary focus in the start-up step. But contracting can be ongoing in some respects and be reopened as conditions change. Contracting means establishing and clarifying expectations about the change effort, the working relationship (s), consultant support needs, and financial or other arrangements.”

Muchos han sido los autores y consultores que le han prestado consideración a la Contratación y destacado su importancia (Weisbord, 1973), fijando las pautas de la intervención y destacando por lo tanto lo que el consultor como el Cliente deben esperar alcanzar y la forma en que pueden colaborar mutuamente (Block, 1981).

David Jamieson (1995) hace una excelente descripción de muchos de los aspectos que debe tener en cuenta el consultor – y también el Cliente – para esta fase, los cuales se mencionan literalmente en inglés a continuación.

“The consultant should start the OD intervention by agreement with the client about desired goals or outcomes, the nature of the change effort and the methods to be used. As part of these discussions, the consultant and the client should establish critical success

factors (what will it take to be successful?) which can later be used in the evaluation step. Critical success factors can include objective, measurable outcomes such as reduced turnover, higher margins, or quality improvements, and more subjective attitude or behavior outcomes such as more participation among a group's members, improved morale, or shared perceptions of what is valued and rewarded. Caution may be needed, however; there is no guarantee of improvement. The consultant should keep in mind the mutual nature of the contracting process. No matter how well the consultant does, there can be no change or improvement without the full support of the client organization. Both Boss (1985) and Schein (1988) have stressed the importance of emphasizing the joint responsibility of clients and consultants during contracting."

"Developing consensus on the nature of the change effort and methods will produce more detailed information on whom to work with, whom to include, where the OD work will take place, when the work should be performed, in what sequence OD intervention activities should happen, and approximately how long the change effort will take. The consultant should be sure that flexibility is incorporated in the contractual language."

"In contracting for the OD work, the client and the consultant should agree on the overall strategy for approaching the intervention. That includes boundaries, work tasks, sequence of activities, choice of methods, data requirements, data analysis, people to include in the change effort, and deliverables to be produced. The result of this part of contracting is often a plan that may be more specific and detailed for the immediate next steps, such as diagnosis or preliminary education, and more general for the subsequent design, intervention, and implementation phases. It is often helpful to include key decision points in the change plan for client – consultant review or modification."

"There are four types of organizational members with whom the consultant may need to contract for working relationships:

1. Direct client (s) with whom the consultant will be working;
2. Sponsors of the OD intervention, if any;
3. Key players in the power system; and
4. People who may be involved in later stages.

Some relationships will necessarily be more in-depth; some may involve limited roles and minimal content. In contracting with the direct client, the consultant must address the full range of relationship issues and develop the working relationship. Trust and openness are issues of central importance. In addition, the consultant will find it essential to clarify what

roles he or she will play for the client, what they should expect from each other, how they should work together, and how they should reach critical decisions.”

“However, sponsors and key power players may want roles with different levels of involvement. Some may join in the change effort; others may be interested observers. Generally, contracting for these relationships involves determining how much sponsors and key power players wish to participate; how much information they want to receive; what information they want to receive; how much faith they have in the consultant’s ability to pursue the objective they seek; and how much information, support, and involvement the consultant needs from them. The consultant will need to keep the power players informed and keep asking for their input. If the consultant knows that other people will be involved in the change effort later, he or she may find it helpful to brief them on what will be happening, determine how to keep them informed, estimate when and in what ways the change effort may impact them, and discuss, if appropriate, what they can do to prepare for participating in the change effort.”

“The most in-depth relationship contracting occurs with the consultant’s direct client. The consultant is contracting primarily for the psychosocial aspects of the relationship. That includes – but is not limited to – roles and expectations, needs for involvement, information needs, contact, control, work styles, and the ground rules or principles that will be used as the consultant and the client work together. This type of contracting requires that the consultant and the client ask for what they want or need (Block, 1981; Boss, 1985).”

“The consultant needs to clarify his or her role. For example, will he or she serve as an expert, a helper, or a collaborator (Block, 1981)? It is equally important to clarify the client’s role. For example, is the client an OD intervention manager, a co-consultant, or a decision maker? The consultant and the client also need to decide who should be most visible in relation to the OD intervention. Once the OD consultant’s and the client’s roles have been discussed, their expectations can develop.”

Other considerations must also be addressed. Will the intervention be jointly planned or planned chiefly by the consultant or the client? Will meetings be client-led or consultant-led? The consultant and the client also will need to clarify how often they will meet, what information will need to be communicated, who will communicate the information, how the information will be communicated (for example, phone call, electronic mail, fax, presentation, memo), and when the consultant and the client will be accessible.”

Jamieson (1995) sugiere que el agente de cambio debe comenzar a prestar atención a la fase de desvinculación durante esta etapa de avance en el esfuerzo de cambio. Y para explicar sobre este punto señala que :

“The consultant should discuss the separation policy with the client during start-up and he or she should ask the following questions:

- Who can end the OD intervention or consulting relationship ? Under what circumstances?
- How will termination occur ?
- What does each party owe the other party if a termination occurs ?

Whether a working relationship is based on ground rules, expectations, or work styles, the consultant and the client will need to clarify and agree on how they will work together in a trusting, productive, and rewarding relationship.”

Preguntas que se relacionan con servicios de apoyo son las siguientes :

- Who will provide the support services ?
- How / through whom will they be obtained ?
- What will support services consist of ?
- When will the consultant be able to use the support services ?
- Who will pay for them

Y también otras preguntas que tienen que ver con los servicios de traslado del consultor, como ser:

- Who will arrange for and pay for traveling and lodging needs ?
- What class of service is involved ?
- Will traveling and lodging needs be paid for directly by the organization, invoiced, or handled in some other manner ?

Y agrega David Jamieson algunas preguntas a las que debe encontrar respuesta el consultor y también el cliente :

- What is the consultant's pay rate ?
- What consulting expenses are covered ?
- What time is billable (for example, will travel time be billable) ?
- How is time calculated (for example, nearest quarter hour, hour, half day) ?

- How much time and money is estimated for the OD intervention ?
- When should the consultant's invoices be sent ?
- How should the invoices be prepared ?
- What information should the invoices contain ?
- Who should the invoices be sent to ?
- What is the estimated timing for payments ?”

El carácter “on-going” de la contratación debe siempre estar presente. Jamieson afirma : “The consultant and client should also discuss, periodically, the relationship between what is being accomplished in the change effort and the expenditures. When the relationship does not seem correlated, the client's concerns may grow: People do not want to spend substantial sums of money without witnessing visible progress toward their goals.”

“With contracting, consultants need to remember that there are so many different systems and clients that contracting is almost always a process of customizing to fit each situation. Both parties must meet their individual and mutual needs in order to be satisfied. Contracting must not interfere with their working together effectively. It is a complex, human – interaction process requiring skill and flexibility.

Noveno Resultado: Presentando al Consultor y a la Intervención de Consultoría

No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión tiene plena validez en relación con el noveno resultado a alcanzar. Y aunque parezca una tarea sencilla por lo general no lo es y tampoco siempre se le presta la debidas consideración en especial de parte de las grandes empresas consultoras multinacionales cuando realizan intervenciones de asesoría en cambio organizacional. Algunos puntos que sugiere David Jamieson (1995) a tener en cuenta son señalados a continuación.

“The consultant will need to know the organization's culture and systems as well as how to present the intervention properly. If people are not informed about the intervention before the consultant arrives, they might resist it. Who introduces the intervention and how he or she does it effects its credibility. If the wrong person introduces the OD intervention or uses the wrong method of communication, the intervention will begin poorly.”

Por su parte Greiner & Metzger (1983) sugieren que alguna parte de la presentación debe ser realizada por escrito de modo de tener un estatuto claro que no se preste a múltiples interpretaciones de parte de los miembros organizacionales.

Y Jamieson señala algunas pautas adicionales a tener en cuenta : “The consultant can also meet key people informally before the introduction to build comfort and rapport while minimizing feelings of concern. Providing personal as well as professional information about himself or herself at the outset of an intervention can also help portray him or her as a human being. These techniques help build the consultant’s credibility and the client’s confidence.”

El trabajo de muchas firmas consultoras multinacionales muchas veces no tiene en cuenta muchas veces varios de los aspectos y consideraciones arriba mencionados. Muchas veces el personal que depende del líder del proyecto de la firma consultora, seniors, juniors y trainees no son presentados apropiadamente a los participantes organizacionales y el relacionamiento se deja en manos de cada uno de éstos, lo que a veces puede alterar la marcha hacia el éxito del proyecto. Es común que además el Líder del Proyecto de la empresa consultora y también algún gerente del mismo mantenga reuniones casi exclusivamente con el líder del proyecto de parte del Cliente. No hay duda que en algún momento el esfuerzo de cambio no alcance a satisfacer las expectativas generadas ni los resultados esperados y que se encuentre como causa del fracaso del proyecto “un problema de alineamiento” entre la firma consultora y el Cliente.

Jamieson agrega : “How various parts of the organization will be involved or affected by the intervention should determine how much time and effort should be devoted to its introduction. Some people should just be informed; others should be involved in two-way forums to be sure they understand the intervention and know what to expect. The consultant should know how the organization usually introduces information, but if its method is ineffective, the consultant may want to differentiate his or her change effort by creating a new introduction process.”

“Consultants must work carefully to surface organizational issues. At the same time, they should work to instill trust and match their personal styles to the expectations of multiple players. Starting OD projects takes on great significance because change is inherently risky. Change engenders feelings of vulnerability in clients, intensifying emotions in ways that complicate helping relationships.”

“A consultant’s authenticity and skills are central to establishing effective working relationships that contribute to successful change. The consultant cannot be too needy or too greedy, or too passive or too controlling. He or she has to remain marginal to the system yet remain close enough to the change effort and the people to obtain valid data and instill trust and confidence.”

“At differing points in the start-up step, the “consultant as instrument” will be tested. Who the consultant is and how effective he or she will be with the client, sponsor(s), and organizational members will become evident through his or her ability to do the following:

- Communicate wants or perspectives on the issues;
- Listen to the client's message and feelings;
- Question in a probing and caring manner;
- Empathize with the client's vulnerability and fear;
- Clarify what others are struggling to communicate;
- Provide feedback to validate and support the client's thinking and behavior;
- Confront issues and people when the change effort is not going well;
- Observe effectively; and
- Facilitate the examination of issues, feelings, and differences that emerge in change efforts.

In the final analysis, consultants can see only what they have prepared themselves to see, and they can do only what they have developed themselves to do."

Anexo II

Competencias esenciales de los Consultores Internos y Externos en Cambio y Desarrollo Organizacional, descritas textualmente en inglés (Source: The O. D. Institute - International Registry).

24. Continue the Development of processes begun in the entry step by gathering more detailed information and by continuing to build rapport with the client. These factors will include, but are not be limited to, the following:

- a. Identifying the critical success factors, as seen by the client at that time;
- b. Understanding and appreciating the world the client comes from and the reality and perceptions within which it operates;
- c. Further assessing and clarifying the real issues as they continue to surface and seeking to dramatize natural tensions and discrepancies as appropriate;
- d. Acknowledging differences and understanding the implications of those differences;
- e. Helping the client reflect on motivations for change;
- f. Creating a focus on the future and a vision based on the client's current reality that helps the client see its own set of possibilities; and
- g. Being aware of how your own biases can influence the process.

25. Identify the formal and informal power in the client organization in order to gain further commitment and mobilize people in a common direction.

26. Ensure that the client's desired changes are aligned with the organization's goals and objectives.

27. Develop relationships at all levels in the organization that are grounded in trust and credibility.

28. Seek commitment and participation from all those affected by the changes.

29. Deal effectively with resistance as it surfaces.

30. With the client, define the roles of leaders, internal and external consultants, and all other participants in promoting and implementing the desired changes.

31. Create an adjustable plan with the client for managing the change process.

32. Recognize what is required to solve the client's longstanding problems or recurring conflicts and seek the experiences that will give you the proper skill level.

33. Maintain patience during the change process, especially when working through issues that are complex or emotionally charged.

Tercera fase de la Intervención de Consultoría: Apreciación y Feedback

Una etapa vital de todo proceso de cambio y desarrollo organizacional es la de **Apreciación y Feedback**, que representa la tercer etapa.

Es muy común que los consultores se adelanten salteando esta etapa y vayan directamente a la intervención del proceso de cambio, algo que puede resultarles costoso tanto al consultor como al Cliente. The O. D. Institute International, Latinamerica está familiarizada con un importante número de trabajos de consultoría donde simplemente se reemplaza a una parte de la población del personal por una herramienta de T. I. o, más recientemente, se reemplaza una herramienta de T. I. por otra, y la “justificación” del trabajo de consultoría se realiza sobre la base de un cash flow bajo algunos de los criterios de rentabilidad de inversión. A su vez estos trabajos no siempre están respaldados por suficientes datos e información que den cobertura a una perspectiva más amplia del negocio del Cliente y la herramienta de T. I. “pasa por la empresa como si uno hiciera pasar a un tren con 20 vagones por la 5ta. avenida en Nueva York” (Eric Gaynor, 1975 : Michigan State University).

Jerry Franklin (1995) define a la “Apreciación” (Assessment) como la recolección y evaluación de información que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización-Cliente. Una de las tareas que comienza a confrontar el agente de cambio en este momento es la relación de causalidad entre variables, y esto puede llegar a ser más complejo a medida que entrevista, escucha y observa a más y más personas de la organización – Cliente, con lo cual se comienzan a confundir los síntomas con las causas.

Franklin señala las ventajas existentes al poner foco en las causas del problema. Literalmente y en inglés : “There are two major advantages to focusing on a problem’s cause. First, factors negatively affecting the organization can be addressed before they lead to serious problems. Second, the chances for developing lasting solutions are increased. If the consultant cannot identify the underlying causes, he or she may provide only temporary solutions or may succeed in suppressing only one symptom, and other symptoms from the same cause may eventually create new problems for the client.”

Hay que tener en cuenta los cuatro propósitos principales resultantes de una actividad de **Apreciación**. Siguiendo a Franklin, ellas son:

1. **Evaluando la Situación Actual.** Al evaluar la situación presente que vive la organización el consultor está en condiciones de encontrar algunos problemas que pueden ir más allá de todo lo que se había trabajado hasta este momento en el proceso de Contratación de los servicios de consultoría. A su vez las causales de los principales problemas de la empresa pueden deberse a factores internos o externos a la misma, o incluso a la interacción entre ambas. Una de las funciones principales del agente de cambio en este momento es la de orientarse hacia la “anticipación” de los problemas, de manera que la organización se mueva de un enfoque reactivo a un rol pro-activo. La cantidad de datos e información es algo que el consultor debe considerar, como así también la necesidad de los mismos. The O. D. Institute International, Latinamerica ha liderado dos proyectos de asesoría “orientados a analizar” como los datos pueden convertirse en información y estos a su vez en conocimiento de parte de los miembros organizacionales. Ante la eliminación – sin aviso – de algunos informes emitidos por el departamento de EDP / TI muchas veces los usuarios no se percataron de ello durante más de 3 meses, a pesar de que previamente le habían informado al asesor que esa clase de información le resultaba indispensable.
2. **Proveyendo Feedback.** Aquí el consultor debe discriminar que información es devuelta y a quién (individuos, grupos, o la organización), y también debe de prestar consideración que información provee a quienes en la jerarquía organizacional y dentro de aquellos que son tomadores-de-decisión y distribuidores de recursos. Tratamiento especial merece dar feedback a alguien que supuestamente “era dueño de ella” y sobre las base de a dicha información arriba a ciertas conclusiones que, a la luz de la devolución que le haga ahora el agente de cambio, le pueden llegar a resultar sorprendentes. Qué feedback debe darse, a quién, como debe ser regulado en cantidad y en el tiempo son variables importantes que debe dilucidar el consultor y además debe tener en cuenta cómo es que da ese feedback.
3. **Planeando el Cambio.** No tiene sentido alguno que uno obtenga información para la toma de decisiones que se orienta hacia modificar la situación actual, y después no se tome acción alguna al respecto. El consultor puede estar bajo fuerte presión del Cliente hacia alcanzar resultados y quizás no quiera dedicar suficiente tiempo a analizar “nueva información” que agrega aún mayor complejidad al proceso de cambio organizacional, y deberá saber como lidiar apropiadamente con ésta situación. Los resultados de esta sub-fase de apreciación deben ser usados como el pilar fundamental sobre el cual se ha de construir y planear el cambio dentro de la empresa.
4. **Monitoreando el Cambio.** Como resultado del cambio, la información puede ser utilizada para apreciar los efectos y consecuencias del mismo. La información disponible puede ser usada para monitorear la interacción de la organización con el contexto, con sus contendores, y con terceras partes teniendo un importante peso

sobre la supervivencia y crecimiento de la empresa. La información puede ser ligada a un sistema de recompensas, y en especial cuando los resultados son positivos, puede motorizar un círculo virtuoso. A la luz de resultados negativos el consultor tendrá la oportunidad de revisar lo que está haciendo, tomar acciones correctivas e incluso detener el esfuerzo de cambio. Dejar las decisiones en manos de la intuición o impresiones lleva a los participantes a opinar sobre distintas opciones posibles, con el consiguiente problema de no poder realizar una sola afirmación fundamentada en hechos.

Información sobre QUE aspectos, puntos clave y variables debe concentrarse el consultor

Como hemos mencionado en la sección anterior la etapa de Apreciación y Feedback se orienta a encontrar las oportunidades de mejora en la organización teniendo en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades existentes y esto es intentado realizar sobre Hechos. A su vez los Hechos deben sustentarse en datos e información que sean susceptibles de darnos el conocimiento apropiado que nos permite tomar las mejores decisiones para el proceso de cambio y desarrollo organizacional.

Las organizaciones cada vez más son en gran medida consecuencia de lo que sucede en el contexto y aquí es importante que el agente de cambio se familiarice con trabajos como los de Katz & Kahn (1978), Lawrence & Lorsch (1968), James Thompson (1967) y Burns & Stalker (1961), entre otros.

Existen una serie de factores que distintos autores y consultores en diversos trabajos de investigación y de consultoría han descubierto estar relacionados con la performance organizacional influyendo en la forma en que la empresa transforma inputs en outputs (Rensis Likert, 1961 y 1967; Porter, Lawler & Hackman, 1975). El consultor puede tener en cuenta estos factores – que son detallados más abajo – y relacionarnos con la estructura organizacional, en especial con la forma en que estima que la organización se comporta dando lugar a un nuevo arreglo organizacional.

- Áreas principales (y sus respectivos factores) donde el consultor puede poner foco en la etapa de Apreciación según Ferry Franklin (1995); literalmente y en inglés.

A. Systems and Policies

A. 1. Reward System. The types of rewards that exist and the policies regarding their distribution.

A. 2. Performance System. The ways in which expectations are established and performance is monitored.

A. 3. Career System. Procedures for the development and advancement of people within an organization.

B. Organizational Procedures

B. 1. Decision Making. How major decisions are made and who is involved in this process.

B. 2. Communications. The direction, form, and content of information flow.

B. 3. Job Design. Basic job descriptions, including the motivational potential for each job.

B. 4. Bureaucracy. The existence of practices and procedures that impede efficient functioning.

C. Leadership Behaviors

C. 1. Support. Behaviors that demonstrate concern for subordinates and what they have to say.

C. 2. Facilitation. Assistance provided by supervisors (for example planning, training, feedback) to enhance subordinates' performances.

C. 3. Team Building. Encouragement provided by supervisors to work – group members to work together and accomplish group goals.

D. Group Processes

D. 1. Communication. Methods used by group members to communicate.

D. 2. Activities. Methods used by group members to plan and coordinate activities.

E. Levels of Satisfaction. E. 1. Reactions. How employees react to an organization's systems, including policies and procedures and how they react to the behaviors of organizational members, including supervisors and peers.

Jerry Franklin hace además mención a otros aspectos fuertemente relacionados con el Cliente, y que el agente de cambio debe tener en cuenta durante esta etapa de "obtención de información". El tamaño de la organización, su estructura, cultura, anteriores experiencias en relación con la introducción de cambios y mejoras, y la importancia del problema en cuestión son puntos especiales que no deben de ninguna manera quedar al margen de un análisis serio.

El grupo Aston (Hugo & Others, 1967, 1971) muestran que una variable importante que altera los resultados consistentemente con relación a la performance organizacional y otras variables "independientes", es el tamaño de la empresa. Y también el tamaño de la organización ha de alterar el método y modo que ha de hacer uso el agente de cambio para relevar datos. Por ejemplo, las observaciones y entrevistas pueden ser muchas veces realizadas solamente con pequeños grupos o algunos individuos.

La estructura organizacional es otra variable importante puesto que la división geográfica o las distintas unidades de negocios hablan de una dispersión que también ha de influir sobre el modo de relevamiento. Lo mismo sucede con la cultura organizacional donde además de las distintas culturas, nacionalidades e idiomas, debe tenerse en cuenta también la diversidad en cuanto a género y a la fuerza de profesionales y trabajadores. Estas personas han de responder en forma distinta al explorar sus posiciones en cuanto al trabajo, autoridad y estilo de supervisión o gerencial.

Es muy probable que la organización-Cliente ya ha tenido alguna experiencia sobre modos de relevamiento de datos como consecuencia de trabajos anteriores de consultoría. La forma en que se relevaron dichos datos, como fueron compartidos con los participantes organizacionales y las consecuencias que éstos perciben haber vivido, han de tener algún efecto sobre la recolección de datos que tiene prevista el agente de cambio en su intervención.

Finalmente la Importancia del Problema – y cuanto de ella pone a riesgo a la empresa – es un aspecto de importancia prioritaria puesto que es posible que el Cliente tenga que tomar decisiones rápidas por las presiones que vive en ese momento. Por supuesto, la

importancia del problema interviene aquí como una variable más, pues las personas han de tender a responder sobre la base de dicha presión.

Franklin detalla algunos puntos adicionales sobre los cuales el consultor debiera poner foco, que son reproducidos literalmente en inglés:

1. "External factors potentially affecting an Organization, such as its financial status, economic conditions, competitive pressures, and legal constraints;
2. Results of organizational activities, such as the quality and quantity of products and services, organizational profitability, and the consequences of production methods on employee health (both physical and psychological);
3. How the structure of the organization affects its functioning; and
4. How the organization's procedures and processes affect its functioning.

Opciones que tiene el Consultor a su disposición para Recolectar Información

Usualmente (Franklin, 1995) se hace uso de 4 métodos para obtener información. Ellos son:

1. Entrevistas personales;
2. Cuestionarios;
3. por Observación; y
4. Analizando registros.

No existe un único método que pueda ser recomendado para todas las situaciones. El criterio del agente de cambio, el tipo de Cliente, la naturaleza del negocio, el contexto, y sus contenedores entre otros, son aspectos que influyen fuertemente sobre el método a elegir. Y no debe destacarse la combinación de más de uno de ellos, lo que puede aumentar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

El consultor puede elegir durante la entrevista hacer preguntas estructuradas donde el participante organizacional ha de responderla dentro de ciertos parámetros y donde

existen unas posibles opciones de respuesta ya pre-establecidos. Puede también haber desarrollado algunas preguntas abiertas sobre las cuales puede el entrevistado explayarse. La ventaja obvia de las preguntas estructuradas radica en que pueden realizarse comparaciones entre las personas o grupos entrevistados. Por otro lado la pregunta abierta tiene la ventaja de poder obtener información adicional y no prevista inicialmente por el consultor, ya que el entrevistado puede explayarse compartiendo aspectos que pueden ser de sumo interés para la organización.

Un consultor experimentado puede moverse rápida y atinadamente durante la entrevista combinando los dos métodos, pues algunas preguntas estructuradas pueden gatillar aspectos en que es bueno que el entrevistado se explaya y también es posible lo opuesto, que existan ventajas de una escucha activa abierta que luego necesite una respuesta más parametrizada.

Los Cuestionarios pueden ser usados al igual que las Entrevistas Personales bajo el formato abierto o estructurado. Muchos consultores prefieren realizar sus propios cuestionarios “a medida” para el Cliente teniendo en cuenta la situación actual que confronta y el tipo particular de arreglo organizacional.

La ventaja del Cuestionario por sobre las Entrevistas resulta obviamente del hecho de poder tener un alcance mayor sin que esto necesariamente incluya costos más altos. Además, haciendo uso de ellos en distintos tiempos, la organización puede ser observada a través de los resultados en el tiempo y como estos resultados pueden estar relacionados con algunos factores o variables en particular. El hecho de posibilitar la realización de comparaciones es de suma utilidad.

Sin embargo, un consultor avezado debe tener en cuenta que el uso indiscriminado de cuestionarios para realizar comparaciones puede estar observando a distintos individuos y grupos que quizás no son comparables.

Un método de recolección de datos que ha estado a mano de todos aquellos relacionados con otros en el mundo organizacional, es el de la Observación. El método de observación tiene una ventaja importante puesto que evita los prejuicios del observado (miembro organizacional) ... pero por otro lado hay que tener en cuenta el prejuicio del observador.

Todo agente de cambio tiene una “forma o manera de observar” y es posible que la misma se relacione con un marco conceptual, con exposiciones y vivencias que ha tenido en el mundo real, y con la combinación de ambas. Observar a distintas personas y distintos grupos requiere una serie de competencias especiales que no todo consultor tiene siempre a su alcance, de modo que es importante que desarrolle estas habilidades a su máximo potencial. Y un aspecto adicional tiene que ver con “como discrimina” el agente de cambio lo que implica el desarrollo de tipologías observables, lo que no es nada fácil, ya que, entre otras consideraciones, las mismas deben ser mutuamente

excluyentes presentando semejanzas sistemáticas dentro de cada una de las categorías y diferencias sistemáticas entre las mismas.

Hacer uso de este método de recolección es bastante costoso ya que debe estar acompañado por la presencia del consultor, la que a su vez, debe contemplar la situación bajo observación.

Una cuarta forma de recolección de datos como un medio de asistencia para el diagnóstico organizacional consiste en Analizar los Registros de la organización. Bajo este medio el agente de cambio no tiene que “inventar” una forma de obtención de datos – como lo son las 3 primeras formas mencionadas más arriba – puesto que los datos están en la empresa. A través de los registros contables y los registros operativos que son actualizados en forma permanente el consultor puede obtener información muy útil que guarda relación con indicadores claves como lo son los ingresos, los tipos de ingresos, el impacto de los precios de los productos, la importancia del mix de productos, los costos totales, hundidos, fijos, variables y semi-variables, los costos hundidos, y también los costos e ingresos marginales. Puede aprender también respecto de los resultados de distintos centros de costos y distintas unidades de negocio. El ausentismo, rotación de personal, son otros aspectos y factores claves que pueden relacionarse con los mencionados en el párrafo anterior y a su vez, entre éstas e indicadores duros de performance (dividendos pagados, etc.).

La ventaja de este tipo de relevamiento de información como ya lo hemos mencionado en que ya existe; sin embargo, nuestras experiencias en The O. D. Institute International, Latinamerica muestran que no siempre los agentes de cambio hacen buen uso de ellas (Eric Gaynor, 1999 : “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina).

Con el propósito de facilitar la tarea del consultor en la selección de los distintos métodos de relevamiento a que se ha hecho referencia más arriba, Jerry Franklin (1995) hacer uso de seis criterios que le han de permitir explorar las ventajas y desventajas de cada una de las formas de relevar.

Los seis criterios son:

1. “Eficiencia. Incluye diversos factores como lo son los costos financieros y el tiempo requerido de recolección de datos y para análisis de la información desde un número específico de fuentes.
2. Objetividad. Tiene en cuenta en qué medida el método usado está sujeto a los prejuicios del observador y del observado.

3. Comparabilidad. Se relaciona con el grado en que se puede llegar a comparar los resultados “en el tiempo” con el propósito de determinar el progreso existente.
4. Totalidad. Tiene que ver con la posibilidad de que el método pueda dar cobertura a un amplio rango de temas con relación a distintos niveles de medición.
5. Certeza / Validez. Este punto incluye los criterios 2, 3, y 4 anteriores a los que también debe agregarse nuestro grado de percepción de que la información realmente refleja lo que actualmente existe en la empresa.
6. Flexibilidad. Indica en qué medida el método seleccionado puede llegar a ser modificado teniendo en cuenta la información recogida anteriormente durante las etapas iniciales del trabajo.

Vale la pena tener en cuenta lo expresado por Jerry Franklin (1995) en un resumen que tiene que ver con el proceso de “Seleccionar la Estrategia Apropriada”. Se describe literalmente en inglés:

“A consultant must consider the setting when he or she chooses information-gathering methods. A review of the advantages and disadvantages of the four methods suggest some general approaches. Most obvious is that each method has weaknesses. All fail to meet ideal characteristics in one or more important areas. However, interviews and questionnaires are generally the best methods for gathering information because they have significant strengths and fewer weaknesses than the other two methods. Observations and records have fewer strengths and at least two considerable weaknesses.

Considering the above points, the consultant can infer that a clear choice of strategy exists for most situations: combine interviews and questionnaires. Interestingly, interviews and questionnaires tend to be complementary. In the areas in which interview methods tend to be weakest (that is, efficiency, objectivity, comparability), questionnaire methods are strong. In the area in which questionnaires are weak (flexibility), interviews provide strength. These factors suggest that, in most situations, combining interviews and questionnaires is a good strategy for gathering assessment information.

Another factor that supports this strategy is that questionnaire results tend to be reported in numeric form, and they may be difficult for some clients to interpret and accept. Interviews, however, often provide anecdotal examples that help bring meaning to numeric summaries. Combining the two methods can produce powerful and clear results.”

La experiencia de The O. D. Institute International, Latinamerica (ver Eric Gaynor, 1997):

“Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina) muestra que quizás deba dar el consultor integrar entrevistas con cuestionarios con el método de Análisis de los Registros, pues los directivos y gerentes muestran cierta preferencia a tomarlos en cuenta dentro de organizaciones en culturas latinoamericanas (la excepción son las grandes corporaciones multinacionales, es decir sus filiales, donde usualmente prefieren guardar confidencialidad sobre sus informaciones contables y operativas).

Otro capítulo muy importante en esta sección de Apreciación y Feedback, es la segunda de ellas: el Feedback.

El feedback es absolutamente necesario tanto para el agente de cambio como para el Cliente en el proceso de comprender donde está la organización “actualmente” y lo que se necesita para identificar el cambio que es requerido.

Bowers (1973) ha encontrado evidencia donde muestra que feedback sustentado en resultados basados en cuestionarios puede ser de suma utilidad en los procesos de cambio y desarrollo organizacional. Nadler (1977) sugiere tres enfoques principales de feedback y que a su vez son los más usados en O. D.: data handback, survey feedback, y survey-guided development.

La primera de ellas – data handback – consiste en devolverle al participante el cuestionario tabulado con los consiguientes resultados, dejando librado al Cliente la interpretación de los mismos. Este es un método que consideramos inapropiado en O. D. y no sugerimos hacer uso de él.

Muchos autores y consultores se han referido a las ventajas de survey feedback (Mann, 1957; Bowers & Franklin, 1974; Nadler, 1977; Franklin, 1978, 1979; Neff, 1965). El método de survey feedback es posiblemente el método más usado, y el consultor se encarga de realizar un resumen de la información incluida en el cuestionario el que es debatido a nivel de un grupo de trabajo. Como resultado de ello el agente de cambio ayuda a los miembros del grupo a debatir sobre distintos temas poniendo además foco en las interacciones entre ellos, lo que permite que los distintos miembros del grupo pueda entonces llegar a definir problemas y a desarrollar maneras de mejorar sus interacciones.

Franklin describe distintas características de “Feedback de Utilidad” en relación tanto con Dar como con Recibir Feedback. Se describe a continuación literalmente y en inglés.

“Characteristics of Useful Feedback – Giving Feedback

1. Limited: Deliver small amounts of information – especially when the potential emotional impact is great.
2. Descriptive: Provide recent examples for clarification whenever possible.
3. Verifiable: Support the information with other sources or recent examples.
4. Impactable: Allow the recipients to control the information.
5. Unfinalized: Deliver information that will stimulate interactions to further define issues and, where appropriate, lead to change.

“Characteristics of Useful Feedback – Receiving Feedback”

1. Understand: Listen carefully to gain a better understanding.
2. Clarify: Ask for recent, specific examples.
3. Separate information from emotions: Be aware of emotions and their possible sources. Emotions may be linked to any number of issues including the source of the feedback, the setting, expected consequences; and the general importance of the information to the individual or group.
4. Summarize: Repeat your understanding of the feedback to the source.
5. Evaluate the Validity: Determine if the information is accurate.
6. Ask for suggestions: Solicit help concerning possible changes.
7. Set Objectives: Establish goals for change.

El tercer método es el denominado “Survey-Guided Development” va más allá del trabajo

a nivel de Survey Feedback puesto que incluye a la organización en su conjunto. Bajo este método se trabaja en un diseño de “cataratas” donde la alta dirección de la empresa examina sus propios resultados antes de hacer lo mismo con otros niveles. El foco de la discusión grupal incluye un análisis de temas organizacionales (procedimientos de toma de decisiones, el sistema de recompensas) y también temas grupales. Los temas que no pueden llegar a resolverse a un nivel inferior son elevados y llevados a niveles más altos hasta que finalmente son resueltos en algún nivel.

Algunas de las ventajas de éste método son descritas por Jerry Franklin (1995) y se transcriben literalmente en inglés:

“Survey-guided Development also emphasizes the use of information that has been summarized across major sub-groupings (for example, levels, functions, demographic groups) to better understand an organization’s strengths and weaknesses. Thus, organizational members often review information that summarizes results across major subgroups within the organization in addition to information from their own work groups. This summary provides the members with a context for understanding how any particular group fits within the workings of the entire organization. It also involves a broad base of individuals in the problem-identification and problem-solving process for major organizational issues.

Survey-guided development also places a heavy emphasis on preparing for effective use of the feedback information. A consultant prepares participants to understand the results before they are exposed to their own information. He or she also trains members of the organization to better manage the process and skills associated with effective use of questionnaire results. This includes the constructive management of and participation in, feedback meetings that are used to clarify and resolve problems. A summary of the major activities associated with survey-guided development appears below.”

“Major Activities in Survey-Guided Development”

1. Project Planning: Establish expectations for project schedules and goals and clarify roles for all participants, including internal and external consultants. Train internal consultants.
2. Concepts Training: Prepare all members of an organization to better understand how the organization functions and how critical areas will be measured.
3. Data collection: Administer questionnaires to everyone and conduct interviews (both individual and group) with a representative sample of the organization.

4. Feedback Training: Prepare all members of the organization to understand the feedback information and the best process for using feedback; include skill training in giving and receiving feedback.
5. Feedback: Return information aggregated at different levels (group, department, level, function, total organization) to the appropriate individuals. Facilitate the process.
6. Problem Solving: Hold meetings to evaluate information, clarify its meaning and impact, and where appropriate, take steps to solve problems that are having a negative impact on performance.
7. Review: Collect new information to evaluate the organization's current functioning, evaluate changes, and make further adjustments to resolve remaining issues."

Concluye Franklin (1995) señalando que cuando estamos interesados en un proceso de cambio planeado el proceso de un feedback es crítico en cuanto a:

1. Obtener un más completo entendimiento de la situación actual;
2. Determinar la naturaleza de las modificaciones que se esperan bajo las condiciones actuales;
3. Obtener compromiso de los participantes organizacionales en cuanto a los cambios; y
4. Monitorear los cambios a medida que ellos ocurren.

Competencias esenciales de los Consultores Internos y Externos en Cambio y Desarrollo Organizacional, descritas textualmente en inglés (Source: The O. D. Institute – International Registry)

34. Determine the types and amounts of data that are needed to help the organization focus on the issues and maximize its efforts.

35. Take a broad view for data collection and analysis in order to identify general issues.
36. Utilize an appropriate mix of data-gathering methods to ensure efficiency, objectivity, comparability, completeness, validity, reliability, and flexibility.
37. Ensure that the chosen data-gathering method fits organizational needs, the consultant's skill level, and the time available.
38. Clarify boundaries of confidentiality in order to facilitate honest disclosure by the client system.
39. Understand and explain to the client how diversity will affect the diagnosis of the culture.
40. Be alert to possible misconceptions or misunderstandings brought about by cultural differences.
41. Focus on collecting relevant and valid information about existing paradigms.
42. Probe issues as they surface, researching and identifying root causes rather than symptoms.
43. Help the organization identify and obtain missing data.
44. Continue to be open to additional concerns to be assessed (and to different avenues through which to locate and assess them).
45. Observe accurately; note behavioral data as they occur.
46. Observe and document what exists without making judgments.
47. Stay centered in the present and focus on the ongoing process.
48. Assess dissatisfaction with existing organizational goals and its potential impact on the attainment of them.

49. Obtain information on the lack of congruence between the espoused organizational culture and the actual culture.
50. Identify the sources of anxiety y and discrepancy in the system in order to dramatize real and perceived differences.
51. Observe behavior that affects the informal systems, such as the flow of information and dynamics of power.
52. Focus on major system outputs and trace them as they flow through the system.
53. Gather quantities of data in a fast and comprehensive manner (for example, administer an instrument to as many people as possible at one time).
54. When gathering data, maintain an appropriate balance between completeness and usefulness.
55. Use statistical models and computer technology to analyze data.
56. Involve individuals and groups creatively in the interpretation of the data, thereby generating ownership by the participants.
57. Make comparisons across information sources and time periods.
58. Look for and identify patterns that emerge throughout the data-gathering process and know how data from different levels of the organization relate.
59. Using the data, determine where the organization is and where it wants to be.
60. Make observations based on assessment results, not on impressions or general views (either your own or the client's).
61. Synthesize data into appropriate themes, factors, groups, and so on.
62. Determine what information is relevant and useful and what is not.

63. Identify the relationships between the formal and informal systems within the organization.
64. Probe and explore hidden causes in order to develop a thorough understanding of the problem.
65. Trace the existing or potential consequences of a specific action or behavior as it affects different parts of the organization.
66. Get commitments from relevant organizational members that there will be no retaliation to those people who are honest.
67. Create and maintain a nonthreatening atmosphere in which the client feels that working with the feedback data will result in beneficial outcomes.
68. Respond to discomfoting concerns sensitively, compassionately, and courageously.
69. Understand the impacts that diverse cultural norms of timing, communication styles, and relationship building will have on the reception of feedback.
70. Facilitate a healthy group process that will allow resistance to the data to come out through free and open dialogue.
71. Ensure that the relevant people fully discuss the implications of the data.
72. Present the data that is:
 - a. Relevant;
 - b. Descriptive;
 - c. Verifiable;
 - d. Timely;

- e. Limited;
- f. Comparative;
- g. Understandable; and
- h. Appropriate.

73. Help the client understand, clarify, and own the relevant data.

74. Help those who provided the data to understand, clarify, and own the data.

75. Discuss how the data directly relate to organizational effectiveness and validate the accuracy of the assessment.

76. Ensure that all conclusions and propositions are directed toward organizational changes that are relevant and feasible.

77. Simplify, narrow, and reduce the change focus at the appropriate time so that the next steps are identified for the client.

78. Develop and begin appropriate and meaningful interventions.

79. Facilitate a visioning process that leads to establishing the first steps for change.

4ta. Fase de la Intervención de Consultoría: Plan de Acción

Esta es otra de las etapas críticas en el proceso de cambio y desarrollo organizacional. Se podría decir que The O. D. Institute “nace” en la cabeza y el corazón de su fundador el Dr. Donald Cole, con el propósito de que la implementación de cambios en las personas y en las organizaciones, ayuden en el desarrollo continuado y sostenido de ambas partes. Su fundador el Dr. Donald Cole estaba, entre otros aspectos, interesado en explorar algunas de las consecuencias que comenzó produciendo la “organización matricial” donde cada una de los miembros organizacionales ya reportaba “a dos personas”, con el consiguiente contraste con la historia natural hasta esos momentos.

En ésta sección hemos de incluir y seguir en mayor medida las contribuciones de D. D. Warrick (1995) quien manifiesta que cuando se realizan cambios organizacionales sin un plan de acción basado en principios sólidos, algunos cambios no llegan a producir los resultados esperados, otros conducen a una fuerte resistencia de parte de miembros y grupos organizacionales, y todavía otros pueden dar origen a consecuencias no-deseadas. Y lo realmente llamativo es el hecho que, siendo una etapa tan fuertemente crítica, se encuentre literatura sobre la misma, pero el tema no es tratado con suficiente profundidad.

Posiblemente sean Beckhard y Harris (1977) quienes ofrecen una de las mejores descripciones respecto de este tema de Plan de Acción, y lo definen como el proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el futuro. El Plan de Acción en cambio y desarrollo organizacional es el proceso de planear sistemáticamente un esfuerzo de cambio haciendo uso de sólidos principios y modelos de cambio (D. D. Warrick, 1995). Beckhard y Harris (1977) señalan la existencia de cuatro pasos principales en el proceso de Plan de Acción:

1. Determinar el grado de opción que tiene el Cliente respecto del cambio (cuánto control tienen los Clientes respecto de dos decisiones: la decisión de realizar el cambio, y la decisión de cómo cambiar);

2. Determinar que es lo que se necesita cambiar;
3. Determinar dónde el consultor o agente de cambio debe comenzar a intervenir;
4. Realizar una elección de tecnologías / metodologías de intervención.

Además Beckhard & Harris (1977) nos proveen una guía metodológica para desarrollar esta actividad importante de Plan de Acción, que implica siete pasos principales:

1. Las actividades a desarrollar deben estar fuertemente “linkeadas” con los objetivos y prioridades respecto del cambio que se ha identificado;
2. Las actividades deben ser identificadas claramente en lugar de ampliamente generalizadas;
3. Actividades discretas deben ser “linkeadas”;
4. Las actividades deben estar secuenciadas temporalmente;
5. Planes de contingencia deben existir para el caso que fuerzas inesperadas se desarrollen durante el proceso de cambio;
6. El Plan de Acción debe ser apoyado por la Alta Dirección de la organización; y
7. El plan debe ser efectivo en términos de su costo.

Una de las preguntas que siempre surge en los esfuerzos de cambio y desarrollo organizacional, tiene que ver con la secuencia en que se desarrollan las distintas etapas del proceso. D. D. Warrick (1995) dedica algunas palabras que han de ser de suma utilidad para los consultores y agentes de cambio en relación con “En qué secuencia debe desarrollarse la fase de Plan de Acción dentro de todo el proceso de Cambio”. Literalmente y en inglés, el autor manifiesta:

“Most change models place action planning after assessment and feedback. The reason for this is that assessment produces the information needed to plan the changer effort

intelligently. Although most formal action planning does take place following assessment, action planning often occurs throughout an OD intervention.

During the entry step, for instance, a consultant may use action planning to explore needs for change and to develop a change proposal. He or she may modify the action plan during start-up as more people who are affected by the change become involved in the process. The consultant then reevaluates the proposal after assessment and feedback, modifies it if necessary, and makes more specific plans. During the intervention step, as needs and conditions shift, the consultant modifies the action plan. During the adoption step, the consultant may need to make further modifications as the change is fine-tuned. It is during this step that the consultant is presented with an opportunity to conduct a post-assessment to determine what has changed, what still needs to be changed, and how well the change process has worked. He or she can use this information to prepare an action plan in which additional improvements, refinements, and continuous opportunities for change are sought, thus building feedback mechanisms into the change process so that progress can be monitored and the need for new directions detected.”

Aquí es sumamente importante tener en cuenta una consideración a la que, muy comúnmente, grandes firmas multinacionales de consultoría, no llegan a prestarle la debida consideración. Proyectos de cambio y desarrollo organizacional por períodos de 12 a 24 meses en las cuales estas firmas de asesoría están involucradas, por lo general incluye un programa de acción sumamente detallado respecto de las actividades a desarrollar, los avances y progresos y los tiempos de dichas actividades. Desafortunadamente para estas organizaciones y sus miembros, las cosas no ocurren “cuando el consultor lo desea”, y además cuando se moviliza alguna variable se da una enorme repercusión sobre otras, las que el consultor eventualmente no quería movilizar en ese momento, sino bastante más adelante. Así como Gouldner ha encontrado las consecuencias disfuncionales de la organización burocrática, es bueno que los consultores tengan en cuenta las restricciones que ofrece para el éxito de un proceso de cambio, la existencia de un calendario estricto al cual se debe ajustar desde el principio al fin. En el mejor de los casos, y bajo estas situaciones, se llega a “cumplir con las condiciones del contrato”, pero no se alcanzan los resultados deseados y esperados como resultado de los procesos de cambio y desarrollo organizacional (Eric Gaynor, 2001: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires.

Warrick, (1993) sugiere un modelo de Plan de Acción que incluye tres etapas, en las cuales tanto la primer como tercer etapa incluyen a su vez otras tres sub-fases que se integran con la segunda que denomina de implementación.

- A. La primer etapa es definida por Warrick como de “Preparación” e incluye las siguientes sub-fases: “Entry, Construcción de Compromiso”, Diagnóstico y Planeamiento”;

- B. La segunda etapa es la de Implementación que tiene que ver con el “Manejo del Cambio”;
- C. La tercer etapa es definida por Warrick como la de Transición y cubre las siguientes sub-fases: “Integración planificada, Evaluación del cambio, y Renovación”.

El autor deja bien en claro que tanto las tres etapas como las consiguientes siete sub-fases (o mapas de ruta) son actividades que se interrelacionan y superponen entre sí, que deben ser adaptadas a cada situación particular. Y además señala que todos los esfuerzos de cambio deben cumplir con las mismas si es que está el consultor y agente de cambio interesado en alcanzar un alto nivel de éxito. Señala que la mayor parte de los esfuerzos de cambio y desarrollo organizacional se orientan a poner foco predominantemente en la segunda etapa, la de Implementación. Para Warrick si la primer y tercer etapa no son incorporadas en el proceso de cambio, es muy poco probable que tenga éxito la implementación. Queda en claro que una primer etapa tiene que ver con la “Preparación”, la segunda con la “Implementación”, y la tercera con la “Transición” que a su vez se relacionan con las etapas a que hace referencia Kurt Lewin (1951): descongelar, cambiar, y recongelar.

Warrick señala que, aunque el modelo de Lewin es de ayuda, no por ello es el más apropiado para un contexto donde el cambio es dinámico.

Como apoyo a su modelo de Plan de Acción, D. D. Warrick (1995) hace referencia a una serie de principios claves de cambio, que son detallados a continuación, literalmente en inglés:

“1. Successful change is a continual journey of learning, growing, improving, adapting, and managing the change process. Staying the same or relying on past successes is a formula for eventual failure.

2. Quick-fix solutions rarely last. A successful change effort takes time.

3. The incentives (positive or negative) for change must be greater than the incentive (reasons and excuses) for keeping the status quo (not changing).

4. Significant change usually involves varying degrees of pain and sacrifice that can be acknowledged and managed but not avoided.

5. A change effort rarely succeeds without the support of one or more change champions.

6. The change process (how change is accomplished) is equally important as the change product (what is targeted for change). The appropriate steps must be conducted correctly for change to succeed.
7. A change effort needs to go through the three stages of change (preparation, implementation, and transition) to have a high probability of success.
8. The major focus of change should be on present realities, future ideals, and how to move step by step toward the ideals.
9. All change efforts are different. The strategies used in each effort should be a function of the type of change needed (knowledge, behavior, culture, processes, technology), the level of change desired (fine tuning, incremental, or transformational), and what the key players are willing and able to do.
10. Involving an organization's members in the change process increases their understanding, commitment, and ownership.
11. Positive change is more effective than negative change.
12. Opportunities for change disappears quickly and the momentum for change wanes as time lapses.
13. A consultant should focus on a few important changes instead of overloading an organization or its people with numerous changes that rarely last and may not be compatible.
14. A consultant should keep the change process simple and understandable.
15. The more that is at stake, the greater the resistance to change and the greater the need to manage the change process carefully.
16. A consultant should educate and train the members of an organization for change. Significant changes in thinking and acting often are required for change to occur. People need to understand the need for change, have the right mind set, have the skills needed to accomplish the change, have the resources to make the desired changes, and understand the change process.

17. The probability of a successful change effort can be increased through the following:

- a. A clear vision of the needed change and an understanding of how the change can be accomplished.
- b. An aligned infrastructure (mission, values, goals, philosophies, structure, rewards, and culture) to support the desired change.
- c. Planned follow-through and accountability.
- d. Top management's support and encouragement during the change process.
- e. The freedom to make reasonable mistakes and the opportunity to learn from mistakes.
- f. The ability to remove obstacles and roadblocks to change.
- g. Reasonable consequences for continued noncompliance.

18. Changes need to fit an organization's infrastructure (mission, core values, goals, philosophies, reward systems, structure, and norms), or parts of the infrastructure may need to be realigned to support the change.

19. The primary stakeholders must be involved enough in the planning and implementation of a change effort to build commitment to the change and ownership of the outcomes of change."

Warrick (1995) muestra como no prestar consideración a las Etapas 1 (de Preparación) y 3 (de Transición) es algo que se presenta en las organizaciones y da como ejemplo un programa de desarrollo gerencial. "Planning a management-development program is a good example of how action planning makes a difference. In too many cases, management development (a comprehensive effort) is limited to management training (a limited effort). Worse, the management training is limited to Stage II of the planned-change process and the training does not consider on-the-job behavior. In fact, training may teach participants behaviors that contradict what is rewarded or what exists in the organization culture. For instance, teamwork may be emphasized in management training, but top managers may not value teamwork or reward team efforts."

Y muestra como un programa de desarrollo gerencial que incorpora todas las tres etapas de un proceso de cambio es diferente de aquél que sigue el modelo tradicional de desarrollo gerencial. Durante la primer etapa del agente de cambio este pregunta a la dirección de la empresa que realice a evaluación de los resultados obtenidos en el diagnóstico con el propósito de ayudar en el diseño de un programa de desarrollo gerencial, para desarrollar una filosofía gerencial del programa, y para evaluar la actual estructura, cultura, y sistema de recompensas con el propósito de observar si es que necesitan ser realineadas para así apoyar y sustentar las necesidades de entrenamiento. Durante la segunda etapa de implementación el agente de cambio debate la filosofía gerencial de la organización y recoge feedback de los participantes. Y finalmente en la tercer etapa – la de transición – el consultor desarrolla seguimiento de las tareas asignadas a los participantes que permitan poner en práctica lo que han aprendido, organiza reuniones para compartir las experiencias respecto del seguimiento, y en caso necesario provee entrenamiento adicional cuando es necesario. Con el propósito de mostrar estas diferencias entre un programa de entrenamiento gerencial “amplio” y un “curso puntual y de alcance limitado” de entrenamiento gerencial Warrick detalla las actividades que componen las tres etapas, para mostrar la importante incidencia que tienen las actividades de las fases 1 y 3. Se detallan a continuación literalmente y en inglés:

“Stage I - Preparation (Pre-training); Major Focus

1. Consultant interviews all members of the top-management team and some managers and supervisors.
2. Top-management team designs training programs and prepares follow-up assignments.
3. Top management develops a management philosophy for the consultant to present in Stage II.
4. Consultant submits a recommended training program to top management, based on the interviews and management input.
5. Consultant builds top-management commitment to the program.

Stage II – Implementation Training); Major Focus

1. Consultant trains program participants on the following items:
 - a. The changing organizational environments and the implications for managers;
 - b. Succeeding in changing times;
 - c. Developing leadership skills;
 - d. The changing role of managers;
 - e. Developing interpersonal skills;
 - f. Managing “people” problems;
 - g. Managing personal and organizational change; and
 - h. Making personal, team, and organizational changes.

Stage III – Transition (Post-training)

1. Consultant organizes top-management follow-up workshop.
2. Consultant reviews program with top management.
3. Consultant and top management evaluate ideas and issues generated in Stage II.
4. Consultant plans follow-up meeting.”

Warrick (1995) define los pasos a seguir durante el proceso de desarrollo de un Plan de Acción. Los planes de acción han de requerir diferentes grados de esfuerzo teniendo en cuenta factores como el tamaño, complejidad e importancia del cambio. De modo que el modelo de Warrick respecto de los pasos a seguir, representa una guía que puede ser utilizada como un modelo general o como un check-lista de pasos puntuales. Los pasos del proceso de un Plan de Acción se detallan en forma literal y en inglés:

The Action-Planning Process

“Involve Key Stakeholders in the Planning Process

1. Evaluate who is in the best position to influence or contribute to the planning, implementation, and management of needed changes and decide who should be

directly or indirectly involved in the planning process.

2. Appoint a change agent or a change champion to lead the change effort and form a change team to plan and manage the change process.
3. If appropriate at this stage, train the members of the change team to function effectively in their roles.

Los stake-holders son todas aquellos miembros organizacionales a todo nivel dentro de la organización que puede llegar a tener algún grado influencia o de contribución al éxito del esfuerzo hacia el cambio.

Por lo general los consultores durante la etapa de contratación se reúnen con las personas que se encuentran al más alto nivel de la toma de decisiones y que tienen algún interés particular en el proceso de cambio y desarrollo organizacional.

Es probable también que muchas de estas personas ya tengan pre-conceptos sobre que es lo que quieren cambiar y con quiénes llevarlo a cabo, y es probable que éstas últimas se encuentren fuertemente alineados con ellos ... y no alineados con "otros" cuyas contribuciones serán también muy importantes para alcanzar los cambios deseados.

Por lo tanto la elección de las personas a participar en el equipo de cambio son vitales y precisar el alcance de las mismas, lo que se espera de ellas, los recursos que se han de poner a su disposición, y el sistema de recompensas apropiado, implica la renovación del contrato psicológico con muchos participantes organizacionales por encima de las funciones que cumplían antes de la llegada del consultor. También el consultor debe dedicar suficiente tiempo para considerar que "su" propio equipo consultor ha de trabajar con "el" equipo del Cliente. La interacción entre ambos equipos, y de los distintos componentes, debe ser fluida, abierta y honesta, y todo agente de cambio debe dedicar suficiente tiempo a esta actividad que está fuertemente ligada con el éxito del proceso de cambio.

Warrick (1995) señala algunas consideraciones a tener en cuenta en ésta etapa las que son descritas literalmente en inglés:

- "Organizational structure (who has responsibility for approving the change and who is in charge of areas affected by the desired change?);
- Expertise (who possesses the knowledge and skill necessary to make the desired change?);

- Ongoing activities (who is handling projects that may affect, or be affected by, the desired change?);
- Power (who has the ability to mobilize necessary resources to support a desired change?); and
- Track records (who has been involved in past successful change efforts in the organization?).”

Evaluate Relevant Data

Incluye, según Warrick :

4. “Evaluate relevant data to identified problems and focus on the organization’s present conditions, future ideals, and whether there is a need for change.
5. Evaluate the organization’s realities that must be considered in making needed changes such as readiness for change, support for change, and time and resources available for change”.

Como se ha visto anteriormente, existen una serie de modos de relevamiento de información y además existe mucha información disponible sobre la empresa tanto fuera de la organización como en sus registros contables y operativos. Uno de los dilemas que vive el consultor a ésta altura del trabajo de consultoría tiene que ver con el tiempo y los recursos que ha de dedicar para obtener información que luego ha de ser usada para la toma de decisiones respecto de qué cambiar y cómo cambiar.

D. D. Warrick (1995) sugiere que la información a ser usada por el consultor debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿ En qué condiciones se encuentra la organización en éstos momentos ?
- ¿Cuál es el escenario preferido y deseado por la organización ?
¿ Cómo debería “ser el futuro” de la empresa, y cuál es la razón para que así sea ?
- ¿ Que es lo que se puede hacer para acercarnos al futuro preferido / ideal ?

- ¿ Cuán necesario – y posible – es el cambio que se desea ?
- ¿ Qué es lo que se sabe y conoce respecto de las “Best Practices” organizacionales ?

Agree on What is to be Changed or Improved

Siguiendo a D. Warrick:

6. “Identify the focus of change (whole organization, departments, teams, individuals, or technological).
7. Consider the level of desired change (fine tuning, incremental, or transformational).
8. Evaluate the desired change from a system perspective: consider the impact the change will have on the organization and the impact the organization will have on the change. Explore ways to improve alignment between the change and the organization.
9. Reach an agreement on what is to be changed or improved based on what the client can do and is willing to do, and establish change or improvement goals.”

Y luego refuerza el énfasis que debe mostrar el consultor en acordar con el Cliente que es lo que se debe cambiar y mejorar. Edgar Schein (1967) sugiere la existencia de distintos enfoques de consultoría, haciendo mención a la forma de “Médico – Paciente” y a la de “Compra”, donde en ellas una sola de las partes es la que inclina la balanza en cuanto a su incidencia respecto de la metodología a seguir. Por otro lado, una tercer forma que Schein denomina “consultoría de procesos” es la que involucra a ambas partes en realizar un diagnóstico en forma conjunta, lo que requiere tanto una preparación por parte del agente de cambio como también del Cliente. Ambas partes pueden inclinar la balanza hacia su lado y el método del diagnóstico conjunto entonces deja de ser aplicado, pues una de las partes puede hacer valer su posición de comprador (el Cliente) y por otro lado el consultor puede sobre – enfatizar un expertise en particular o alguna best practice con la cual está más familiarizado.

En el proceso de llegar a un acuerdo en forma conjunta entre el consultor y el Cliente, Warrick sugiere que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿ Qué es lo que la dirección superior de la empresa puede hacer para apoyar el esfuerzo de cambio ? ¿ Qué es lo que realmente está dispuesto a hacer ?
- ¿Cuál es el alcance (target) del cambio ? ¿ Incluye a toda la organización, a departamentos o unidades, equipos, individuos, o a la tecnología ?
- ¿Cuál es el nivel de cambio que tiene que ocurrir (afinamiento, cambio incremental, o cambio transformacional)?

Develop a Change Strategy

Warrick hace mención en este punto a los siguientes puntos (reproducidos literalmente en inglés):

10. "Identify any forces working for or against the desired change.
11. Explore intervention options.
12. Develop an action plan based on a sound change model and sound change principles. Decide at this stage if a broad action plan or a more detailed action plan would be most appropriate."

La manera o modo (Como) se ha de realizar el cambio dentro de la organización y su respectiva estrategia de cambio, es de vital importancia. Es muy posible que incluso dos consultores altamente experimentados no se pongan de acuerdo en la mejor forma de hacerlo, especialmente teniendo en cuenta los factores y variables a movilizar, y su relación en el tiempo.

Una de las formas más común y usual es aquella que nos llega por el trabajo de Kart Legión, en relación justamente con "las fuerzas de cambio" (force-field analysis).

D. Warrick (1995) nos describe un mapa de ruta para force – field analysis que es descripta a continuación, reproduciendo literalmente y en inglés, su versión original:

- "What is a force-field analysis?"

Force-field analysis is a problem-solving tool that is used to identify the reasons (“forces”) that support two positions to a question and the strength of each force. For example, force field analysis could be used by a team to answer the question, “Should ABC Inc. establish an office in Singapore?”

- How is a force-field analysis conducted?

The following steps are followed to conduct a force-field analysis:

1. State the question that is to be answered. Make sure that all participants agree on how the question is posed. It needs to be worded so that there are only two acceptable responses.
2. Use a flip chart or blackboard and label one side of the paper or board as one of the acceptable responses, in this case “Yes”, and label the other side as the other acceptable response, in this case “No”. (In answering the question : Should ABC establish an office in Singapore?).
3. Following the rules of brainstorming, have the team provide as many reasons as possible for each of the responses. As with any brainstorming session, no answer should be ignored and no critique is permitted during the brainstorming session. After this session, the team’s force field might look like the following:
 - Yes answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - High demand
 - Too far from Japan
 - Stable economy
 - Lack of competition
 - College graduates available to work for ABC
 - Business plan shows high potential profit
 - NO answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - No existing customers
 - Travel costs too great
 - Too much investment

- No employees are culturally aware
 - Japan can cover
 - Dictatorship
4. Once the team can provide no new information to the brainstorming session, the items provided should be reviewed for clarification, duplication, and so on. Items should be reworded, if necessary, for clarification.
5. The next step is to identify how strong a force each item is. There are many ways to do this. One simple way is to treat each item with a five-point Likert scale. The facilitator may handle this process in the following manner: - If you believe that the statement I read is a very strong argument for establishing an office in Singapore, hold up five fingers. If you believe that it is a very weak argument for the position, hold up only one finger. How strong an argument do you think “High demand” is?”- . The facilitator will then do a quick scan and count the participants’ responses. This number is then written on the chart.
- Yes answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - High demand (5)
 - Too far from Japan (3)
 - Stable economy (4)
 - Lack of competition (2)
 - College graduates available to work for ABC (2)
 - Business plan shows high potential profit (5)

 - NO answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - No existing customers (1)
 - Travel costs too great (2)
 - Too much investment (5)
 - No employees are culturally aware (2)
 - Japan can cover (5)
 - Dictatorship (3)

6. Items that are perceived to be low in interest should be eliminated from the chart. In the sample chart above, items with a 1 or 2 would be removed, and the new chart would look like:

Should ABC establish an office in Singapore ?

- Yes answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - High demand (5)
 - Too far from Japan (3)
 - Stable economy (4)
 - Business plan shows high potential profit (5)

- NO answers to Should ABC establish an office in Singapore?:
 - Too much investment (5)
 - Japan can cover (5)
 - Dictatorship (3)

7. Given the arguments that remain, participants would try to decide the question.

Una vez desarrollada una estrategia de cambio, el consultor y agente de cambio debe tener en cuenta las distintas opciones posibles. Puede comenzar el cambio en una pequeña escala como prueba piloto que tiene la ventaja de mostrar resultados bastante rápidos y además, en el caso que las consecuencias no sean totalmente las esperadas, se puedan realizar modificaciones sin alterar el proyecto en su integridad. También puede comenzar el cambio con un alcance mucho más amplio pero dentro de normas que no han sido fuertemente establecidas; los participantes organizacionales están por lo general dispuestos a cambiar ... pero se sienten más cómodos cuando el cambio es en una dirección determinada sin grandes modificaciones en el proceso.

En estos momentos el consultor junto con el equipo de cambio ha acordado una estrategia de cambio, y por lo tanto están listos para **desarrollar un Plan de Acción**, el que debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse tanto a necesidades como condiciones cambiantes, debiendo incluir (según Warrick), los siguientes puntos:

- ¿Cuál es el motivo por el que estamos desarrollando el cambio?
- ¿Dónde debería estar ocurriendo el cambio?
- ¿Cómo debería desarrollarse el proceso de cambio?

- ¿Cuáles son los pasos a seguir en el proceso de cambio?
- ¿En qué momento debería realizarse cada paso (el momento de cada fase del cambio)?
- ¿Qué es lo que se requiere de parte de los distintos participantes organizacionales para que el cambio realmente funcione?

Y D. Warrick realiza algunas consideraciones adicionales relacionadas con la forma en que es presentado el Plan de Acción. Literalmente, y en inglés: “ The consultant can help the client develop and present the action plan in narrative form, visual form, or both. A visual model is particularly useful because it creates a clear picture of what needs to be done and simplifies communication about the change process. A narrative approach can vary from a simple plan listing action steps for each of the three stages of change to a more complex plan with goals, action plans with specific deadlines, and assigned responsibilities.”

Developing a System for Monitoring and Managing the Change Process

Warrick (1995) hace mención a estas dos importantes actividades:

13. “Develop feedback mechanisms to monitor the change process.

14. Develop a system for managing the change process and increasing the probability of successful change.”

Teniendo en cuenta que se están realizando cambios en una dirección determinada y que por lo general solamente un pequeño número de participantes organizacionales o un pequeño grupo es el que está inicialmente involucrado, es importante que el consultor tenga en cuenta a su alcance alguna herramienta (cuestionarios, algunas entrevistas, reuniones grupales de feedback con “otros”, focus groups) que le permita saber respecto de aquellos que también están siendo impactados por el cambio (Eric Gaynor, 1997: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina). No solamente es necesario desarrollar un método de monitoreo sino que “alguien” en la organización debe tomar “a riesgo” el proyecto de cambio y desarrollo organizacional. En las culturas latinoamericanas hemos encontrado evidencia de que este perfil requiere de personas que “históricamente” se encuentran cómodos con este rol, que las culturas organizacionales burocráticas tienden a no desarrollar e incluso impedir su desarrollo y crecimiento.

Clarify Change Roles

Aquí la actividad a que hace mención Warrick es la de :

15. "Verify that the role of the change team and the roles of the key players in the change process are clear."

En realidad cuando se realiza una intervención de cambio y desarrollo organizacional la organización en su conjunto, algunas áreas, y muchas personas, van a comenzar a "funcionar matricialmente" si es que aún no lo han hecho hasta ese momento, y si operaban matricialmente van ahora a funcionar con un grado de complejidad mayor con algún tipo de reporte a "terceras y nuevas personas", formal o informalmente. Y ya sabemos las consecuencias que traen consigo estos nuevos roles, por encima de los existentes (ver el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor : "Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional", The O. D. Institute International, Latinamerica, 2003).

A estas alturas del esfuerzo de cambio el consultor está familiarizado con un número importante de personas dentro de la organización y seguramente los comienza a observar en función de lo que se puede esperar de cada uno de ellos para el proceso de implementación de cambio y desarrollo organizacional.,

A continuación se describe una "tipología de perfiles" de personas ante el cambio, y, siguiendo a Warrick, incluimos las mismas junto con su definición y descripción, literalmente en inglés:

- "A change agent is engaged in action planning when a specialist is needed to guide the change effort or serve in an advisory capacity. The change agent is a specialist in managing change and developing high-performance organizations, teams, and individuals.
- A change leader is a person in a leadership position whose involvement and support is important in achieving the desired state. The change leader can significantly influence the success or failure of a change effort.
- A change champion is an internal person who is responsible for championing the change effort and who works with a change agent or leads an effort. When a change leader also assumes the role of change champion, the change effort is greatly accelerated. A change champion is a person who initiates and champions needed changes. An organization needs to develop change champions at all levels of the organization; however it is particularly important to have change champions at the top.

- A change team consists of the appropriate combination of change agents, change champions, change leaders, and key stakeholders who are responsible for planning, managing, and championing the change effort. Some change efforts do not require a change team.
- A change supporter assists and encourages change agents, change leaders, and change champions. A change supporter is a person who supports needed changes in attitudes and actions, offering valuable assistance in accomplishing change.”

Eric Gaynor ha desarrollado una metodología donde incluye como recursos sumamente valiosos a los “creativos sin mando” que usualmente ven postergadas sus ideas de mejora por sus superiores “jefes con mando”. Diversos trabajos de consultoría (E. Gaynor, 2003: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires) muestran evidencia donde uno de los principales dilemas del consultor al tener que apreciar las diferentes contribuciones de los distintos participantes organizacionales en un esfuerzo de cambio, es la identificar aquellas voces (que son creativas pero que no tienen voto) interesadas en introducir mejoras, pero que diariamente ven postergadas sus ideas. Esto ha sido denominado la “máquina de impedir” – cuando las mejoras son postergadas – y la “máquina de destruir” cuando alguien creativo toma la idea a riesgo y la pone en acción para que finalmente “la jerarquía” dinamite el nuevo proceso en marcha.

5ta. Fase del Ciclo de Consultoría: Intervenciones a través de Grupos

La complejidad de lo que acontece dentro de las organizaciones en su accionar diario como resultado de las interacciones entre las personas, tanto dentro como fuera de la empresa, cada persona debe resolver tareas que están de una manera otra, ligadas con la resolución de un problema, especialmente en aquellas funciones donde las tareas no son repetitivas. La mecanización, automatización, la tecnología informática y las comunicaciones junto con su extraordinario desarrollo en los últimos tiempos han tomado sobre sus propias espaldas las actividades rutinarias y repetitivas sujetas a programación. Por lo tanto las personas, en su accionar con “otros” y en grupos, cada vez deben hacerse cargo de situaciones noveles donde no existen antecedentes respecto de cómo solucionarlas.

Durante la realización de sus tareas dentro de una organización el individuo debe tener en

claro y ser capaz de distinguir e identificar los diferentes estadios de la misma tarea desde el principio, luego debe tener algún repertorio comportamental donde discrimina respecto de posibles respuestas y acciones y finalmente debe poder anticipar los resultados posibles junto con las contingencias probables del curso de acción a adoptar. Si tenemos en cuenta que casi ninguna persona puede resolver un problema dentro de una organización sin algún consentimiento / aprobación tanto tácito como explícito de "otro", estamos entonces en condiciones de apreciar la complejidad del comportamiento grupal en la resolución de problemas.

Si a esto le agregamos que los grupos son los eslabones indispensables para lograr hacer cumplir los deseos e intenciones de la alta dirección de la empresa con las acciones del resto del personal, nos damos cuenta de la importancia de este frágil y sensible eslabón, que llamamos el grupo.

Uno de los trabajos pioneros fue el de Triplett (1898) donde se estudiaba la rapidez con que un obrero manejaba un cargador comparando la eficiencia con que lo hacía sin presencia de otros con la efectividad cuando era realizada ante algunos de sus pares.

Desde muy temprano Allport (1924) que cuando "se trabaja con otros respondemos en alguna medida como si estuviéramos reaccionando a ellos". Se ha demostrado que los grupos son más moderados en sus juicios que los miembros del mismo cuando actúan independientemente. También parece existir evidencia que ante la presencia de terceros las personas tienden a levantar su nivel de motivación como consecuencia en gran medida de un mayor nivel de activación ("level of arousal").

Sabemos algunas otras cosas respecto de lo que sucede en grupos y en presencia de otros:

- Las personas están sujetas a mayor excitación emocional (y también a mayor distracción) cuando están con otros;
- En general la productividad del grupo está por encima de la productividad que pueden alcanzar los individuos por su cuenta;
- En general la persona menos productiva ha de aumentar en mayor medida su productividad cuando actúa en grupo;
- Las normas de productividad son frecuentemente establecidas por el grupo y no necesariamente por el superior;

- Las alteraciones y variabilidad en cuanto a actitudes y también comportamientos de las personas, son habitualmente menores que cuando actúan en grupos de trabajo que cuando lo hacen individualmente.

En situaciones de alta volatilidad e incertidumbre donde la comunicación tiende a ser sumamente ambigua existiendo “mucho ruido”, es posible que sea necesaria información redundante. Macy, Christie & Luce (1953) señalan que bajo condiciones “ruidosas”, y en un esfuerzo por minimizar errores y maximizar el aprendizaje, es necesario que el grupo presente ciertas características:

1. Es necesaria la existencia de un mecanismo que permita reconocer aquellos errores que están ocurriendo (para esto es muy útil que cada miembro del grupo esté en condiciones de recibir información de por lo menos otras dos o tres personas).
2. Se requiere la existencia de algún mecanismo que pueda medir “el riesgo” de los distintos errores, acompañarlos con una evaluación y además permita establecer prioridades en cuánto a qué es lo que se tiene que atender.
3. Es también necesario operar en forma de red descentralizada donde exista una balanceada distribución de recursos, de participación, y de poder.
4. Y finalmente también se requiere un mecanismo que permita poner en marcha rápidamente, medidas correctivas.

Cuando se trabaja en grupo también se sabe (Harold H. Kelley & John W. Thibaut, 1969) que la recepción de información cuando se trabaja en grupos va a estar determinada y restringida por distintos factores y variables, las que a su vez van a influenciar el proceso de posterior comunicación (y de decisión), entre ellas : cuán verificable – con relación a su grado de corrección – es la solución que se propone; la multiplicidad de soluciones alternativas ofrecidas; y el grado de expertise de la fuente de información.

Festinger (1950) ha estado interesado en lo que sucede en grupos dentro de las organizaciones y ha desarrollado esfuerzos hacia una teoría de comunicación cuando se opera bajo presión que es lo más común dentro del mundo empresarial luego de la globalización financiera. Según Festinger todo miembro de un grupo – bajo condiciones de alta presión – va a orientarse hacia lo que él llamó “uniformidad”, lo que significa que el participante ha de alterar su punto de vista o sino ha de tratar de persuadir a otros, siendo esto de importancia para todos aquellos que están interesados en cambio y desarrollo organizacional.

Y esto tiene que ver con si el individuo puede ser capaz de cambiar a “otros” a través de un rol más activo o si él a su vez es sujeto de cambio por “otros”, es decir juega un rol más bien pasivo. Y aquí la variable relevante es el grado de confianza que tiene el incumbente en cuanto a la corrección de información con que el mismo cuenta. Gurnee (1937) encontró que aquellos con un alto grado de confianza van a ser a su vez más efectivos para cambiar a terceros y Kelley & Lamb (1957) encontraron evidencia que además estas personas con mayor confianza son a su vez más resistentes a cambiar.

Nash & Wolfe (1957) pudieron encontrar evidencia donde la llegada de un “nuevo” participante a un grupo mostraba una baja en inventiva e innovación que contrastaba con una mayor inventiva e innovación de aquellas personas que “retornaban” al grupo luego de cierta “ausencia”.

Leavitt (1951) ha realizado muchos experimentos y trabajos de investigación sobre el comportamiento de grupos en organizaciones y los consultores no deben dejar de tener en cuenta muchas de sus conclusiones.

Se pueden encontrar también muchas situaciones de “casos mezclados” donde los elementos tanto de cooperación como de competencia, están fuertemente relacionados. Algunas de las situaciones a confrontar son compartidas por Harold H. Kelley & John W. Thibaut, (1969), y se describen literalmente, en inglés:

“1. The group may acknowledge and confront a common problem and yet, in attempting a solution, the group members may find themselves in competition for acclaim, prestige, or prominence.

2. In bargaining about a division of rewards, the negotiating parties may discover that it is in their common interest to minimize time or “break-off” costs or to identify particular agreements which will improve their joint profit.

3. In an informal conversation there may be a temptation to be open and natural and thus perhaps to receive veridical feedback about one’s attributes and worth and, on the other hand, to exploit the other’s openness by criticizing, derogating, or showing one’s own superiority, that is, by playing “games” in Eric Berne’s sense.”

Kelley & Thibaut (1969) destacan la importancia de como lidiar grupalmente con la distribución de información, desnudando los obstáculos motivacionales que se presentan en relación con un libre intercambio de información. Y señalan los siguientes aspectos reproducidos literalmente, en inglés:

“1. In a classical problem-solving situation, it may be to a group member’s advantage to

withhold important information in order to attain a better or earlier solution than his colleagues.

2. The “problem” may be one of negotiating a distribution of rewards as quickly as possible, avoiding unnecessary costly disputes, and pursuing any agreement that will be of both parties’ advantage. To extract as large a share as possible, it is advantageous to conceal or exaggerate one’s true alternatives to agreement and thus to increase one’s power in the bargaining relationship.

3. In a conversation between friends whose relationship is dominated by a more or less playful aggressiveness, the aim of each is to gain information about the other’s weaknesses and areas of vulnerability while concealing his own.”

Todo consultor interesado en cambio y desarrollo organizacional debiera prestar atención a los trabajos de investigación donde se han estudiado las distintas – y diferentes - consecuencias ocurridas entre un grupo cooperativo frente a otro competitivo. Deutsch (1949) encontró que los grupos competitivos al ser comparados con los cooperativos, mostraban (reproducido literalmente en inglés):

“1. Less inter-member influence, less rated “acceptance of others’ ideas” (probably reflecting less effective information control).

2. Greater rated difficulty in communicating to and understanding others, greater rated communication difficulties, and less rated attentiveness (reflecting more difficulty in the information – distribution process).

3. Less rated coordination of effort, less division of labor, and poorer productivity (reflecting difficulty in the response – distribution process).”

Una de las preguntas que está presente tanto en los directivos de empresa, investigadores y académicos en relación con el comportamiento grupal, tiene que ver con cómo compara la performance de un grupo en relación con la performance de la persona más eficiente. Y aquí se presentan las tres opciones posibles: donde la performance del grupo está al mismo nivel que la de la persona más eficiente; y también las otras dos situaciones donde la performance del grupo está por encima o por debajo de la performance del individuo más eficiente. Kelley & Thibaut (1969) realiza un análisis minucioso de éstas tres opciones posibles y la conclusión principal destaca que la relativa eficiencia de un grupo al ser comparada con la de individuos frente a la resolución de problemas, depende en gran medida del tipo de problema de que se trate. En una época uno estaba orientado a destacar que la productividad del grupo siempre estaba por

encima de la productividad del individuo, pero estudios posteriores no han dado validez a esta afirmación, mostrando que – bajo muchas circunstancias – los grupos pueden llegar a ser sumamente incompetentes.

También se ha investigado la variable “tiempo” y su impacto en el comportamiento grupal. Tanto Anderson (1961) como también Fox & Lorge (1962) destacan la importancia de la variable tiempo al señalar que los grupos pueden ser lentos e ineficientes inicialmente, pero que con el tiempo – al desarrollar una forma organizativa – pueden alcanzar una performance importante.

Los experimentos de Coch & French (1948), Levine & Butler (1952), Lewin (1947), se orientaron a estudiar las consecuencias e implicancias de un grupo respecto de la motivación de sus miembros individuales. Los hallazgos en general han mostrado que se logra mayor cambio cuando el mismo es inducido a través del grupo.

Los trabajos de muchos estudiosos ilustres más allá de su foco en “grupos”, también han tenido muy en cuenta esta importante variable. Tal es el caso de Max Weber, Wilfredo Pareto, Emile Durkheim, entre otros.

Un grupo es una estructura social que está compuesta de distintos elementos. A su vez las dimensiones de una estructura (Barry Collins & Bertram Raven, 1969) son:

- comunicación;
- atracción;
- prestigio;
- rol;
- poder;
- locomoción; y
- dependencia.

Los grupos dentro de las organizaciones se caracterizan por desarrollar tareas que tienen

ciertas características que determinan el comportamiento del grupo, y esas tareas las podemos dividir en cuatro principales categorías (Roby & Lanceta):

- “Task input variables
- Group input activities
- Group output activities
- Task output variables

Las propiedades estructurales formales de varias redes de comunicación han sido sujetas a investigación por diversos estudiosos: Babelas (1950); Heise & Miller (1951); Leavitt (1951) y Guetzkow & Simon (1955), Goldberg (1955); Shaw (1954, 1958); Schein (1958); Lawson (1965); Cohen, Bennis & Wolkon (1962) quienes han puesto foco en distintos tipos de Redes (Networks) y eligieron distintas variables independientes en función de sus particulares y variados intereses (variables dependientes), siendo éstos últimos : certeza – forma de nominación del líder; velocidad; moral; cantidad de palabras y de mensajes; estabilidad organizacional; contenidos de los mensajes; cambios en los mensajes; continuidad del líder, entre otros.

Estos trabajos son de gran relevancia y no deberían ser ignorados por aquellos interesados en introducir cambios y mejoras en ambientes organizacionales y empresariales. Con el propósito de hacer una breve introducción respecto de la influencia de los Grupos sobre los Individuos en las Organizaciones, se incluye a continuación el excelente trabajo de J. Richard Hackman (1992), literalmente y en inglés:

“Group and interpersonal relationships powerfully affect how people think, feel, and act at work. This chapter analyzes the dynamics and consequences of group influences and explores ways they can be structured and managed to foster team effectiveness and individual well-being.

Although understanding the dynamics of group-individual relationships in organizations remains a conceptual and empirical challenge, the potency of such relationships has been recognized for decades. Probably the most widely known study of group effects was performed at the Hawthorne plant of the Western Electric Company in the late 1920’s (Roethlisberger & Dickson, 1939, summarized by Homans, 1950). That research program, which was designed to assess the impact of working conditions such as lighting and rest pauses on employee productivity, had a surprising result. Objective working conditions turned out to be much less powerful in affecting worker behavior than were various psychological and social conditions that evolved over the course of the project. Particularly

significant was the finding that the workers developed a strong group identity as the research progressed, which in turn spawned group norms that powerfully shaped on-the-job behavior.

The Hawthorne studies showed the power of simply having a group where none existed before. Another classic, the Tavistock research on coal mining, showed what can happen when existing groups are broken up (Trist & Bamforth, 1951). Coal miners in the Tavistock study worked together in small, highly interdependent groups of eight or fewer members. A technological change (shifting from a “shortwall” to a “longwall” method of removing coal) required that existing groups be recomposed into large group units of 40 to 50 men. These new groups still had a single supervisor, but the workers often were widely separated from one another within the mines. Even though they were still highly interdependent (indeed, a mistake or poor performance by any individual could affect everyone in the unit), existing interpersonal relationships were severely disrupted. Soon after the changes were introduced, productivity deteriorated and worker indifference and alienation increased. Ultimately, a norm of low productivity developed – apparently as a means of coping with the emotional and technological difficulties that had been created by the change in work methods.

Such difficulties are not, of course, an uncommon outcome of major technological changes. Negative effects were especially strong in the Tavistock study, however, because exactly those social units that could have been most helpful to individuals in making appropriate adjustments (i.e., the existing work groups) were themselves done away with as a part of the change. The individual workers were, in effect, left without a social anchor – and the eventual consequences were negative for both the company and the people.

Considering both the Hawthorne and the Tavistock findings, it is tempting to conclude that groups are good for both people and organizations – that they should be created if they do not already exist, and that existing groups should never be destroyed but instead should be strengthened whenever possible. The world is not so simple. While there is no question that groups are consequential for people and organizations, the direction of their effects is an entirely separate question. In the Hawthorne research, for example, some groups enforced norms about work behavior that were consistent with company policies, but others did the opposite. And a case described by Theodore Newcomb (1954, cited in Golembiewski, 1962, pp 223-224) shows just how destructive group influences can become. The group Newcomb studied had established a production norm of 50 units a day, but one particular worker wanted to produce more than that. Her attempts to do so were so successfully discouraged by her peers that she became disheartened and her output finally dropped even below the 50-unit norm. Subsequently, the composition of the group was changed and the individual no longer worked with those who had established and enforced the 50-unit form. Her output soon doubled.

A third classic study, by Coch & French (1948), provides some clues about factors that influence the direction of group norms. These authors studied an organization in which, as

was the case in the Tavistock study, management changed work practices. The changes were implemented in three ways: (a) with direct participation of all affected employees, (b) with participation through a representative, and (c) without any participation. In all three conditions, the organizational changes heightened the group identity of members and resulted in the creation of group norms that decreased within-group variation in individual productivity. In the direct – participation condition, group norms supported high productivity. In the no – participation condition, they enforced low productivity. And in the representation condition, there was an initial fall-off of productivity followed by slow movement toward higher production, suggesting that it took longer for individual workers to understand and / or accept the new procedures when they personally were not involved.

Each of the three classic studies examined organizational changes that altered the strength of the groups in which individuals worked. Individual behavior was powerfully affected in each case – sometimes for the better, sometimes not.”

Cambio e Intervenciones a través de Grupos

En los últimos 20 años ha crecido notablemente el número de intervenciones de consultoría donde el foco es puesto en la segunda unidad de análisis de la cadena individuo – grupo – organización, teniendo en cuenta que estos “pequeños grupos” están conformados por mas o menos unas 10 a 15 personas.

Vamos a tener en cuenta en esta sección principalmente las contribuciones de W. Brendan Reddy (1995). Distintas “best practices” han ganado notoriedad en los últimos 30 años – por encima de los enfoques participativos como el Scanlon Plan del Dr. Carl Frost en los años 60 y 70 del siglo pasado – entre ellas : trabajo en equipo, equipos auto-dirigidos, círculos de calidad, grupos de trabajo autónomos. También vamos a incluir bajo esta sección temas relacionados con grupos pequeños de hasta 12 personas, ya que sabemos que las condiciones y consecuencias pueden y cambian poderosamente cuando se trata de grupos grandes.

W. Brendan Reddy define a un Grupo pequeño como a aquel que está compuesto por doce o menos personas y que está orientado a poner foco a un objetivo en común. El consultor debe lidiar con una situación particular en este tipo de intervenciones puesto que la dirección y la gerencia de la empresa asume que la mayor parte de su personal – incluyendo también a sí mismos – creen que están en condiciones de tener en cuenta las ideas, opiniones y perspectivas de otros y bajo el supuesto de que se ha de producir sinergia entre todos los nuevos miembros.

Es por ello que en este tipo de intervenciones el rol de agente de cambio – tanto interno como externo – es de vital importancia y este debe tener distintas competencias según Reddy:

- Small group Theory;

En la primera parte de esta sección de Intervenciones a Través de Grupos hemos hecho mención a distintos trabajos de campo, investigaciones, y hallazgos que muestran la complejidad de esta temática grupal. El consultor debe ser consciente de ello y además debe de actuar en consonancia con dicha situación.

Podemos sugerir a los agentes de cambio algún material conceptual adicional con el cual puede familiarizarse y que seguramente ha de redundar en beneficio de la intervención de cambio y desarrollo organizacional, siguiendo el trabajo de Brendan Reddy. Son:

“Group Dynamics” de Napier & Gershenfeld, 1985; Shaw, 1981; Smith & Berg, 1987; Tubbs, 1988.

“Decision Making”: Taylor, 1984.

“Personality Theory”: Liebert & Spiegler, 1990.

“Training”: Reddy & Henderson, 1987.

“Team Building”: Dyer, 1977; Francis & Young, 1979; Reddy & Jamison, 1988.

“Consultation”: Blake & Mouton, 1983; Block, 1981.

“Process Consultation”: Schein, 1987, 1988.

“Groups within Organizations”: Goodman & Associates, 1986; Hackman, 1990).

- Small group techniques;

Las distintas técnicas que se requieren para que el agente de cambio trabaje en grupos con un Cliente, no son tan complejas de aprender pero de todas maneras debe familiarizarse con ellas y saber cuál de ellas debe aplicar, con qué personas en particular,

y bajo qué situación puntual.

Aprender sobre manejo de reuniones, presentaciones y oratoria son de gran utilidad complementaria. Es muy posible que el mismo evidencie situaciones donde bajo una situación la técnica “funcionó” mientras que en otra, o con otras personas, los resultados esperados no fueron alcanzados. La exposición al uso de éstas técnicas le ha de ayudar al agente de cambio a desarrollar competencias respecto de qué técnica debe usar, aunque debe tener también en cuenta que el mundo organizacional está lleno de sorpresas ya que lo que caracteriza a las empresas es su composición con individuos que muestran diversidad y variabilidad de comportamientos.

- Group facilitation skills;

No es suficiente tener un marco conceptual respecto de este tipo particular de intervención que pone foco en el Cliente y además el conocimiento respecto de la aplicación de algunas técnicas. Ha de ser necesario que el consultor cuente con una variedad de destrezas que están fuertemente relacionadas con las habilidades interpersonales.

Las destrezas ligadas y relacionadas con la observación, curiosidad, innovación, escuchar, provocar, incentivar, presentar, resumir, desafiar, integrar, compartir, reservar, crear, entre otras, deben ser dominadas por el agente de cambio. Debe ser un maestro en estas destrezas y también poder manejarse efectivamente con la dimensión “tiempo”. Si las distintas destrezas mencionadas en la primer parte de este párrafo no son aplicadas en el “tiempo” conveniente no se han de alcanzar los resultados que se esperan.

Estas destrezas se aprenden en una etapa “inicial” donde el consultor usualmente tiene un modelo de alguien más experimentado, pero ha de llegar al dominio de las mismas luego de mucho tiempo donde ponga en acción a las “tres P”: la primera es práctica; la segunda es práctica; y la tercera también es práctica.

- Self-knowledge

Es muy difícil que alguien – sea consultor, agente de cambio, facilitador, o counselor – pueda ayudar a otros en un proceso de cambio y desarrollo organizacional, si no llega a conocerse a sí mismo. Reddy (1985) remarca que un consultor en desarrollo organizacional es realmente efectivo, solamente cuando el o ella, saben y además pueden, manejarse eficientemente ellos mismos.

En relación con el auto-conocimiento es aconsejable que el agente de cambio tenga en cuenta las sugerencias de Dyer (1972) en relación con seis temas principales detrás de toda intervención. Son (literalmente, en inglés) :

- “Confronting, engaging, and encountering;
- Silence;
- Being open, being authentic, disclosing oneself;
- Struggling to develop trust;
- Helping the group become sensitive to the “here-and-now”; and
- Displaying care and affection.”

El consultor interesado en aprender sobre su propio estilo personal puede hacer uso de distintos instrumentos (Keirse & Bates, 1978; Myers, 1980; Clawson, Kotter, Faux & McArthur, 1992). Y Reddy destaca que algunas cosas pueden ser aprendidas por el consultor por sí mismo, mencionando una serie de preguntas que puede el agente de cambio responderse, entre otras (literalmente, y en inglés):

“ How I am feeling at the moment?

What physical sensations accompany this feeling?

What images and metaphors come to mind?

What aspects of myself or my behaviors do I criticize?

What aspects and behaviors of group members do I criticize?

What assumptions do I make about the group or its members?

What expectations do I have about the group or particular members?

Do I resist members' suggestions or feedback?

How do I react to criticism?

What arouses my anxiety?

Do I encourage or discourage self-disclosure about myself or group members?

Where and what do I rationalize?

What do I dream about after a group session?

The O. D. Institute (1995) incluye un listado de algunas de las competencias generales que debe satisfacer el consultor – agente de cambio durante la fase de intervención (independientemente de la unidad de análisis seleccionada) y ellas son transcritas literalmente, en inglés:

“- Apply management, organizational and systems theories by being aware of how organizational dynamics are affected by what you do.

- Display a good sense of timing in order to gain the greatest amount of impact.
- Help the organization deal with the effects that changes in one part of the system have on other parts.
- Help the client work through resistance and prepare it for the change.
- Intervene at an appropriate depth, neither too shallow nor too deep.
- Balance risk and experimentation safely in the intervention.
- Be spontaneous, redesigning the intervention in response to the needs of the

moment.

- Facilitate concurrent interventions.
- Use group and inter-group facilitations skills.
- Facilitate interactions among people that build community.
- Be aware of potential damaging consequences to the organization.
- Help the client system to realize individual and group potential.”

Reddy (1995) señala además que el consultor requiere habilidades de diseño para el trabajo a

realizar y que dicho diseño de intervención debe relacionarse efectivamente con los objetivos,

limitaciones de tiempo y expectativas de los participantes.

“Small-Group” Intervention. Qué ES

W. Brendan Reddy define a una “Small-Group” Intervention como una acción intencional y con

un propósito que es desarrollado por un consultor en Desarrollo Organizacional orientada a ayudar a un grupo pequeño y a sus miembros a desplazarse hacia ciertos objetivos explícitos.

La acción intencional y con un propósito nace como resultado que el consultor no realiza intervenciones al azar y que además lo que realiza está basado en un programa y marco de referencia. En esta sección se han de tomar en cuenta las intervenciones a ser ejecutadas por un consultor en Desarrollo Organizacional, quien tiene como primera y fundamental misión la de ayudar al grupo a aclarar sus objetivos y misión. Como toda intervención a ser realizada por un consultor tiene dos componentes principales: estrategia y opciones, la estrategia elegida y la forma alternativa de intervención elegida, requieren del establecimiento de un objetivo.

Uno de los problemas con los que viven los consultores y que realmente es el dilema tiene que ver con “Quién ES realmente el Cliente”. Este tema ha sido tratado por numerosos autores y el agente de cambio debe prestarle debida consideración. Hay diversos personajes y roles en relación con la contratación de un trabajo de consultoría de “Small-Group” Intervention. Tenemos a alguien de la alta dirección de la empresa, a algún superior jerárquico de los miembros del grupo, al líder de un proyecto en el cual participan los individuos del pequeño grupo, alguien de recursos humanos que ha sugerido esta intervención, la combinación entre varios de ellos e incluso es posible que el mismo grupo lo haya requerido.

La sugerencia que hace W. Brendan Reddy al respecto – y que no siempre todos los consultores siguen – es que es el mismo grupo quién es el Cliente, ya que cualquier eventual alianza o reporte a otros significativos, lo puede colocar al agente de cambio como alguien sospechoso a los ojos de los miembros del grupo.

Brendan Reddy sugiere que este tipo de intervenciones tiene algunos requisitos particulares en la etapa de “Clarificación del Contrato”, el que sugiere debe ser redactado por escrito, donde tanto el Cliente como el consultor deben saber con precisión cuáles son las expectativas mutuas que tienen entre ellos.

En este tipo de intervención en particular Reddy (1995) sugiere que el agente de cambio comparta con el Cliente cuáles son sus valores en relación con importantes temas como lo es el manejo de la confidencialidad, formas de aprendizaje, y maneras respecto de cómo manejar situaciones conflictivas. Sus valores personales pueden incluso ser redactados y compartidos con los distintos participantes en el grupo, lo que presenta una serie de ventajas en el desarrollo y crecimiento de la actividad grupal, teniendo bien en cuenta el agente de cambio que de allí en adelante ha de ser investigado y observado por el grupo quien ha de observar si existen diferencias entre lo que el consultor verbaliza respecto de lo que hace (Eric Gaynor, 1999: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires).

Reproducimos a continuación un modelo de Redí (1995) donde se hace referencia a un Estatuto de Valores Personales, literalmente y en inglés:

“The group has the right to know – at any time – my objectives and rationale for whatever I am doing.

Group members always have a choice of participating or not participating in any survey, activity, simulation, or exercise that I offer.

I will not intentionally intervene at a depth deeper than that at which group members are able to learn and I will not leave the group disrupted than when I entered.

I will keep the members' personal information anonymous and confidential and I will not share this information with anyone except with the explicit permission of the members involved. This includes any information generated from a survey or group activity.

I assume that people learn in different ways and at different rates.

I consider conflict and resistance to be a natural outgrowth of the differences and interactions between people and I do not consider them to be negative or destructive. Although conflict and resistance may not be resolved, they can be managed.

I see my role as consultant to include protecting group members from personal embarrassment, scapegoat, or behaviors that I feel may be personally destructive to them and to the organization."

Una presentación oral con cada grupo "Nuevo" de parte del consultor puede también ser de suma utilidad puesto que ayuda a tener en cuenta tanto las necesidades y expectativas del grupo como así también las necesidades individuales de sus miembros.

Un modelo de Contrato Oral con el Grupo de Brenda Redí, se detalla más abajo, literalmente y en inglés:

"Before we begin the intervention, I would like to take a few minutes to talk about how I view my role.

I would like the freedom to comment on what I see happening in the group and to comment on behaviors that help the group to achieve its goal or impede the group from achieving its goals.

Although my role is to comment on the group's process – that is how members work together – I will not intervene in the content – the actual issue that is being worked on. I see that as the group's responsibility and the focus of the group's expertise.

My intent and hope is that you learn to observe your own processes and to perform these same interventions yourself. Learning to do this will help the group to achieve its goals and become more effective.

Is that agreeable to each of you? (Be certain that the group comments, nod, or respond in sue way.)

I would also like to know what you expect of me and I would like to discuss whether it is something that I perceive to be within my role as process consultant. (Brainstorm options.)”

W. Brendan Reddy sugiere que a estas alturas el consultor puede compartir con el Cliente los motivos por los cuales está liderando la intervención, lo que piensa que es el desarrollo en su trabajo, y los motivos que hacen que este trabajo en particular sea importante, debiendo aprovechar la oportunidad para también debatir las diferencias que pudieran existir entre las expectativas del Cliente y las propias del consultor, eligiendo opciones para resolverlas. Realizar esta actividad le ha de ahorrar tiempo en el proyecto, reducirá la posibilidad de sentimientos frustrantes y además permite mostrar la credibilidad y profesionalismo del consultor.

Por lo general la mayor parte de los miembros del grupo no han estado familiarizados con este tipo de experiencia y es por ello que es muy útil que el consultor defina los distintos roles – y sombreros – que han de participar en el proceso. Además estos distintos roles tienen asignadas distintas actividades y Reddy sugiere que las mismas deben tener una descripción y además las actividades deben ser divididas en cuatro: que es lo que debe hacerse durante la etapa de planificación (antes de la reunión grupal); que es lo que debe hacerse durante la reunión; que es lo que debe verificarse / controlar al final de la reunión; y finalmente cuáles son las acciones a realizarse después de la reunión.

Se describen a continuación distintos roles con sus respectivas descripciones y actividades para cada una de ellas, según Reddy (1995).

“Role: Team / Meeting Leader

Description: The Leader manages the team and meeting process. This role typically is constant.

Plan: Before the Meeting

- Decide if a meeting is necessary, based on agenda items received;
- Ensure that a date, time, and place for the meeting are decided and secured by the team;
- Develop an agenda and set a time limit for each agenda item;
- Distribute the agenda and any supporting materials prior to the meeting; and
- Consult with the process coach.

Do: During the meeting

- Post ground rules for the meeting;
- Monitor the team for each agenda item;
- Help keep the team focused on the agenda;
- Support the presenters by summarizing and clarifying items when necessary, maintaining balanced participation, and being tactful and diplomatic;
- Be a member of the team; and
- Make sure that action items are assigned to participants when necessary.

Check: End of Meeting

- Summarize the meeting;
- Help identify agenda items for the next meeting; and
- Ensure that the meeting process is evaluated.

Act: After the Meeting

- Attend to improvements that participants identified during the meeting evaluation;
- Make a new agenda;
- Consult with process coach; and
- Maintain a master list of meeting minutes and track group processes in the intervention.”

0=0=0=0

“Role: Process Coach

Description: The process coach acts as a consultant to the team and monitors the meeting process. He or she supplies the team with tools, methods, and feedback to improve the meeting process. (The OD consultant initially takes this role.)

Plan: Before the Meeting

- Help the team / meeting leader plan methods to collect data on the team's interactions;
- Locate resources as necessary / requested;
- Assist the leader with the development of ground rules for the meeting; and
- Determine methods to provide the team with feedback about the meeting.

Do: During the meeting

- Suggest options to deal with a situation, especially when the team cannot think of any;
- Challenge the team to deal with uncomfortable issues;
- Be supportive of all team members;
- Use Deming's "Fourteen Points of Management" and remind the team of other appropriate teachings when necessary;
- Observe the meeting process;
- Remind the team when a ground rule has been violated;
- Assist team members in using data and in using Shewhart's (1980) plan, do, check, act (PDCA) cycle or other useful guidelines for group decision making;
- Suggest tools that will help the meeting process;
- Monitor the team's use of data; and
- Be a member of the team.

Check: End of Meeting

- Help the team to evaluate its meeting process;
- Summarize the behaviors observed; and
- Help the team to identify improvements that can be made.

Act: After the Meeting

- Assist with the improvement of the meeting process;
- Analyze feedback data; and
- Assist in creating the next agenda."



“Role: Scribe

Description: This person is responsible for taking the minute notes. This usually is a rotating role.

Plan: Before the Meeting

- Bring necessary equipment such as paper, pens, flipchart, and / or laptop computer.

Do: During the meeting

- Record decisions;
- Summarize conclusions and discussions; ask for clarification if necessary;
- Record action items – such as who took responsibility to do what and by when;
- Assist the leader when he or she summarizes after each agenda item;
- Identify agenda items not covered and make sure these are on the next meeting’s agenda;
- Keep track of topics brought up during the meeting that are future agenda items; and
- Be a member of the team.

Check: End of Meeting

- Record issues and ask for clarification if necessary; and

- Ensure that the meeting minutes are approved.
-

Act: After the Meeting

- Prepare and distribute minutes within two days.”

0=0=0=0

“Role: Team Member

Plan: Before the Meeting

- Read minutes from the previous meeting, noting changes needed;
- Review agenda for upcoming meeting;
- Complete any assigned action items;
- Notify leader of any necessary absence from meeting; and
- Provide leader with any agenda items. Note time needed and provide support documentation if necessary.

Do: During the meeting

- Bring materials as needed;
- Practice good team skills according to the ground rules;
- Focus comments on fact rather than opinion, whenever possible;
- Assist leader throughout the meeting as needed;
- Act as group leader when presenting a topic; and
- Be a member of the team.

Check: End of Meeting

- Evaluate own behavior with respect to the ground rules; and
- Assist in evaluating the meeting process.

Act: After the Meeting

- Follow through with assignments; and
- Follow through with items identified to improve the meeting process.”

0=0=0=0

“Role: Champion

Description: A champion supports a specific project on which the team is working. Usually, the champion has authority to provide resources and make changes in the process being studied. This role is constant. (The role of champion often is played by a manager.)

Plan: Before the Meeting

- Clarify with the steering committee why the project was selected (these tasks will be performed only before the first team meeting);
- Assist in the selection of the team leader, process coach, and team members (these tasks will be performed only before the first team meeting);
- Meet with individual team members to ensure that they understand their assignments; and
- Meet with the team leader to help him or her develop an agenda.

Do: During the meeting

- Provide information needed by the project team;

- Provide ongoing encouragement; and
- Be a member of the team

Check: End of Meeting

- Determine what the team expects to be done, related to the project, prior to the next meeting.

Act: After the Meeting

- Provide regular feedback to the steering committee about the team's progress;
- Obtain resources needed by the team;
- Meet with the manager(s) of the meeting process, the people who perform the process, and those who control the resources used within the process, when necessary, to gain cooperation;
- Meet with team members to determine and provide whatever assistance they need to carry out their assignments; and
- Provide whatever support is needed by the team leader.

Una de las tareas que el consultor en este tipo de intervenciones debe tener competencias

especiales es la que se relaciona con la etapa de apreciación y evaluación.

Evaluar a Grupos pequeños requiere habilidades especiales de observación, que por lo general

pueden ser realizadas a través de entrevistas personales por tratarse de un número de personas reducido (Brendan Reedy, 1995, sugiere acudir a los siguientes materiales para ayuda en ésta situación: Hanson, 1972; McCall & Simmons, 1969; Simon & Boyer, 1974). Para poder apreciar y evaluar correctamente, el agente de cambio debe saber en primer lugar que es lo que está buscando y además debe reconocer que él mismo se ha transformado en una variable interviniente más. Es por ello que Reedy sugiere que el consultor necesita familiarizarse con el uso de encuestas y otros instrumentos que también le permitan evaluar a Grupos pequeños, prestando especial atención a ciertos elementos como: liderazgo, conflicto, comunicación, y resolución de problemas.

Chris Argyris ha sido un precursor y guía con relación a los procesos de aprendizaje más complejos y enfatiza en particular la técnica de proveer retro-alimentación y feedback a los miembros del grupo, lo cual es de suma utilidad para ellos en la toma de decisiones (Argyris, 1970).

Hemos visto anteriormente – y vale la pena recordarlo ya que ha sido el modo en que el género humano ha aprendido comúnmente durante miles de años – que el aprendizaje a través de un “modelo” o “ejemplo” es un modo sumamente sólido. Por lo tanto el consultor debe tener en cuenta que ha de estar bajo fuerte observación de parte de todos los miembros del grupo y lo que el agente de cambio haga debe ser congruente con lo que profesa. Además debe estar dispuesto a incorporar nuevas propuestas de los distintos miembros del grupo, no ponerse en una posición defensiva de “ganar una discusión”, puesto que de darse ésta situación las personas han de aprender muy rápido respecto de esta disfunción. Eric Gaynor, 1999: “Congreso de Desarrollo organizacional – Formas de Prestar servicios de Consultoría”, ha encontrado que saber dar y recibir feedback apropiadamente es una de las habilidades que están menos presente a nivel gerencial dentro del ámbito organizacional en latinoamérica, y esto es particularmente cierto también para aquellos profesionales que se han Diplomado en Universidades.

En el manejo de su relación con el Cliente el consultor en este tipo de intervención debería hacer uso de un enfoque participativo (Carl Frost, 1975 y Edgar Schein, 1990) donde le provee ayuda para la resolución de problemas. La forma en que esta ayuda es provista no debe ser prescriptiva sino mas bien descriptiva, desde la posición de un proceso y no de contenido, y en una manera no-directiva.

La fase de desvinculación del consultor con el Cliente también es de vital importancia, y también lo es la de follow-up. Aquí también Brendan Reedy (1995) destaca algunos aspectos importantes que son reproducidos literalmente, y en inglés:

“Providing follow-up. Too often, a small-group intervention is a one-time event. A group may work with an OD consultant for a short, intensive period. Then the consultant leaves, and the group is on its own. There is no continuity, and the group members have not had a chance to practice and improve their behavioral skills. Research on learning supports this contention. Underwood (1961) found that practice distributed across time led to larger increases in recall than a similar amount of massed practice. Zechmeister and Nyberg (1982) also determined that retention was greater after distributed practice than after masses practice. This is particular true if the intervals between practice period are fairly long.

Participants in one-time workshops view them simply as isolated or discrete events rather than as related parts of an ongoing process. When participants know that there will be a follow-up session with a consultant, and assignments must be completed during the interim, the probabilities increase that they will work harder. The participants become more accountable for the success of the process, the consultation is taken more seriously, and

there is time from session to session to practice what is learned and to implement action steps in the work setting.

At first glance, small-group interventions may look easy. But they are complex and require a high degree of training and expertise on the part of the consultant. If possible, OD consultants should participate in supervised practice with small groups until they can facilitate interventions on their own.”

5ta. Fase del Ciclo de Cambio Intervenciones en “toda” la Organización (Large Systems Change)

Como resultado de la globalización financiera el mundo organizacional y empresarial sufrió importantes transformaciones que incluso han ido más allá de las implicancias de lo que sucede “entre la organización y su contexto” bajo la concepción tradicional.

En ésta sección hemos de concentrar nuestro interés en los esfuerzos de cambio planeado poniendo foco a la relación entre la organización y su contexto, la que se ha visto modificada sustancialmente ya que los cambios han dejado de ser tradicionales o transicionales, para ser transformacionales.

Las organizaciones para subsistir y crecer deben ahora contar con fuertes ventajas competitivas, algo que no era absolutamente necesario para todas ellas hasta hace una década aproximadamente. Incluso pequeñas organizaciones y de relativa eficiencia con una anatomía y personalidad “débil” sobrevivían alegremente hasta la implementación de la globalización financiera. Incluso “crecían” sosteniéndose en una economía de escala “creciente” sostenida por el aumento sostenido de la población que incidía en una clientela creciente y sostenida en el tiempo.

Pero entrados en este nuevo milenio, parece que no existiera lugar para todas las organizaciones, y solamente algunas de ellas de sobrevivir. Es decir, muchas han de extinguirse – bastante por encima de lo que habitualmente estaba sucediendo - y a esta tasa mucho más alta de mortalidad le ha de seguir, inicialmente, una mayor natalidad (algo parecido a lo que le pasa a los conejos). Por lo tanto se hace imprescindible aplicar los conceptos, prácticas y valores de O. D. para lidiar con ésta situación que es única en el planeta al nivel actual de transformación. Y se hace imprescindible que todos aquellos investigadores, practitioners, y académicos en Cambio y Desarrollo Organizacional, logren también transformarse a sí mismos para poder acompañar el cambio en ésta unidad de análisis más amplia que es la organización. Así como Hannan & Freeman (1988) hacen referencia a la necesidad de una “especial selección de conejo” que permite la supervivencia de algunas especies, hemos de tener que desarrollar alguna forma “especial de arreglo organizacional” que le permita a ésta mejorarse como especie, sostenerse y crecer en su medio ambiente (Eric Gaynor, 2003 : “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina).

Esta etapa de Intervención es la quinta de todo esfuerzo de cambio planeado y le sigue a las anteriores etapas de entrada / ingreso, arranque / encendido, apreciación y feedback, y plan de acción. Y no debemos escatimar esfuerzos en enfatizar la importancia de haber cumplido satisfactoriamente con las etapas anteriores, ya que las mismas representan el mismo sustento del éxito posterior de cambio que se inicia en la acción con la implementación.

Volviendo a la concepción de que algunos “conejos” son los que sobreviven – y su paralelo con el universo de organizaciones y empresas – existe algo que va mucho más allá de la simple turbulencia en el mercado que puede llegar a requerir una estructura orgánica en lugar de una mecanicista (Burns & Stalker, 1961) o un proceso de diferenciación particular siguiendo a la teoría social evolucionista de Lawrence & Lorsch (1967). Es el factor temporalidad a la que también debemos sumar la virtualidad. En la medida que la temporalidad de productos y servicios – que son la fuente principal de energía de las organizaciones – es más corta, y que la misma está sustentada en un proceso orientado hacia lo virtual, el carácter de la organización, los grupos que lo componen y los individuos que conforman los grupos, comienza a estar sujeta a vaivenes que no permiten que todas las organizaciones, grupos e individuos puedan llegar a sostenerse.

Si es el carácter uno de los aspectos más relevantes en el proceso de desarrollar una nueva especie a través de un proceso de selección transformacional, hemos de tener en cuenta las ventajas de privilegiar también el concepto de carácter dentro del mundo organizacional. Thomas G. Cummings & Ann E. Fiercer (1995) define al carácter de la organización (literalmente y en inglés): “The character of an Organization can be described as the pattern of exchanges between the organization and its environment and the design of the organization’s internal structures, processes, and procedures that produce desired products or services.” Así como no todos los conejos sobreviven, tampoco lo hacen todas las organizaciones; es su carácter lo que le permite sobrevivir en el contexto, perpetuarse y crecer.

Cummings & Feyerherm (1995) destacan además la importancia de “performance” los cuales están ligados a ciertos resultados o indicadores como por ejemplo los niveles de productividad, eficiencia organizacional, porción del mercado, retorno sobre la inversión y tasa de retención del personal.

Y aquí aparece uno de los dilemas que debe confrontar todo agente de cambio o consultor. Qué es lo que debe privilegiar: ¿la performance – con los indicadores expuestos más arriba – o el carácter de la propia organización ? ¿Cuál de ellas es la variable independiente y cuál es la dependiente ? Diferentes autores y consultores (Mohrman, Ledford, Cummings, Lawler & Associates, 1990) sugieren que la performance organizacional es el resultado – y consiguientemente depende de – del carácter organizacional.

El modelo de Cummings & Feyerherm se basa en Inputs tales como materias primas, personas y dinero (Environment Strategy) que impactan sobre Componentes de Diseño que tienen aspectos transformacionales como reclutamiento, entrenamiento y ensamblaje (Structure, Technology, Culture, Performance Management Systems, Organizations Feedback Systems), que son quienes finalmente impactan sobre Outcomes como por ejemplo productos, servicios, desechos e imagen (Organizational Effectiveness).

Porter (1980) señala que la estrategia es quien define el “contexto relevante” dentro del cual la organización elige operar. Y Chafee (1985 y Hofer & Schendel (1978) especifican que la estrategia es un plan de acción que define como una organización ha de hacer uso de sus recursos con el propósito de obtener una ventaja competitiva dentro de su contexto. Tanto Burns & Stalker (1961) como Emery & Trist (1965) sugieren que los contextos organizacionales existen dentro de una dimensión que tiene dos polos opuestos donde en un extremo el contexto es estático y en el otro es dinámico.

A continuación se incluyen definiciones de Tecnología, Estructura, Organizational Feedback, Performance management systems, y Culture, de Cummings & Feyerherm (1995). Se describen literalmente en inglés.

“Technology includes the methods an Organization uses to convert its raw materials into products or services. It involves production methods, equipment, and work flow. Total-quality processes such as statistical process control are also part of technology.

Structure is the way in which an organization divides task into departments or groups and coordinates them for overall task achievement. Alternative structures are departments differentiated by function (such as engineering, manufacturing, and sales), by product and service (such as detergents, food, and paper), or by a combination of these (a matrix). An emerging structure is a flat organization that is based on information and temporary teams (Drucker, 1989).

Organizational feedback systems are the methods that an organization uses to gather, assess, and disseminate information about group or individual activities. For example, management-control systems help an organization to ensure that each department’s activities are consistent with its objectives. Performance-review systems can serve the same function with individual employees.

Performance management systems (PM systems) focus on selecting, training, and developing people. These systems help people’s behavior and activities within an organization. Performance-management systems also include the rewards used by an organization to induce people to join, remain, and work toward specific objectives. Reward systems combined with measurement systems are often intended to provide employees with incentives for achieving the organization’s goals.

Culture is equated with the basic assumptions, values and norms shared by organizational members (Schein, 1985). Culture is critical to guiding behaviors and making choices about organizational design. Because culture is so pervasive and central to an organization's design, it is central among the design components."

Galbraith (1973) señala que la performance organizacional es alta cuando estos cinco componentes encajan entre sí y además refuerzan mutuamente los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales. Es por ello que cuando la estrategia organizacional y el contexto imponen serias presiones como fuertes innovaciones y cambio sobre los Componentes de Diseño la flexibilidad y el compromiso de los individuos en la empresa son de vital importancia. En ambientes donde el contexto no ejerce este tipo de presiones sobre la organización, una forma burocrática puede seguir siendo exitosa.

De todas maneras aquellos consultores interesados en cambio y desarrollo organizacional en culturas y países latinoamericanos deben tener en cuenta algunos otros factores prestando además consideración a la tipología organizacional de que se trate (Eric Gaynor, 2001: "Congreso de Desarrollo Organizacional", Argentina), pudiendo ser una filial de Corporación Multinacional, una Empresa Privada Nacional, una Cooperativa, ONG, o entidad pública, provincial o municipal.

Ya hemos visto que siguiendo el modelo de Cummings & Feyerherm el consultor puede poner foco en "Estrategia Contextual" donde las Intervenciones de consultoría privilegian la relación entre la Organización y el Contexto o sino poniendo foco en los Componentes de Diseño donde el agente de cambio focaliza su Intervención hacia los Componentes de Diseño Interno. Veamos al principio algunas de las opciones de la Estrategia Contextual.

1. Intervención denominada como "Open-Systems Planning"

La perspectiva de sistemas abiertos tiene en cuenta que la organización no opera en un vacío sino dentro de un contexto y su eficiencia y efectividad están fuertemente relacionadas con la forma, frecuencia y calidad de relacionamiento que la organización mantiene con su contexto. Esta es una de las opciones que tiene el consultor a su disposición y tiene que ver con una apreciación del contexto general que confronta la organización para luego desarrollar la mejor estrategia posible. Este método de intervención de consultoría busca identificar una misión estratégica para la empresa y luego acompañarla con distintas opciones posibles que le permitan a su vez influir sobre el contexto para el efectivo cumplimiento de su misión.

Bajo esta metodología de intervención las percepciones que tiene especialmente la alta dirección de la empresa respecto del "negocio en que están" y "dentro del contexto en que

están” , juegan un rol importante (Covin & Kilmann, 1990). La alta dirección de la empresa debe ser sensible a las distintas señales del contexto y del mercado, porque – al igual que dentro del mundo animal – las mismas pueden llegar a mostrar las diferencias entre la posibilidad de vivir y crecer, o de morir (Cummings & Srivastva, 1977).

Los fabricantes de relojes suizos no tuvieron en cuenta como respondería el contexto al cuarzo y tampoco los fabricantes de automóviles en los Estados Unidos de Norteamérica que no tuvieron conciencia – a tiempo – de la necesidad de fabricar automóviles de menor consumo de gasolina. Esta perspectiva le permite a las organizaciones en su proceso de interacción con su contexto, hacer uso de dos opciones posibles: ser re-activo reaccionando al contexto o pro-activo promoviendo un contexto que le ha de ser favorable a la organización.

En Cummings & Feyerherm (1995), Jayaram (1976) señala que esta opción es desarrollada usualmente en seis pasos secuenciales, y a continuación se incluye la descripción, literalmente y en inglés: “The first step is to identify environmental domains that affect an organization’s strategy. These domains include key customers, regulatory agencies, competitors, and suppliers. Then specify the demands placed on the organization’s current functioning by each domain. The second step is to assess how the organization currently responds to environmental demands, which in turn will help a consultant determine how effectively the organization is relating to its environment.

The third step is to help organizational members identify the organization’s mission, its underlying purpose, and its distinctive competencies. The consultant should encourage the members to go beyond the organization’s official purpose statements and attempt to clarify how well the organization’s mission currently relates to its environment. The members may decide to change the organization’s current mission based on their analysis.

The fourth step is to create a realistic future scenario that describes the environmental demands confronting the organization and responses to them that the organization will accept. When creating this scenario, the consultant should assume that the organization will continue to respond to the environment much as it has in the past.

The fifth step is to create an ideal future scenario that describes the environmental demands that will confront the organization and the most desirable responses to them. The consultant will need to review the first three steps and ask organizational members what they think an ideal scenario would look like. He or she should encourage the members to brainstorm and consider innovative possibilities.

The sixth step is to compare the organization’s present situations with its ideal future and prepare an action plan designed to move the organization toward the desired future.”

2. Intervención denominada como “Transorganizational Development”

Se le ha dado este nombre a una intervención de consultoría donde – en el proceso de cambio y desarrollo organizacional – un consultor provee asistencia para que la organización entre “en sociedad” (partnerships) con otras entidades con el propósito de solucionar problemas y realizar tareas que le resultan demasiado complejas para ser manejadas por una sola organización (Cummings, 1984). Algunos ejemplos de este tipo de intervención son los consorcios de investigación y desarrollo, sociedades entre entidades privadas y públicas, las uniones temporarias de empresas, y los networks de interacción tanto con los Clientes como con los proveedores.

Los distintos miembros organizacionales, y a veces muy especialmente los niveles gerenciales, no están fuertemente orientados a este tipo de asociaciones. Por lo general, y dentro de las culturas latinoamericanas, son los miembros de la alta dirección de la empresa que empiezan a percibir la necesidad de que su empresa se involucre en este tipo de asociaciones con otras entidades al mostrarse sensibles de que están operando a riesgo, y también poniendo a riesgo sus funciones. La experiencia ha mostrado que dentro de las culturas latinoamericanas (Eric Gaynor, 2001 : Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina) el equipo gerencial es un poco reticente a esta orientación, y es uno de los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta todo consultor o agente de cambio bajo este tipo de propuesta.

Cummings & Feyerherm (1995) nos familiarizan con los cuatro pasos que usualmente acompañan a esta particular metodología de intervención:

“Step 1 – Identification: Identify potential members of a Trans-organizational system (Por lo general la organización que inicia la propuesta es la que lidera el proceso. En esta etapa se determinan los criterios de membresía y se identifican aquellas organizaciones que mejor califican).

Sep 2 – Convención: Access the feasibility of forming a Trans-organizational system (En esta etapa el consultor ayuda a que se conozcan los distintos miembros entre sí, evalúen entre ambas partes los beneficios y costos respectivos, y se definan aspectos relacionados con las tareas).

Step 3 – Organization: Form the Trans-organizational system and organize members for task performance (Durante esta etapa se da forma a la nueva organización. Se crean nuevos roles y estructuras para los distintos miembros organizacionales. Los derechos y obligaciones de los miembros y su componente formal-legal deben ser cumplimentados durante esta fase).

Step 4 – Evaluation: Provide feedback to the members of the Trans-organizational system so they can identify and resolve problems (Durante esta etapa el consultor le provee feedback a los miembros respecto de su performance de modo que ellos puedan comenzar a identificar y resolver problemas. Los distintos miembros han de evaluar como están funcionando y definir que cambios se pueden realizar para introducir mejoras).”

Veamos ahora – Cummings & Feyerherm (1995) - lo que el consultor puede hacer en intervenciones de gran tamaño poniendo foco en los Componentes de Diseño. Aquí el agente de cambio focaliza su Intervención hacia los Componentes de Diseño Interno, donde los autores hacen mención a cuatro alternativas a su alcance. Y los autores definen a cuatro de ellas donde:

1. El Sistema Socio-Técnico. Bajo este tipo de intervención la intervención incluye además a la tecnología y los procesos relacionados con los outputs como así también considera aquellos elementos gerenciales relacionados con la performance organizativa.

Los trabajos de Trist, Higgins, Murria, & Pollack (1963) tienen como hipótesis básica la existencia de la combinación de los componentes tanto técnico como social en interacción con el contexto organizacional, dando como resultado productos y servicios “físicos” como así también outcomes psicológicos y sociales.

Como es sabido históricamente las organizaciones han privilegiado el aspecto técnico y luego se ha explorado como las personas e individuos podían ajustarse al mismo. La combinación de lo técnico con lo social supone que se puede arribar a lo que se ha denominado como “joint optimization” que contrasta con el método tradicional donde usualmente se alcanzan solamente resultados mediocres e incluso a un alto costo social.

La combinación socio-técnica supone una efectiva interacción además con el contexto organizacional, lo que se conoce bajo el nombre de “boundary management”. Boundary management es el proceso por el cual se protege el trabajo y el funcionamiento dentro de una entidad de “quiebres y alteraciones bruscas” externas a través de un intercambio efectivo de recursos y de información.

Los creadores de esta opción de intervención – siguiendo a Cherns, 1987 – han desarrollado un mapa de ruta el cual es descripto literalmente y en inglés:

“ - Work should be organized in a way that is compatible with the organization’s objectives. This often leads to a participative process that promotes employee involvement

in work design.

- Only those features needed to implement the work design should be specified. The remaining features should vary according to the technical and social needs of the situation. This helps employees control technical variances quickly and close to their sources.”

En Cummings & Feyerherm (1995) se hace referencia a Barko & Pasmore (1986) quienes sugieren que aquellos empleados que realizan tareas relacionadas entre sí deberían ser agrupados de modo que se facilite el proceso de compartir información, conocimiento y también el aprendizaje. Estos últimos autores sugieren que de ese modo se reducirían los tiempos de demora y se obtendría una mayor responsabilidad de parte de los distintos miembros organizacionales, lo que combinado con un entrenamiento flexible ha de reducir las necesidades de supervisión. (Gaynor, 2001 : Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina, ha encontrado evidencia donde no siempre estos resultados esperados en el programa inicial son los que ha de alcanzar el consultor).

2. Diseño estructural. Bajo esta opción de consultoría el agente de cambio tiene principalmente en cuenta a la estructura y a la tecnología.

Las intervenciones de consultoría basadas en una nueva estructura organizativa son las más comunes dentro del ámbito empresarial dentro de las culturas latinoamericanas (Eric Gaynor, 2003: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina). Galbraith (1973) señala que cuando el consultor pone foco en la estructura organizativa y en la tecnología, está direccionando el cambio y desarrollo organizacional dentro de esta opción.

Bajo esta opción, el diseño estructural de la nueva forma organizativa es la prioridad número 1 que debe atender el agente de cambio, y se sugiere – siguiendo a Daft & Steers (1986) – que al hacerlo tenga en cuenta los siguientes cuatro factores:

- contexto;
- tamaño;
- tecnología; y
- objetivos.

Las estructuras organizacionales pueden además tomar cuatro conformaciones principales (Cummings & Feyerherm, 1995):

A. Funcional;

El tipo de arreglo organizacional Funcional está diseñado principalmente en forma vertical y jerárquica, donde las distintas unidades especializadas como Compras, Ventas, Administración, Finanzas, Ingeniería, Producción, entre otras, reportan todas hacia arriba a través de cadenas de mando que son independientes entre sí, y se juntan parcialmente cuando están en la cúspide a través de algún mecanismo colegiado (como un Comité) o en la autoridad decisoria del superior (CEO).

Las organizaciones que eligen esta forma organizativa lo hacen basándose en algunas de las siguientes ventajas: permite privilegiar la especialización, esto a su vez es de gran ayuda en los procesos de reclutamiento, selección e incluso de desarrollo de carrera, permite un buen uso de recursos limitados dentro de sus unidades, aumenta la cohesión dentro de las distintas unidades y además facilita la comunicación dentro de los distintos departamentos.

Por supuesto que en un mundo donde la globalización financiera se posiciona por encima de muchas empresas y organizaciones, los productos y servicios entran a una etapa terminal a veces a los pocos meses de haberse introducido en el mercado, y donde la volatilidad y turbulencia en el contexto es relativamente alto, hace que este tipo de estructura se convierta en una enorme mole rígida que no hace más que chocar diariamente en las interacciones que mantienen los miembros organizacionales con el medio ambiente.

McCann & Galbraith (1981) destacan algunas características donde la organización funcional parece funcionar mejor, ellas son :

- cuando el contexto organizacional es estable;
- cuando el tamaño de la organización es pequeño o mediano;
- cuando desarrolla tareas rutinarias donde se enfatiza la eficiencia y la calidad técnica.

Trabajos de Eric Gaynor (“Congreso de Desarrollo Organizacional”, Argentina, 1997) muestran que – dentro de las culturas latinoamericanas – este arreglo organizativo puede ser efectivo cuando además de las tres características arriba mencionadas por McCann & Galbraith se le agrega una orientación de los participantes hacia un “locus of control externo” al que se le agrega un estilo de aprendizaje – tanto en la familia como en el sistema formal educativo - donde las personas se sienten cómodas “recibiendo instrucciones”.

B. Unidades Independientes (self-contained units);

Este tipo organizativo comenzó a prevalecer en los Estados Unidos de Norteamérica a partir de los años 30 del siglo pasado y uno de sus líderes ha sido el presidente de General Motors, Mr Sloan. Ante la preferencia y necesidad de crecimiento los líderes se encuentran con limitaciones si es que desean seguir operando bajo la organización Funcional, y deben resolver el dilema respecto de “cuánta” descentralización puede ejercerse sin afectar la eficiencia y productividad. Por supuesto la primer pregunta tiene que ver con “cuánta” descentralización, pero ésta misma trae aparejada inmediatamente “cuánta” coordinación se requiere para conseguir finalmente un equilibrio óptimo entre ambas variables. El dilema puede ser visto como de una descentralización coordinada o una coordinación descentralizada.

Bajo esta forma organizativa la empresa puede abrirse en un abanico divisional que cubre las siguientes opciones: líneas de producto o servicios, en base a una división geográfica de Clientes, una tecnología particular, unidades de negocios o centros de resultados, entre otros. Este tipo organizativo tiene las ventajas de especialización dentro de las distintas unidades pero tiene una clara desventaja por la duplicación de recursos y nivel de expertise de sus miembros (Cummings & Feyerherm, 1995). En contextos dinámicos las grandes corporaciones pueden llegar a operar eficientemente con este formato el que es especialmente aplicable para grandes corporaciones que amplían sus contextos más allá de su casa matriz.

C. Matricial;

La disciplina de O. D. tiene en gran medida su origen como consecuencia de la organización matricial. Como afirmara el Presidente y Fundador de The O. D. Institute, el Dr. Donald W. Cole (1997, Provincia del Chubut, Argentina: “Congreso de Desarrollo Organizacional”), al implementarse la organización matricial las personas por primera vez en la historia y dentro de las organizaciones productivas, han comenzado a reportar a dos personas simultáneamente.

La creación de la organización matricial está ligada a Blake & Mouton (1959) y tiene como propósito fundamental tratar de incorporar las sucesivas ventajas de la organización funcional con la organización basada en unidades independientes. Pone en marcha lo que Joyce (1986) denomina la organización por producto – servicio o por proyecto, lo que implica que los gerentes reporten simultáneamente a dos superiores. Los departamentos funcionales ponen foco en la especialización de recursos y por el otro lado los equipos de productos – servicios se concentran en los resultados, con lo cual se intenta hacer uso de la combinación óptima entre recursos y resultados.

Cummings & Feyerherm (1995) señalan que este tipo de arreglo organizativo puede funcionar bien cuando se dan las siguientes condiciones:

- la organización es grande en cuanto a su tamaño;
- la empresa confronta un contexto incierto;
- tiene grandes interdependencias tecnológicas a través de las distintas funciones;
- cuenta con una especialización en cuanto a productos – servicios; y
- tienen objetivos innovadores.

Dentro de las culturas latinoamericanas Eric Gaynor (1999) ha encontrado que individuos locales e incluso con corta herencia europea, tienden a tener fuertes dificultades dentro de sus organizaciones, para operar eficientemente dentro de este tipo de organización matricial.

Según Cummings & Feyerherm la organización matricial ofrece como ventaja un efectivo manejo de las relaciones e interdependencias inter-departamentales permitiendo una mayor diversificación de habilidades y entrenamiento entre los distintos participantes organizacionales. Por otro lado, y en contraposición, una de sus principales desventajas se debe a que no es fácil de ponerse en marcha, los roles del personal tienden a ser ambiguos y hasta en algunos casos contradictorios especialmente en el tiempo, y los empleados tienen que satisfacer demandas inconsistentes además de recibir directivas en oposición (Larson & Gobeli, 1987). Bartlett & Ghoshal (1990) y el Dr. Donald Cole más tempranamente, durante principios de la década del 70 del siglo pasado (en el libro: “Professional Suicide or Organizational Murder”) sugieren que la organización matricial requiere que los participantes organizacionales, y muy especialmente el equipo gerencial y directivo, modifiquen su forma de pensar y “lo que tienen en su mente”.

D. Red (Networking).

Las organizaciones también pueden funcionar bajo la forma organizativa de Red que consiste en distintas unidades dentro de la organización que pueden estar tanto dentro como fuera de la empresa. Cada unidad se especializa en algunas tareas o funciones

específicas y se mantiene bajo la forma ad hoc (internamente) o como resultado de acuerdos contractuales (externamente).

Contextos sumamente dinámicas son los que han dado origen a este tipo de forma organizacional como es el caso de uniones temporarias de empresa, consorcios de investigación y desarrollo, joint ventures, sistema de franquicias, representaciones y concesiones, entre otros.

La organización que opera en Red es sumamente flexible y posibilita el desarrollo del potencial individual y competitivo de sus participantes, aunque muchas veces a expensas de “otros” participantes (Eric Gaynor, 1997: “Congreso de Desarrollo Organizacional”, Buenos Aires. Por su naturaleza este tipo de arreglo organizacional es más bien chato y opera en gran medida bajo los principios y pautas de “knowledge management” (Peter Drucker, 1989).

3. El Sistema de Recompensas. Haciendo uso de esta alternativa el agente de cambio tiene principalmente en cuenta la performance gerencial y los sistemas y mecanismos de feedback.

En este tipo de intervención el trabajo del consultor se orienta a poner foco y dirección en recompensar ciertos y determinados comportamientos de los participantes y los resultados ocurridos en el trabajo (Edward Lawler, 1988).

Las recompensas pueden ser tanto tangibles como intangibles, extrínsecas o intrínsecas, pueden ofrecerse en determinados intervalos, en variadas circunstancias, y tener en cuenta distintas unidades de análisis, como así también ser dadas por proyectos o departamentos. Siempre deben estar ligadas a las necesidades de la persona que las recibe y al valor que le es asignado por éste.

Según Cummings & Feyerherm (1995) existen tres tipos principales de recompensas:

- a. el pago, que se fundamenta tradicionalmente en el trabajo que se realiza y la antigüedad de la persona a cargo. En las organizaciones que requieren ser sumamente dinámicas por el fuerte impacto que tiene el contexto sobre ellas, es muy posible que la remuneración deba tener en cuenta un sistema donde se tenga muy en cuenta a las habilidades y a la performance alcanzadas por el empleado y la misma debe tener en cuenta la situación particular que se confronta.
- b. la oportunidad tiene que ver con el sistema de promociones del personal, aunque hay que tener en cuenta que la fuerte tendencia hacia el down-sizing, no

representa un buen camino hacia el desarrollo personal y su crecimiento dentro de la organización. La realidad muestra que las organizaciones están movilizando distintas opciones y oportunidades de recompensa como es el caso de: empowerment, la participación de los miembros en distintos proyectos donde obtienen nuevas y mayores exposiciones, oportunidades de aprender en el trabajo más allá de lo que ha traído de la Universidad, y distintas experiencias en el trabajo bajo ciertas presiones a las cuales usualmente no estaba acostumbrado.

- c. Beneficios adicionales (fringe benefits), representan la tercer alternativa a la que puede acudir la dirección de la organización para mejorar la productividad del personal y la performance de la empresa. Dentro de este esquema se puede mencionar a los retiros tempranos y flexibles, counseling más allá de “dentro de su desarrollo de carrera dentro de la organización”, permisos de maternidad y paternidad, asistencia en la educación para su familia, planes de inversión, y horas flexibles de trabajo (LaMarke & Thompson (1984) en Cummings & Feyerherm. Edward Lawler (1981) sugiere que también puede llegar a personalizarse en mayor medida el sistema de recompensas, dando lugar a lo que denomina como “cafeteria-style plans”.

El consultor y el agente de cambio deben tener muy en cuenta que el uso de esta metodología fuertemente basado en las recompensas al personal por su productividad y también por los resultados organizacionales, tienen un muy fuerte impacto sobre distintos aspectos vitales de toda empresa como lo es la estructura organizativa, el sistema de obtención de recursos y el sistema de distribución de recursos, entre ellos el poder y la autoridad.

4. De Alto Involucramiento. Aquí el consultor privilegia fundamentalmente la cultura organizacional (variable independiente) y como esta variable impacta sobre otras.

Bajo éste enfoque metodológico el agente de cambio incluye aspectos que muchas veces han sido considerados en otras perspectivas. Si tuviéramos que encontrar una forma de simplificar y mostrar las diferencias con otros enfoques podemos seguir la propuesta de Saltón (1985) quien señala que aquí se trata de transitar el camino desde una organización basada principalmente en el control hacia una organización basada más bien en el compromiso.

Los supuestos básicos del consultor que opera bajo esta propuesta incluyen entre otros:

1. las personas son el activo más importante de la organización;

2. como consecuencia de ello el personal debe estar más fuertemente involucrados en la toma de decisiones;
3. una redistribución del poder, conocimiento, información y del sistema de recompensas donde se amplía su alcance, ha de ser positivo para la organización;
4. la necesidad de cambio permanente requiere que el personal acepte y adopte los cambios y ellos están más propensos a ello cuando participan en las decisiones trabajando en equipo lo que facilita la implementación del cambio a introducir.

Reproducimos a continuación las palabras de Cummings & Feyerherm (1995) bajo esta propuesta, literalmente y en inglés:

“A high-involvement Organization generally has related design elements that mutually reinforce employee involvement. These design elements include self-managing teams, dispersed information systems, flexible structures, social and technical training, egalitarian practices, skill-based pay, pay for performance, and participative goal setting (Lawler, 1988).

A high-involvement organization has traditionally been used in new manufacturing facilities, where the design of the organization can be re-created with few existing constraints. When a traditional organization seeks to modify its practices, more difficult applications are necessary. In such a case, the organization must change most of its design components. This can require considerable time and resources as members break bureaucratic habits and learn new ways of working and relating to one another (Hanna, 1988).”

Los autores hacen un resumen de las cuatro opciones arriba mencionadas y para cada una de ellas seleccionan la (s) variable (s) más importante a movilizar. Se detalla a continuación:

- El Sistema Socio-Técnico privilegia a la Tecnología y Performance Management
- El Diseño Estructural privilegia a la Estructura y también a la Tecnología.
- El Sistema de Recompensas privilegia Performance Management y Feedback Systems

- El de Alto Involucramiento privilegia la Cultura organizativa y los componentes de Diseño

5ta. Fase del Ciclo de Cambio : Intervenciones poniendo foco en las Personas

Bajo este tipo de intervenciones el foco está puesto en las personas que trabajan dentro de un contexto organizacional lo que implica la necesidad de realizar distintos tipos de asociaciones entre los distintos miembros organizacionales y el consultor o su equipo consultor.

Las organizaciones y empresas han crecido y también se han desarrollado antes de desarrollarse la Profesión de Desarrollo Organizacional. Lo que la Profesión ha aportado tiene que ver con el estado de las ciencias del comportamiento, sus marcos conceptuales, best practices, numerosas investigaciones y trabajos de campo, es decir, un sistemático cuerpo de conocimientos que nos permite saber qué cosas funcionan y porqué lo hacen, como así también podemos hoy saber qué otras cosas no sabemos y debemos seguir investigando.

Posiblemente nadie ha hecho más por la Profesión de Desarrollo Organizacional que el Dr. Donald W. Cole, Fundador en 1968 de The Organization Development Institute y Presidente de dicha entidad. Donald ha enfatizado permanentemente la necesidad de contar con un Código de Ética para la Profesión de D. O., y también ha liderado proyectos para identificar aquellas competencias necesarias en el ejercicio de la Profesión de D. O.

Al poner foco en las personas como unidad de análisis nos encontramos con intervenciones tales como las de entrenamiento y capacitación, counseling hacia objetivos o performance, y desarrollo de carrera, entre otros.

Hay que tener en cuenta que este tipo de intervención puede presentar características distintivas como por ejemplo requerir que el consultor opere – aunque sea parcialmente – desde un nuevo paradigma: ya no más como el agente de cambio que modifica o transforma a la organización, ya que es el ejecutivo de la empresa quién introduce el cambio en la entidad como consecuencia de un servicio de consultoría one-to-one que ha mantenido (o aún sostiene) con un consultor. El conocimiento que se tiene de ésta última

práctica es muy personal y difícil de “replicar”, por lo que los resultados obtenidos deben ser tenidos en cuenta con cierta cautela.

En esta sección hemos de tener en cuenta las contribuciones de Udai Pareek (1995) tanto por lo extenso de su alcance como así también por su profundidad en cada uno de los temas.

Pareek (1995) realiza una clasificación de intervenciones basadas en las personas, en cuatro principales categorías:

I. Teniendo en cuenta a aquellos que Inician la Intervención

La intervención puede ser comenzada por alguien interno que pertenece a la entidad misma como ser un participante (o varios), un grupo, un equipo o la organización en su conjunto, y también puede llegar a iniciar el cambio alguien externo a la organización como ser un consultor o su equipo de consultoría.

Investigaciones desarrolladas por The Organization Development Institute International, no muestran ventajas notorias para cualquiera de los dos métodos en particular; tanto el cambio iniciado internamente como externamente cuentan con historia de fracasos y éxitos (Eric Gaynor, 2003: Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires).

Las intervenciones pueden ser activadas por los participantes internos o por el o los consultores externos (Pareek, 1995).

I. Intervenciones activadas por Participantes Internos

Dentro de la primera categoría Pareek hace mención a tres principales opciones:

A. Laboratory-Training Groups

Este tipo de actividades se desarrolló fuertemente a partir de los años 60' del siglo pasado y estaban orientadas principalmente a modificar tanto las actitudes como los valores de

las personas, trabajando en grupos pequeños de unas 10 a 12 personas aproximadamente. Los participantes estarían expuestos a distintas experiencias que les permitirían reflexionar respecto de su forma de interactuar con terceros, sus estilos de diálogo y gestual en el relacionamiento, sus valores y posiciones ante la vida, y la forma de relacionarse consigo, entre otros.

Estos grupos recibieron distintas denominaciones: “L-groups” haciendo referencia a grupos de aprendizaje (learning), grupos de encuentro, y sensitivity training (puesto que se movilizaba en gran medida la sensibilidad de los participantes).

Por lo general se trabaja sin agenda alguna y con muy poca guía de parte del agente de cambio, casi sin normas de éste y siendo quizás una de las pocas referencias la de aprender respecto de sí mismo y respecto de otros. Los debates se basan principalmente en lo que sucede “hoy”, es decir el presente, no existe un rango o jerarquía establecida en el grupo, se trabaja bajo un clima basado en la confianza y sustentado en una apertura sincera y honesta, que es generada después de varios días de mucho trabajo, y se espera que los participantes se familiarice y aprenda con como puede aprender a ayudar a otros y como se conforma un grupo.

Pareek elige dos alternativas principales como modelos para explicar el funcionamiento de “Laboratory-Training Groups” (T-Groups). El primero de ellos es el modelo de Kurt Lewin desarrollado bajo tres fases típicas del aprendizaje. La primera es “descongelar” en la cual el consultor opera de una forma no-directiva, y también no-esperada por el participante bajo una situación no definida que funciona bajo feedback abierto. La segunda etapa tiene que ver con el “cambio” en sí mismo que es estimulado por el grupo de participantes, dentro del cual nuevas normas y roles son establecidos y aceptados. La última fase es la de “recongelar” donde se aceptan los nuevos roles diferentes, se estabilizan las nuevas normas, y tanto los distintos participantes organizacionales como el consultor han sido aceptados.

La experiencia de The O. D. Institute International, Latinamerica muestra que este modelo no es muy difundido en las culturas latinoamericanas. Existen diversas ideas y concepciones al respecto; algunas de ellas señalan la preponderancia de un arreglo organizacional burocrático y un estilo de liderazgo mas bien autoritario a lo cual hay que agregar un “locus of control externo” de parte de los subordinados, lo que predispone a los consultores a saltar las etapas previas de “descongelar” y “cambio” e ir directamente a la nueva etapa de “recongelar”. Las nuevas implementaciones en tecnología informática y comunicaciones dentro de las culturas latinoamericanas (ERP, sap, CRM, SCM, entre otras) muchas veces hacen su ingreso en las grandes organizaciones bajo la modalidad anteriormente descrita, que en muchas veces se asemeja a “la entrada de un tren con 10 vagones de pasajeros en la 5ta. avenida en Nueva York” (según nos lo manifestara un director de T. I. de una importante empresa comercial).

Un modelo distinto al de Kurt Lewin es el de “disonancia-cognitiva” y al que hacen

referencia Lynton & Pareek (1990) que pone foco principalmente en los desacuerdos, diferencias o disonancias creadas. Este modelo tiene en cuenta las discrepancias entre las expectativas y lo que sucede “en la actualidad” y la necesidad de los participantes a reducir las mismas, especialmente en cuatro áreas claves (Lynton & Pareek):

- Entre las expectativas de los participantes respecto del consultor y el real comportamiento del consultor. El consultor evita todos los intentos de los participantes de seducir, forzar, o aceptar las expectativas iniciales de los participantes.
- Entre el auto-concepto (self-concept) del participante y su actual comportamiento durante el laboratorio.
- Entre las expectativas que tienen los participantes respecto de las reacciones del grupo y las reales reacciones del grupo.
- Entre la imagen que un participante desea proyectar y la imagen que otros perciben en los hechos.

Las experiencias en T-groups pueden producir resultados no anticipados incluso para el consultor. Existen una serie de advertencias que todo agente de cambio debe tener en cuenta y para ello reproducimos a continuación algunos párrafos de Pareek (1995), literalmente y en inglés. “These types of dissonance make T-groups intense but disturbing experiences, and they probably also explain why T-groups produce high rates of learning retention. (Dissonance between beliefs and facts leads to discomfort, which in turn prompts learning to occur.) Research findings from the U. S. Bureau of Research place T-group retention rates at 75 percent, compared with 55 percent for visual material and 35 per cent for lecture presentation (Lynton & Pareek, 1990).

T-groups do have their limitations though:

- The OD consultants who work with such groups must be highly trained and skilled;
- In their early stages, T-groups produce high anxiety among participants;
- T-groups seems to work best with a minimum of eight and a maximum of twelve participants; and
- An effective T-group requires at least a three-day duration.”

B. A través de Instrumentos (Instrumentation)

El uso de instrumentos en intervenciones de cambio y desarrollo organizacional ha ido creciendo en el tiempo y es probable que este crecimiento se sostenga, aunque más no sea como elemento de apoyo. Se consideran instrumentos los tests psicológicos, cuestionarios, checklists, técnicas proyectivas y todo elemento de método por el cual se obtiene un inventario de información respecto de los participantes organizacionales. Los consultores y agentes de cambio interesados en este tipo de elementos puede acceder a "Using Instruments in Human Resource Development" , Pfeiffer & Ballew, 1988).

Pareek incluye una lista de las distintas ventajas y desventajas provenientes del uso de instrumentos, que han sido adaptados y modificados de Pfeiffer & Ballew anterior, los cuales son detallados a continuación.

- Ventajas provenientes del uso de instrumentos (literalmente y en inglés, según la versión original).
 - "Enables early, easy learning of Theory
 - Promotes personal involvement and commitment
 - Develops early understanding of constructs and terminology
 - Supplies personal feedback sooner than other participants are able to
 - Facilitates contracting for new behavior
 - Fosters open reception of feedback through low threat
 - Allows comparisons of individuals with norm groups
 - Promotes involvement with data and feedback process
 - Surfaces latent issues
 - Allows the OD consultant to focus the group and control content

- Facilitates longitudinal assessment of change
- Desventajas provenientes del uso de instrumentos (literalmente y en inglés, según la versión original).
- Engenders fear of exposure
- Encourages labeling
- Promotes flight from confrontation
- Generates time-consuming nitpicking
- Fosters dependence on the OD consultant
- Makes the OD consultant an “expert”; can result in feedback overload
- Triggers anger and “test anxiety”
- Makes distortion of feedback possible through manipulation of test scores.”

Para evitar algunas de las desventajas mencionadas en el uso de instrumentos durante las intervenciones basadas en las personas, Pareek (1995) incluye una serie de sugerencias que han de ser útil y de beneficio para el consultor y agente de cambio. Son (literalmente y en inglés):

“- Legitimize the use of instrumentation with the participants.

- Prior to the beginning of the session, establish clear expectations concerning instruments and their value to the group experience.
- Be ready to intervene to refocus the group discussion if participants use the

instrument as a flight mechanism.

- Minimize anxieties by explaining how the results will be used so that more learning can occur. The respondents should know that instruments are not meant to be used to evaluate them and that the results will be used instead to facilitate learning or to plan change interventions.

- Make a concerted effort to remove the aura of mystery that surrounds instrumentation.

- Discuss the margin of error and other factors that contribute to less-than-absolute results.

- Allow and encourage participants to explore the instrument thoroughly so that they see how it was designed and how their scores were derived.

- Clarify the theoretical basis for the instrument.

- Ensure that time is made available for participants to process the data derived from the instrument.

- Provide an opportunity for participants to talk through their scores and to compare their scores with those of others.

- Emphasize and legitimize different life perspectives and orientations.

- Assure participants that they have control over their own data.

- Carefully define the ways in which scores are to be shared or not shared.

- Emphasize that scores will not be reported to the participants' managers."

De todas maneras este tipo de instrumentos representa una herramienta sumamente poderosa – y a veces no tan costosa – para aprender respecto de eficiencia interpersonal e intra-personal. En inglés son conocidos como SAFI (Self-Awareness through Feedback From Instruments), e incluyen una serie de nueve pasos según Pareek (1995), literalmente y en inglés:

“1. Completion of the instrument

Participants complete an instrument that has been standardized by experts.

1. Conceptual input

Participants read the theory associated with the instrument. This step familiarizes them with the instrument’s conceptual framework. If an OD consultant is available, he or she clarifies the concepts underlying the instrument.

2. Prediction

Based on what the participants understand about the theory and meaning of the instrument, they predict their scores to reflect their own self-perceptions and their understanding of their own styles and behaviors.

3. Scoring

Participants score their completed instruments according to the procedures provided by the instrument’s author.

4. Interpretation

Participants write down the interpretations and implications of their scores.

5. Feedback

Participants check the instrument feedback with other significant people whom they trust, such as managers, peers, and subordinates. They then collect factual evidence to confirm or question their interpretations and reconsider the implications of their scores.

6. Action Planning

Participants decide to improve aspects of their personal styles or behavior and prepare plans to experiment with new styles or behave differently.

7. Experimentation

Participants implement their action plans, keeping detailed notes of satisfactory and frustrating experiences. An OD consultant, if one is available, provides guidance.

8. Follow-up

After a time lapse, the participants again complete the instrument to determine whether there is significant change in the scores. They elicit feedback from others whom they trust about any behavioral changes that have been observed.

When an OD consultant is available, he or she monitors these steps with participants, even when they work in a group. The advantage of group work is that it affords an opportunity for feedback among group members. In addition, it reinforces mutual learning.”

C. Reflexión

En el mundo convulsionado de las organizaciones existe muy poco espacio para la reflexión, y al parecer esto no solamente se debe a las incertidumbres y turbulencias del contexto empresarial. Algunas entidades han adoptado un estilo y filosofía de dirección que el Dr. Donald Cole en su libro “Professional Suicide and Organizational Murder” ha denominado como “Compromiso del Subordinado”. Una de las características de esta filosofía gerencial es la de dejar poco tiempo para la reflexión por lo cual las personas persiguen objetivos que según la dirección la organización están claros, pero que en realidad son sumamente vagos y generales. Tampoco hay mucho espacio para que lo subordinados pidan y reciban feedback lo que lleva a las personas a acciones que – mientras los resultados son exitosos – no haya cambios en las personas dentro de la organización. Sin embargo, una falla dentro de una enorme cadena, puede dar inicio a la carrera terminal del participante organizacional.

La reflexión se caracteriza por ser una forma de aprendizaje basada en uno mismo, es decir, el auto-aprendizaje. Esta práctica no es común en las organizaciones no solamente por lo que hemos mencionado en el párrafo anterior sino también por otros motivos. Los gerentes pueden estar operando bajo lo que se conoce como “piloto automático” y se

sienten cómodos con ésta práctica; otra opción gerencial es la de no innovar lo que implica la necesidad de no reflexionar sobre qué se hace y cómo se hacen las cosas; y, en el caso de ser empujados hacia el cambio, siempre existe la posibilidad de poner en marcha lo que se conoce bajo el nombre de “la máquina de impedir”. Si todo esto no es suficiente se puede “cooperar” con el proyecto ... y finalmente enviarlo a una vía muerta (Eric Gaynor, 1999: Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina).

Schon (1983) realiza una distinción entre lo que él denomina un experto – que se orienta al “contrato tradicional” - y un practitioner – que más bien opera bajo un contrato reflexivo. En el primer caso la solución y sensación de seguridad se deriva de la satisfacción de encontrar a la persona que está más disponible, donde el Cliente pone sus esperanzas en el consultor-experto y siente una sensación de tranquilidad y confort al seguir los consejos de sus expertos. Muchos de los trabajos de asesoría desarrollados por las "big five" entre otras, son realizados bajo esta perspectiva. En cambio bajo un contrato reflexivo la tranquilidad y satisfacción del Cliente se derivas porque además está involucrado en la tarea de “descubrir expertos” en primera instancia, y luego llegar a tener una relación de mutua dependencia con ellos.

Vale la pena incluir las propias palabras de Schon (1983), literalmente y en inglés: “When practitioners do not reflect on their own inquiry, they keep their intuitive understanding tacit and are inattentive to the limits of their scope of reflective attention. The remedy to the justification of practice and to the construction of reflection-in-action is the same: a redirection of attention to the system of knowing-in-practice and to reflection-in-practice itself.”, in Pareek, 1995.

Schon (1987) concluye que el practicum es la mejor forma de desarrollar “reflective practitioners” puesto que el practicum pone énfasis en que los participantes aprendan un tipo de reflexión basado en la acción que va más allá de algunas reglas fijas. Permite desarrollar nuevos métodos de razonamiento pero incluso va más allá ya que construye y pone a prueba nuevas categorías de comprensión, estrategias para la acción, y desarrolla nuevas perspectivas de ver el problema. Schon distingue entre tres tipos principales de practicum: el técnico, el pensante, y el reflexivo, destacando que el tercer tipo no por ello llega a excluir los otros dos anteriores.

Siguiendo a Schon (1987): “A practicum is a setting designed for the task of learning a practice. Participants learn by undertaking projects that simulate and simplify practice, or they take on real-world projects under close supervision. The practicum stands in an intermediate space between the practice world, the “lay” world of ordinary life, and the esoteric world of the academy.” Eric Gaynor (Congreso de Desarrollo Organizacional, año 1997, Argentina) ha hecho mención a una experiencia de practicum sumamente exitosa desarrollada por Exxon Argentina donde los jóvenes profesionales de alto potencial trabajaban en par con altos directivos de la empresa próximos a retirarse, que tenían una fuerte y sólida experiencia de línea.

Con el propósito de acercarnos a un cierre en ésta sección, vale la pena tener en cuenta el comentario de Pareek (1995): “Reflection as an art of analyzing problems requires both vigor (taking detailed notes on what has happened immediately after a phenomenon); detachment (looking at the notes objectively and analyzing the situation); analysis of the theory-in-action used; and reflective experimentation, usually accepting someone’s help in further reflection and even in joint experimentation and exploration. All practitioners in various fields need to develop reflection-in-action and reflection on reflection-in-action.”

II. Intervenciones activadas por Participantes Internos

Los agentes de cambio y consultores son los que aquí activan las intervenciones ayudando también a los participantes a reflexionar y experimentar, como así también a cambiar, monitorear y reforzar los comportamientos deseados. Las opciones más comunes a disposición del consultor en Desarrollo Organizacional son: entrenamiento y capacitación, feedback, y coaching / mentoring. En esta sección vamos a seguir a Uday Pareek (1995).

A. Entrenamiento – Capacitación

Posiblemente esta sea una de las opciones más comunes a disposición de los consultores y que los Clientes – tradicionalmente – están más dispuestos a contratar. Debemos hacer una aclaración en relación con lo que sucede dentro del ámbito organizacional en las culturas latinoamericanas. Dentro de las culturas latinoamericanas se utiliza la palabra “Capacitación” para hacer mención a las actividades de muchas nuevas prácticas, técnicas, herramientas y metodologías que transmiten facilitadores y capacitadores externos a participantes organizacionales de una empresa. Y la palabra Capacitación es básicamente concebida como un proceso donde se privilegia la “transmisión de conocimientos” que se encuentra muy cerca del ámbito educativo formal.

En cambio Training – en inglés – tiene que ver con la necesidad de cambiar prácticas de los distintos miembros organizacionales, a través de la realización y logro de cambios de actitud y de conducta de ellos, que es alcanzado cuando como condición necesaria, aunque no suficiente, los conocimientos adquiridos son puestos en acción.

Teniendo en cuenta que existe un número importante de tratados en Capacitación y en Entrenamiento, después de haber realizado la distinción mencionada en los dos párrafos anteriores, incluimos más abajo tres tratados a los cuales el lector puede acudir: Lynton & Pareek (1990), Rothwell & Kazanas (1992) y Rothwell & Sredl (1992), que son

mencionados en Pareek (1995).

Udai Pareek señala algunos de los temas más críticos relacionados con Capacitación – Entrenamiento:

- El énfasis en Estrategia

Todo trabajo de capacitación – entrenamiento debe tener en cuenta tanto los objetivos, necesidades y expectativas individuales como así también los organizacionales, y debe orientarse a una exitosa comunión entre ambos.

Algunas preguntas que el consultor en desarrollo organizacional puede formularse son:

- ¿ Cuáles son las competencias que deben ser adquiridas por los individuos y los grupos ?
- ¿ Cuáles son los objetivos que han determinado conjuntamente el Cliente y el consultor en materia de entrenamiento – capacitación ?
- ¿ Qué es lo que se debe hacer para cada una de las tres fases de la capacitación – entrenamiento: la de preparación, la de ejecución, y la de seguimiento o follow-up ?
- ¿ Qué metodología de aprendizaje ha de seguir el consultor y en qué medida la misma se ajusta a la forma de aprender del Cliente ?

- En relación con la Evaluación del Entrenamiento

Es muy común que luego de terminada la capacitación – entrenamiento, y durante los últimos minutos de la jornada, se le pida a los participantes una evaluación del instructor, de los contenidos, la eventual utilidad y aplicación práctica, y algunas otras preguntas relacionadas incluyendo entre ellos el contexto físico dentro del cual se ha realizado el entrenamiento.

Y es llamativo que muy poco se hace para conocer la evaluación de los gerentes de los distintos participantes, en relación con el provecho que están haciendo de lo aprendido, y cuánto de ello está puesto en acción. Pareek destaca que usualmente los Clientes no incluyen todos los costos dentro de lo que ellos mismos consideran que es capacitación y entrenamiento, ya que dejan afuera los costos de reponer a los participantes, los costos extra-organizacionales y los gastos generales del entrenamiento. De incluirlos el costo del entrenamiento llega a duplicarse y eso exigiría que los Clientes se orienten a mejorar la eficiencia actual del entrenamiento.

Algunas preguntas que el consultor en desarrollo organizacional puede formular al jefe del participante, son:

- ¿ En qué medida cree Usted que su subordinado ha mejorado su predisposición hacia el trabajo ?
 - ¿ Qué acciones concretas ha modificado su subordinado para aumentar la eficiencia en el ejercicio de su accionar diario ?
 - ¿ Cree usted que su subordinado ha mejorado su relacionamiento con otros dentro de su área o departamento ?
-
- Asegurarse el Nivel de Alistamiento para el Cambio que tiene el Cliente

Muchos talleres, cursos, seminarios y jornadas de capacitación son realizados sin tener en cuenta el nivel y grado de preparación de los distintos participantes. Es muy común que algunos gerentes de capacitación y de Recursos Humanos propongan un mayor número de participantes a la capacitación – entrenamiento con la idea “de que el costo de la capacitación” es entonces, menor. Este es un buen síntoma de que la organización no está lo suficientemente alistada para el entrenamiento (Eric Gaynor, 1975: Michigan State University, USA).

Muy poco trabajo desarrollan los facilitadores y consultores en esta materia “aceptando” propuestas de capacitación sin haber explorado lo suficiente respecto del grado de alistamiento para el aprendizaje que tiene el Cliente y su deseo de invertir en el cambio.

Hemos encontrado evidencia en The Organization Development Institute International, Latinamerica (Eric Gaynor, 1997: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina), que existen tres orientaciones principales en latinoamérica bajo las cuales se contratan los servicios de facilitadores y capacitadores, ellos son:

1. para motivar a la persona;
2. para capacitar al personal (es decir, para que aprenda algo);
3. para que mejore performance.

De estas tres orientaciones las contrataciones más comunes son las que se describen bajo los números 1. y 2., por ello es que no debe llamarnos la atención que no se alcancen resultados de mejora de performance como consecuencia de sesiones de capacitación – entrenamiento.

- Ampliando el Rol del Entrenador

Hemos evidenciado en The Organization Development Institute International, Latinamerica que un número importante de capacitadores y facilitadores no han tenido experiencia anterior probada en cambio y desarrollo organizacional. Por ello es que no resulta nada llamativa que “nada cambie el día después que se ha terminado el curso”.

Una de las prácticas efectivas en ésta materia puede resultar en la contratación de un consultor en seguimiento que es independiente del consultor que tuvo a cargo la capacitación – entrenamiento. La mayor parte de los Clientes conciben a ésta opción como costosa, pero las muy pocas veces que ha sido puesto en práctica se han alcanzado niveles sumamente altos de performance.

Es muy común que los capacitadores tengan poca o escasa formación en “ciencias duras” o semi-duras. Sugerimos que cada vez es más y más necesario que los facilitadores, capacitadores y entrenadores tengan conocimientos de contabilidad y en especial de costos, aprendiendo sobre la diferencia en el comportamiento de los costos, fijos, costos variables, semi-variables, y costos hundidos.

- Desarrollando Competencias del Consultor en Action Research

Teniendo en cuenta que action research es la puesta en práctica de un método científico a la resolución de problemas, el consultor debe tenerlo muy en cuenta en el desarrollo de actividades de capacitación y entrenamiento.

Lynton & Pareek, 1990 (en Pareek, 1995) señalan la existencia de cuatro importantes creencias para hacer uso de action research, reproducidas literalmente y en inglés:

“1. Solutions to problems are more effective and enduring when they emerge from systematic research than when they result from the dictates of authority or solely from an OD consultant’s intuition.

2. Consultant research on problems contributes more to the solution of those problems than does research performed by others.

3. Research consists of analyzing problems, searching for solutions, and testing and evaluating solutions. These skills can be learned and developed by OD consultants; research is not the sole prerogative of experts.

4. Development of people’s capabilities is the basis for improvement in practice.”

- La importancia del Contexto

El entrenamiento debe tener en cuenta el contexto dentro del cual se desenvuelve la organización, ya que es uno de los medios a disposición del consultor para cambiar la organización y su cultura.

Dentro del contexto que debe tener en cuenta el capacitador y facilitador debe incluirse no solamente el contenido de la capacitación, sino también el área a ser influenciada la organización como consecuencia del entrenamiento, y también los valores y normas preponderantes.

Muchos casos de capacitaciones “fallidas” se debe al desarrollo de temas que se han querido aplicar indistintamente en distintos tipos organizacionales - empresas privadas y en cooperativas o mutuales – a pesar de que éstas últimas tienen una distinta orientación general hacia el negocio, hacia sus Clientes, y hacia sus miembros organizacionales.

- El Feedback

Este es uno de los puntos a los que el consultor debe prestar especial atención. En realidad la piedra fundamental de todo proceso de cambio y desarrollo organizacional debe tener en cuenta en primer instancia, a “la propia mirada”. Nada ejemplifica esto tan

claramente como la afeitada común que realizan todos los hombres por la mañana. Cuando comienzan a afeitarse la barba, los hombres no tienen ninguna dificultad en elegir donde empezar a afeitarse (es decir, que parte de su cara ya que casi todas son buenas), pero luego de un par de rasuradas ya no tiene más importancia la cara de quién se afeita ... es el espejo el que determina que debe hacer el hombre para seguir afeitándose y también decide donde debe afeitarse.

La organización ya ha elegido una forma de operar – que es similar a lo que todo hombre hace con las dos primeras rasuradas – pero si desea seguir creciendo la organización necesita de un “espejo” que le permita observarse a sí mismo desde una perspectiva cuestionadora. Y este es uno de los roles principales de todo consultor que se completa con el feedback (lo que el espejo le dice que es la parte de la cara que aún no ha sido rasurada) que da el agente de cambio al Cliente.

Se considera que el feedback ocurre cuando los sentimientos o percepciones respecto de otros en cuanto a comportamiento, performance, o estilos personales, es comunicado a ellos.

Udai Pareek (1995) distingue las funciones de dar y de recibir feedback, las cuales involucran a por lo menos dos personas, siendo su propósito principal el de asistir al incumbente en aumentar su efectividad personal e interpersonal. A continuación se describen literalmente y en inglés las funciones del feedback según Udai Pareek (1995):

- “Giving Feedback”
 - Provides verifiable data about behavior
 - Encourages collection of data from several sources
 - Suggests alternatives to be considered
 - Improves interpersonal communication
 - Establishes culture of openness
 - Promotes interpersonal trust
 - Facilitates autonomy

- Receiving Feedback
 - Helps in processing behavioral data
 - Increases self-awareness
 - Increases sensitivity in picking up cues
 - Encourages experimentation with new behavior
 - Helps in building an integrated self
 - Encourages openness
 - Develops mutuality.”

El autor va aun más allá y hace mención a aspectos que debe tener en cuenta el consultor en cambio y desarrollo organizacional durante intervenciones basadas en las personas, para asegurarse su efectividad. En relación con el proceso de dar feedback el consultor debe asegurarse que (literalmente y en inglés):

“Is descriptive rather than evaluative;

Is focused on the behavior rather than the personality of the recipient;

Concerns behavior that is modifiable;

Is specific and based on data rather than general and based on impressions;

Provides data from the provider’s own experience:

Reinforces positive new behavior and what the recipient has done well;

Suggests rather than prescribes improvement avenues;

Is continual rather than sporadic;

Is based on need and is elicited by the recipient;

Is intended to help rather than to wound;

Satisfies the needs of both the provider and the recipient;

Lends itself to verification by the recipient;

Is well-timed; and

Contributes to the rapport between the provider and the recipient and enhances their relationship.”

En relación con el proceso de recibir feedback el consultor debe tener en cuenta que – de acuerdo con la teoría de la disonancia – el receptor puede ver estimulado su nivel de tensión psicológico. Las respuestas típicas de una persona como consecuencia de recibir feedback pueden ser las de un comportamiento de tipo defensivo o un comportamiento “hacia la confrontación”.

Udai Pareek (1995) destaca que las personas pueden examinar sus propios comportamientos defensivos de los cuales hace uso cuando recibe feedback, lo que le da la oportunidad de desarrollar un plan que le permita reducir los comportamientos defensivos y adoptar en su lugar comportamientos orientados “hacia la confrontación”. Y hace una lista de ellos (literalmente y en inglés):

- **“Defensive Behavior**

Denial

Rationalization

Projection

Displacement

Quick acceptance

Withdrawal

Agression toward authority

Humor

Cynicism

Intellectualization

Generalization

Pairing

Results in conflicted self “

- **“Confronting Behavior**

Owning

Self-analysis

Empathy

Exploration

Collecting data

Expressing feelings

Seeking help

Exhibiting and sharing concern

Listening

Exhibiting a positive critical attitude

Experimenting

Relating to group

Results in integrated self ”I

El feedback que es dado en una forma abierta y basada en la confianza mutua puede ser una poderosa herramienta a disposición del consultor en cambio y desarrollo organizacional. Pero si el feedback no es recibido abiertamente por el receptor y viene provisto de una máscara, puede resultar sumamente dañino para el relacionamiento interpersonal y seguramente ha de perjudicar el desarrollo grupal.

C. Coaching y Mentoring

Como resultado de las interacciones de los individuos entre sí, con los grupos, y de éstos con la organización, el gerenciamiento puede incluir – o no - las funciones de coaching y mentoring. Es posible que se alcance un nivel “neutro” donde los gerentes no agrandan su rol incorporando las funciones de coaching y mentoring y otra opción posible es que lo hagan con eficiencia; sin embargo, también hemos observado que a veces el gerenciamiento y la alta dirección puede involucrarse en una filosofía de dirección donde se presentan serias consecuencias disfuncionales tanto para la entidad como para los distintos miembros organizacionales. Para ésta última opción le sugerimos al lector referirse al libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor titulado “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional”, 2003; se daría el caso de un anti-coaching o anti-mentoring.

La diferencia fundamental entre coaching y mentoring radica en que ésta última tiene mas que ver con el desarrollo en general de la persona y su bienestar psicológico, mientras que el coaching está más orientado hacia la evaluación en la evaluación de performance dentro del contexto de trabajo del individuo y en las necesidades de entrenamiento del personal. El proceso de coaching debe orientarse a asistir al empleado a identificar y comprender cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro de determinados contextos.

Pareek (1995) destaca algunas responsabilidades de coaching (literalmente y en inglés):

- “To increase employees’ personal and interpersonal effectiveness by providing not only feedback about their behavior but also assistance in analyzing their interpersonal competence;
- To review each employee’s progress that are hindering progress;
- To assist in generating alternatives and a final action plan for dealing with identified problems;
- To encourage employees to set goals for continual improvement;
- To contract to provide whatever support employees need while they implement action plans; and
- To help employees realize their potential.”

Distintas competencias deben ser desarrollados por aquellos interesados en cambio y desarrollo organizacional que están interesados en hacer uso de la práctica de coaching y mentoring en el esfuerzo de cambio.

Una escucha activa es de suma importancia y Pareek (1995) sugiere realizar una actividad con el propósito de mejorar y desarrollar la “Escucha Efectiva”, la cual consta de cinco preguntas a las cuales debe darse respuesta comenzando por la palabra “debido a”. Las preguntas son:

1. Realmente estoy como loco. He tratado de hacer todo lo mejor posible durante el año pasado. Trabajé dos veces más que el resto en la empresa, pero aún no he sido promovido. Respuesta a completar : Usted se siente mal debido a (o porque)

2. Realmente no sé los motivos por los cuales me han transferido a este departamento. No me han dado razón alguna por ello – simplemente me han mandado aquí. Y a mi no me gusta este lugar. Respuesta a completar : Usted se siente intrigado y con resentimiento debido a (o porque)
3. Esto es absolutamente ridículo. He estado haciendo este trabajo solamente por un par de semanas, y mi gerente ha decidido transferirme porque no estoy produciendo los mismos resultados que alcanzan otros. Respuesta a completar : Usted se siente malhumorado debido a (o porque)
4. Es obvio que mi supervisor no me quiere. No hay cosa que yo pueda hacer y que le caiga bien. Quiero cambiar a otro departamento. Respuesta a completar : Usted se siente atrapado debido a (o porque)
5. No entiendo a mi jefe. Un día me dice que soy un muy buen empleado, y al día siguiente me dice que no soy bueno para nada. Respuesta a completar : Usted se siente intrigado debido a (o porque)

Pareek (1995) destaca algunos puntos que debe tener en cuenta el consultor al hacer preguntas, y un resumen de ellos son los siguientes:

- Preguntas “críticas”
- Evaluando y poniendo a prueba las preguntas
- Preguntas que incluyen una “pista”
- Preguntas que evocan Ayuda o Sugerencias
- Preguntas Clarificadoras
- Preguntas Empáticas
- Preguntas Abiertas

También discrimina el autor respecto de los comportamientos disfuncionales – en oposición a los que son “útiles y funcionales”, que emanan de los gerentes. Se detallan

abajo, literalmente y en inglés:

“Dysfunctional Managerial Behaviors

- Alienating

Continually stressing conformity

Failing to encourage

Failing to give verbal responses

Listening passively (rather than actively)

- Critical

Pointing out inconsistencies

Repeatedly mentioning weaknesses

Belittling

- Directive

Prescribing

Giving orders

Threatening

Failing to provide options

Quoting rules and regulations

Pointing out only one acceptable way”

“Useful Managerial Behaviors

- Empathic

Leveling

Building rapport

Identifying feelings

- Supportive

Acknowledging problems, concerns, feelings

Accepting differences of opinion

Showing understanding

Communicating availability

Committing support

Expressing trust

- Exploring

Asking open questions

Reflecting

Sharing

Probing

- Closing

Summarizing

Concluding

Contracting for follow-up and help

Según Pareek (1995) las fases principales de Performance Coaching son tres (en inglés):

- Rapport building
 - Exploring
 - Action planning

Cada una de estas tres fases es dividida por el autor en tres actividades y para cada una de ellas incluye comportamientos que son “de ayuda” como otros “que pueden lastimar al otro”.

La fase de rapport building incluye como primera actividad la de “Attending” donde

observing rituals, conversing about personal matters, y smiling son de ayuda, mientras que las que pueden lastimar son aquellas actividades donde discutimos inmediatamente los comportamientos.

La fase de rapport building incluye como segunda actividad a “listening to feelings, concerns, and problems” donde indicating physical attention (posture), maintaining eye contact, responding (verbally and nonverbally), y eliminating or excluding telephone calls, noise, and disturbances son de ayuda, mientras que las negativas incluyen indicating distraction (paying attention to other things such as telephone calls) y signing letters, talking to others during conversation.

La fase de rapport building incluye como tercer actividad la de accepting donde “de ayuda” son Communicating feelings and concerns, paraphrasing feelings, sharing one’s own experience. Entre las disfunciones: failing to respond , listening passively for a long period.

La fase de exploring incluye como primer actividad la de Investigating donde mirroring or paraphrasing, asking open questions, encouraging people to explore, son de ayuda mientras que las “que lastiman” son criticizing, avoiding or hedging.

La segunda actividad de la fase de exploring es Identifying the problem donde asking questions to focus on the specific problem, encouraging people to generate information, narrowing the problem son de ayuda, y las disfuncionales serían: Suggesting what the problem is.

La tercer actividad de la fase de exploring es Diagnosing y los comportamientos de ayuda son asking exploratory questions, generating several possible causes mientras que es disfuncional suggesting the cause.

La tercer y última fase de Action Planning tiene como primer actividad a Searching y los elementos de ayuda son: generating alternative solutions, asking questions about possible solutions, mientras que es disfuncional advising.

La segunda actividad correspondiente a la última y tercer fase de Action Planning consiste en making decisions que tiene como elementos de ayuda a: Asking questions about feasibility, priority, and pros and cons; discussing solutions and jointly choosing one; discussing an action plan; establishing a contingency plan. Serían disfuncionales: directing; devising an inflexible plan and holding people to it.

La tercer actividad correspondiente a la fase de Action Planning está representada por Supporting que tiene como elementos de ayuda a: identifying specific help that will be hended; monitoring; creating a contract to provide specific support and to monitor. Sería disfuncional : promising general help.”

Algunas pequeñas fórmulas que pueden ser útiles para el consultor que desea hacer uso del mentoring y coaching son, según el autor:

1. Asegúrese de que el empleado está deseado de aprender bajo coaching.
2. Entusiasme al empleado a que funcione en forma independiente.
3. Minimice los argumentos
4. Asegúrese tener en cuenta un adecuado follow-up.

Para aquellos interesados en el proceso de mentoring el autor destaca que debe quedar bien en claro la existencia de dos fases principales. La descripción de ambas con sus potencialidades se describe a continuación, literalmente y en inglés (Pareek, 1995):

“There are two main phases in the mentoring process: dependence and interdependence. (Counterdependence may in some cases be an intermediate phase between the two.) During the dependence phase, the protégés admiration for the mentor is followed by identification with the mentor, obtaining the mentor’s guidance, and checking alternative action ideas with the mentor.

The interdependence phase is characterized by trust building. At this point the mentor and the protégé collaborate and provide mutual emotional support. When the mentor overwhelms and overpowers the protégé, counterdependence may develop before interdependence; in this case the protégé rejects the mentor and develops independence. To reach interdependence, the protégé must search for his or her own identity and must come to appreciate the mentor’s role as well as the mentoring relationship.”

II. Teniendo en cuenta el Tipo o Modo de Intervención

Algunas opciones bajo esta segunda categoría incluyen al autoaprendizaje, la reflexión, el feedback, y coaching o mentoring. En la sección anterior se han cubierto estas opciones.

III. Teniendo en cuenta la Base o Fundamento Teórico

Existe un número importante de teóricos que han realizado importantes contribuciones en la materia y que son de ayuda para el agente de cambio involucrado en una intervención que pone foco en las personas.

Tenemos el caso de varios autores que han realizado importantes aportes desde el punto de vista psicoanalítico, como es el caso de Freud, Jung y Erikson. Los supuestos de Freud pueden ser vistos desde un punto de vista generalmente pesimista, como que las personas estamos de alguna manera esclavizados con el pasado y por lo tanto es necesario que nos reconciliemos con él, para que podamos ser finalmente liberados.

Los trabajos de Jung han permitido desarrollar el arsenal más completo de baterías y tests predictivos a ser usados en las organizaciones dentro de temas tan controvertidos e importantes como selección de personal, entrenamiento, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, entre otros. Los aportes de Erikson son de suma relevancia “en el tiempo” puesto que la complementariedad entre el individuo y la organización implica el necesario desarrollo de ambos a través de la variable tiempo.

Berne ha sido el fundador de Análisis Transaccional que además de su marco conceptual ha sido de suma aplicación por diversos consultores en sus esfuerzos de cambio y desarrollo organizacional.

El trabajo de Bion ha tenido amplias repercusiones traducidas en el Instituto Tavistock de Inglaterra y el enfoque de Sensitivity Training (T-Group) que ha hecho famoso a National Training Laboratories dentro de los Estados Unidos de Norteamérica.

También debemos tener en cuenta el marco teórico de Skinner (también Pavlov) y sus implicancias prácticas. De acuerdo con Skinner y los estudiosos de esta escuela del comportamiento, las personas somos en alguna medida esclavos de nuestro contexto y por lo tanto debemos adaptarnos al mismo si es que deseamos sobrevivir y crecer. Son muchos los agentes de cambio, y en especial agentes de cambio interno, quienes hacen uso de los conceptos de Skinner a través de prácticas como entrenamiento y capacitación con el propósito de lograr una modificación de conductas.

McClelland desafió en gran medida el enfoque de tanto Freud como Skinner basando su marco conceptual en el aspecto motivacional, y los mecanismos a través del cual el mismo puede ser activado.

De más está decir lo importante de las contribuciones realizadas por Kurt Lewin como resultado de su teoría de oposición de fuerzas, y los aportes de Edgar Schein relacionados con el proceso de cambio en el tiempo.

Finalmente el agente de cambio interesado en desarrollo organizacional no debe dejar de tener en cuenta los marcos conceptuales y consiguientes prácticas que nos han dejado autores como Katz, Kahn, Merton, y Goffman, como resultado de teoría del "rol" ya que la misma ha permitido unir con eslabones sólidos disciplinas tales como psicología, comportamiento organizacional, antropología y sociología.

6ta. Fase del Ciclo de Cambio : Evaluación

La evaluación es uno de los elementos de mayor importancia de todo proyecto de cambio y desarrollo organizacional, que es realizado dentro del modelo de action research.

El hecho de que lo que hayamos ubicado como la sexta fase de la intervención de consultoría en Desarrollo Organizacional no significa que hasta este momento, el consultor pueda haber prescindido de realizar apreciaciones y evaluaciones respecto de la marcha del proyecto.

Antes que nada es importante que comencemos por definir que es lo que se entiende por Evaluación de un proyecto de cambio y desarrollo organizacional. Beckhard & Harris, 1997 en Rothwell, Sullivan & McLean (1995) la definen (literalmente y en inglés) como: "Evaluation is a set of planned, information-gathering and analytical activities undertaken to provide those responsible for the management of change with a satisfactory assessment of the effects and/or progress of the change effort".

Rothwell, Sullivan & McLean (1995) señalan que todo proceso de evaluación que ha sido cuidadosamente planeado debe tener en consideración tanto a los aspectos actitudinales – "soft" tales como la satisfacción en el trabajo como también elementos "duros" cuantitativos como ser información relacionada con tasas de rotación de personal. Una pequeña observación debe tener en cuenta el consultor que opera dentro de organizaciones en latinoamérica: es muy poco probable que el Cliente considere la tasa de rotación de personal como información "dura" y cuantitativa. Ya hemos visto anteriormente que dos indicadores claves que son utilizados para evaluar a los Presidentes de filiales de grandes multinacionales, son los dividendos girados al exterior y "head count". Por lo tanto el consultor dentro de este tipo de cultura debe afilar sus competencias en contabilidad quizás por encima de "la administración", ya que es muy probable que el negocio de la filial sea más bien dirigido desde el extranjero y sus contribuciones han de tener más que ver con aspectos contables, costos e ingresos y costos marginales.

Como resultado de múltiples intervenciones de consultoría realizadas por The Organization Development Institute International, Latinamerica dentro de organizaciones

en éstas culturas se han encontrado algunos resultados que las distinguen de “lo que sucede en las intervenciones de cambio y desarrollo organizacional” en USA, Canada, o países de Europa desarrollados. Dentro de las organizaciones exploradas y trabajadas existe una orientación hacia lo que hemos denominado “evaluar a otros”, y la de “no evaluarnos a nosotros mismos”.

Las intervenciones realizadas por las grandes corporaciones de consultoría y las firmas de auditoría (dentro de las culturas latinoamericanas) se caracterizan por seguir un modelo de implementación de cambio de tipo “vertical” donde por lo general el Cliente y la firma Consultora han contratado un servicio que no incluye por lo general una evaluación objetiva respecto de la marcha de la intervención. Y en aquellas oportunidades en que una evaluación es tomada en cuenta, por lo general la misma está orientada hacia evaluar a “otros” y terceras partes, que no incluyen al Cliente ni al equipo Consultor (Eric Gaynor, 1997: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina).

Es cierto que – como afirma Evered (1985) – la realidad del día a día de las organizaciones usualmente no facilita la aplicación de métodos puros de investigación. Aun siendo esto cierto, todo agente de cambio debe esforzarse en apreciar la marcha de su proyecto de cambio, ya que sin una evaluación objetiva los resultados pueden dispersarse cada vez más del objetivo que se planeaba alcanzar. Los instrumentos deben satisfacer tres principios básicos: validez, confiabilidad y practicidad, lo que no es fácil de satisfacer en una organización en marcha con múltiples variables en juego que interactúan entre sí y que no se detienen (Eric Gaynor, 1999: Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires).

Según McLean, Rothwell & Sullivan (1995) las evaluaciones pueden pertenecer a cada una de estas tres categorías:

1. Formativa

Es la evaluación realizada durante la intervención

2. Sumativa (que es un anglicismo de “Summative”)

Es aquella evaluación realizada inmediatamente después de haberse completado la intervención

3. Longitudinal

Es la evaluación realizada en un momento preciso, después de haberse completado la intervención

Ningún padre está satisfecho con enviar a su hijo al colegio y no recibir una evaluación con feedback de su aprendizaje, como así tampoco un chofer de camión deja de prestar atención respecto de donde está en la ruta y el nivel de combustible que aun tiene en el camión. Las evaluaciones sirven varios propósitos y permiten asegurarnos respecto de varias cosas:

- Si es que estamos en la dirección correcta
- Si vamos a la velocidad apropiada
- Si la persistencia es la requerida, y
- Si la intensidad es compatible con las necesidades del proyecto.

Las ventajas de una evaluación continua son muchas (McLean, Rothwell y Sullivan, 1995):

- Se está en condiciones de mostrar una relación costo-beneficio del proyecto de cambio y desarrollo organizacional;
- Los participantes mostrarán seguramente una actitud más positiva tanto hacia el proyecto como hacia la organización
- El proyecto de cambio en sí mismo ha de ser más efectivo y eficiente
- Se ha de alcanzar mayor calidad y también mayor productividad hacia el logro de los objetivos organizacionales
- En el caso de existir falta de apoyo u otras falencias en el proyecto, éstas han de ser advertidas tempranamente.

Entre los factores que representan importantes ventajas como resultado del uso de Evaluaciones McLean, Sullivan & Rothwell destacan:

1. Se obtiene el apoyo de la cúspide
2. Se mejoran los procesos de planeamiento e implementación
3. Se obtiene el apoyo de los miembros organizacionales
4. Se fortalece la relación entre el Cliente y el Consultor
5. Se mejoran las competencias del consultor
6. Se ponen en práctica criterios profesionales
7. Aumenta la flexibilidad de la intervención de cambio
8. Mejora la calidad del contexto en que se realiza el esfuerzo de cambio.

Los autores también hacen mención a otros factores aspectos que los agentes de cambio deben tener en cuenta y que, en alguna medida, desmotivan respecto del uso de Evaluaciones. Ellos son:

1. Carencia de dinero
2. Carencia de Tiempo disponible
3. Aspectos de Política Organizacional
4. La Reputación del Consultor
5. La falta de variables mensurables
6. El Temor a ser culpado
7. La percepción de que la Evaluación carece de valor

McLean, Sullivan & Rothwell (1995) desarrollan un modelo de evaluación que cubre el siguiente ciclo, literalmente y en inglés:

- “1. Do assessment
2. Determine OD needs
- 3a. Determine Level of Evaluation
- 3b. Design Intervention
- 4a. Develop Intervention
- 4b. Develop Evaluation Instrument
- 5a. Implement Intervention
- 5b. Administer Formative Evaluation
6. Administer Summative Evaluation
7. Analyze Results
8. Present Results
9. Make Revisions
10. Administer Longitudinal Evaluation

and the cycle is repeated for the new intervention.”

El punto 3a anterior – Defining level of Evaluation – es de máxima importancia. Si el consultor no está familiarizado con los distintos niveles de la Evaluación puede perder foco los esfuerzos de cambio que está desarrollando. Si tenemos en cuenta que la intervención de consultoría puede ser visualizada y concebida como un proceso de aprendizaje, podemos hacer uso de los niveles que están presentes en los programas de Entrenamiento y capacitación (Donald Kirkpatrick, 1959, 1960), y aplicarlos al cambio organizacional. Los niveles de evaluación serían:

1. De Reacción, con énfasis en los niveles de satisfacción
2. De Aprendizaje: privilegiando el dominio de Contenidos
3. De Comportamiento: teniendo en cuenta los Cambios de comportamiento en el Trabajo
4. Impacto Organizacional: Considerando los Resultados

McLean, Sullivan & Rothwell (1995) realizan una buena síntesis de los cuatro niveles de Reacción, literalmente y en inglés: “ Reaction is the first level. It is the easiest to measure and, thus, the level most often evaluated. Reaction means the participants’ satisfaction with the intervention (activities, materials, consultant, facilities, etc.). A reaction form sometimes is referred to as a “happy sheet”, as it is a form on which participants mark their level of satisfaction. It also can include:

- Polling members of a large group by having them raise their hands to indicate their levels of satisfaction;
- Doing a “whip” (having each member speak in turn) to obtain verbal feedback ranging from testimonies to constructive criticism;
- Asking the steering committee of the OD process or the client for subjective responses – on a daily basis (at the micro level) or as a monthly/yearly review (at the macro level).”

Existen numerosas fuentes a las que puede acudir el lector interesado en instrumentos de evaluación (McLean, 1988; Rothwell, 1985; Pfeiffer, 1988). Muchos de los cuestionarios

responden a respuestas cerradas en una escala donde es común que tengan en cuenta lo desarrollado por Rensis Likert (una escala de cinco opciones que puede ser desde muy malo, 1 hasta excelente, 5).

Teniendo en cuenta que existe suficiente material en la literatura respecto de cuestionarios, hemos de dejar al lector que opere autónomamente al respecto. Por otro lado si el consultor está interesado en transferir sus habilidades y competencias a la organización – Cliente puede incluir en su propuesta de asesoría capacitar al “steering committee”, al líder del proyecto en representación del Cliente, y a otros ejecutivos interesados en desarrollarse como consultores internos, cierto entrenamiento y capacitación en el desarrollo y construcción de un instrumento “hecho a medida” de ese particular Cliente. Algunas de las habilidades a transferirse son las siguientes, y se relacionan con:

- a. Técnicas de entrevista
- b. Desarrollo de encuestas y cuestionarios, incluyendo selección de items
- c. Aspectos técnicos de desarrollo de cuestionarios, como es el de evitar los efectos “halo”
- d. Procesos administrativos implícitos en el relevamiento de información
- e. Procesos relacionados con análisis de datos
- f. Procesos de feedback
- g. Transformando datos en información
- h. La toma de decisiones a partir de la información
- i. Realizando sugerencias y recomendaciones

En Rothwell, Sullivan & McLean (1995) incluyen un Instrumento de Evaluación para el nivel de Reacción donde en una escala de 1 a 5 (desde 1: muy satisfecho, hasta 5: muy insatisfecho) se formulan las siguientes preguntas, que han sido orientadas a evaluar al Consultor:

1. En qué medida el consultor ha sido efectivo en interpretar los principios de Deming
2. Ha sido efectivo el consultor en desafiar discusiones y decisiones
3. Cuán efectivo ha sido el consultor en evaluar el progreso y el proceso de Calidad Total
4. Cuán efectivo ha sido el consultor en interactuar con el coordinador de calidad de la empresa
5. Con qué nivel de efectividad ha actuado el consultor como coach de la alta dirección

Por separado se incluyen algunas preguntas “abiertas”, a saber:

- Que es lo que podría hacer el consultor para ser más eficiente en su trabajo
- Que es lo que está haciendo el consultor y que no es necesario en estos momentos
- Agregue otros comentarios que considera pertinentes

Es sumamente inusual que los asesores de las grandes firmas consultoras y auditoras a nivel mundial soliciten información respecto de cómo ellos mismos están funcionando. Dentro del modelo de action research el consultor en cambio y desarrollo organizacional, puede obtener importantes beneficios para el Cliente – y también para sí mismo – formulando preguntas abiertas y cerradas como las que se ha hecho mención anteriormente.

Es también común que a este nivel de Reacción el consultor en D. O. realice una encuesta de clima que también puede ser realizado con preguntas abiertas dentro de la misma escala de 1 a 5 anterior con preguntas de este tipo (Rothwell, Sullivan & McLean (1995):

1. Estoy realmente haciendo algo en mi trabajo que vale la pena

2. En nuestra empresa los empleados resuelven los problemas interpersonales en una forma adecuada
3. Mi supervisor es bastante injusto con el personal
4. Nuestra empresa lleva a cabo los cambios en una forma demasiado rápida, lo que me lleva a pensar si realmente tienen bien en claro cuales son sus objetivos
5. Existe una descripción de puesto para mi posición
6. Después del M & A el personal de la empresa todavía continua estando bastante identificado con su empresa
7. La gerencia a cargo de mi departamento está realmente interesada en mi bienestar personal
8. Mi trabajo es frecuentemente aburrido y monótono
9. Yo estoy familiarizado con las políticas y prácticas de la empresa en materia de recursos humanos
10. Usualmente puedo hablar con mi supervisor tanto como yo tenga interés en hacerlo
11. Frecuentemente tengo la idea de que mi trabajo contribuye muy poco al bienestar de la empresa
12. Por lo general se me reconoce el buen trabajo que yo realizo
13. Yo tengo interés en seguir trabajando en esta empresa todo el tiempo que pueda
14. Tengo pocas oportunidades para hacer uso de mis habilidades en el trabajo que actualmente desempeño
15. Existen demasiados rumores entre el personal de esta empresa

16. La atmósfera que se vive en la empresa es poco amistosa.

Learning is the second level of Kirkpatrick's hierarchy. Some might argue that learning is more

appropriate as a measurement of training; however, training is an OD intervention (see the OD

Cube, Schmuck & Miles, 1976), so OD interventions that use training will benefit from evaluating the learning. Learning means how well principles, facts, and techniques are understood and absorbed. Further, since one objective of a OD consultant is to transfer OD skills and competencies to internal change agents, it would be appropriate to determine the extent to which managers or employees have learned and use OD competencies. Within OD, this is sometimes referred to as "double-loop learning" or "organizational learning".

El aprendizaje organizacional está fuertemente relacionado con la capacidad de transferir habilidades y competencias de OD al Cliente, de modo que pueda seguir creciendo y desarrollándose por sí sola, a lo que Golembiewski (1972) ha dado el nombre de "aprender como aprender". Enseñar estas habilidades de OD involucra la necesidad de que la organización-Cliente sea capaz de auto-reflexionar, destacando algunos de los atributos que tienen las entidades auto-reflexivas:

- La capacidad de examinar sus propios supuestos y a originar preguntas críticas pertinentes respecto de su funcionamiento y de su razón de ser.
- El deseo de que continuamente se pregunte como puede llegar a saber si es que su performance es la adecuada.
- La habilidad de continuamente poder apreciar su propia salud organizacional, lo que incluye su propio criterio respecto de lo que es la salud.
- El deseo de explorar, probar y experimentar en la acción, y de transformarse a sí misma en forma sostenida y continuada.
- El coraje de mantener diálogos con otras organizaciones y con otras instituciones fronterizas.
- La continua búsqueda por mejores maneras que le ayuden a comprender su propia naturaleza (core learning).

La Evaluación al nivel de Aprendizaje tiene que ver con cuánto aprendizaje ha ocurrido realmente y los resultados del mismo deben ser posibles de observar y de ser medidos.

En este nivel el consultor en cambio y desarrollo organizacional debe estar atento y prestar consideración a distintos factores (Rothwell, Sullivan & McLean, 1995), entre ellos:

- las variaciones entre el testeo previo y el posterior a la intervención.
- el grado de dificultad del test
- el test debe ser claramente comprensible a “otros”
- puede incluir lo que se conoce como “componentes de distracción” para eliminar los problemas de las respuestas que aparecen como “obvias”
- debe evitarse que existan “patrones de respuesta”
- debe tener en cuenta los distintos tipos de aprendizaje (cognitivo, el psicomotor, y el afectivo).
- La medición debe ser objetiva

Se detalla a continuación un ejemplo de los autores en relación a la medición para esta etapa de aprendizaje.

- **Objetivos**

1. Cada uno de los items del test emergen como resultado de un objetivo del esfuerzo de D.O. que está siendo sujeto a evaluación
2. Cada item mide solamente un objetivo
3. El objetivo que está siendo medido es realmente importante

- Palabras Utilizadas

4. El ítem es descripto en una forma simple, con un lenguaje claro
5. El ítem evita usar palabras ambiguas
6. El ítem es gramaticalmente correcto

- El Formato

7. Categorías de respuestas-correctas son distribuidas al azar de modo que uno pueda asegurarse de que no existe un único patrón de respuesta
8. Las instrucciones son claras y completas

- El Contenido

9. Se usan algunos “distractores” (nuestras disculpas al lector por el anglicismo)

- Aspectos Técnicos

10. El test ha pasado la prueba de ser estadísticamente confiable.

En relación con el tercer nivel de Evaluación – “Behavior” – los autores señalan: “This level, which is generally considered to be more powerful than the previous two levels, measures on-the-job changes in individual and team behaviors and in the processes targeted by the OD intervention. Such changes are determined through pre- and post-intervention measurements, interviews, and observations.”

El consultor debe tener presente que toda organización – como sistema que es al igual que el ser humano – consume y obtiene recursos, y que el costo de consumir recursos no debe tomarse livianamente. Cuando el Cliente ha decidido colocar y aplicar recursos que son desviados hacia el agente de cambio espera recibir beneficios similares a los costos en que ha incurrido. Como los resultados son en gran medida función de los comportamientos de las personas, el líder dentro de la organización – Cliente espera que, como resultado de la contratación, se produzcan cambios de comportamiento en los distintos miembros organizacionales. Por lo tanto una apreciación y medición de comportamientos antes de comenzar la intervención y después de terminada son sumamente recomendables, lo que puede hacerse a través de una serie de instrumentos (Rothwell, Sullivan, McLean, 1995).

Uno de los métodos a disposición del agente de cambio es el “Critical-Incident Checklist” que tiene que ver con las fases, etapas, procesos o actividades “críticas” del proyecto de cambio y que también incluye los pasos posibles de “dar en falso”; como consecuencia de la información que es obtenida del personal, el consultor desarrolla un checklist. The Organization Development Institute International, Latinamerica ha desarrollado un “Critical-Incident Checklist” para procesos de cambio como consecuencia de más de 70 intervenciones de consultoría.

Un segundo instrumento es el que se conoce bajo el nombre de “Comparative Rating Instruments” y es usado para comparar los niveles de performance de los distintos miembros organizacionales. La herramienta desarrollada por The Organization Development Institute International, Latinamerica se basa en un Modelo de eficiencia organizacional para distintos tipos y arreglos organizacionales (empresa privada nacional, corporación multinacional, y empresa pública) que el lector puede encontrar en el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor en “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”.

Las empresas involucradas en proyectos de “Calidad” tienen a su disposición distintos instrumentos dentro de lo que se conoce bajo el nombre de “Statistical Process Control” y existe mucha literatura sobre los mismos a los que el lector puede acudir.

En la sección de “Plan de Acción” correspondiente a la intervención de consultoría hemos visto la importancia de su desarrollo y los esfuerzos que debe haber realizado el consultor en forma conjunta con el Cliente, para asegurarse al máximo el éxito de su proyecto. En este momento el agente de cambio puede AHORA realizar algunas preguntas a los participantes para apreciar la marcha de la intervención de cambio y desarrollo organizacional. A continuación se incluyen algunos ejemplos de preguntas que sugieren los autores bajo un instrumento que es denominado “Action Plan Analysis”.

“- ¿ Se completaron las acciones a tiempo ?

- ¿ Qué porcentaje fue realmente completado ?

- En el caso de que la acción no llegó a ser completada ¿ todavía tiene interés en hacerlo ?
- En el caso de que la acción no llegó a ser completada ¿ qué es lo que lo impidió ?
- ¿ Que es lo que usted hizo distinto de lo que tenía planeado hacer, y cuál ha sido el motivo del cambio ?
- ¿ Que beneficios produjo el hecho de que se completaran todas las actividades ?
- Si usted tuviera que hacer el trabajo de nuevo ¿ Qué es lo que haría distinto, y cómo es que lo haría ?
- ¿ Qué es lo que usted tiene planificado hacer ahora ?
- En el caso de que las acciones se hubieran completado ¿ cuál es su nivel de satisfacción con los resultados obtenidos ?
- ¿ Quiénes son las personas o unidades que se han de beneficiar en mayor medida como consecuencia de las acciones ?
- Específica y puntualmente ¿ Qué es lo que ha mejorado como resultado de la actividad realizada ?
- ¿ Qué monto de dinero se ha ahorrado o qué valor se ha agregado a la organización, como resultado de las acciones realizadas ?
- ¿ Qué ingresos o utilidades han sido generadas como resultado de las acciones realizadas ?
- ¿ Qué es lo que ha aprendido usted, su equipo, y su organización ?
- ¿ Qué es lo que usted ha descubierto respecto de lo que necesita hacerse de aquí en más ?

Rothwell, Sullivan y McLean (1995) sugieren que estas pueden ser preguntas en “entrada” que pueden servir para elicitar nuevas preguntas para obtener mayor información y en detalle.

Los autores ponen otros instrumentos al servicio del consultor en esta etapa de evaluación de comportamientos; ellos son:

- A través de entrevistas
- Haciendo uso de videotapes
- Redactando un “Diario de actividades”
- A través de Observaciones
- Haciendo uso del instrumento denominado “Behaviorally-Anchored Rating Scale”
- Usando “Actividades de Simulación”

Y finalmente en relación con el Impacto Organizacional expresan: “The Organization Impact level of evaluation is usually the most difficult, and, thus, the least-often used, of Kirkpatrick’s hierarchy. It is designed to measure the impact of the OD intervention on the organization. Measurement might focus on lowering turnover or absenteeism rates, reducing union grievances or product defects, increasing the quality of products and services, improving customer satisfaction, reducing costs, increasing the organization’s profitability, increasing sensitivity to cultural diversity, or improving morale. As with each previous level, the appropriate measurement tool depends on the desired outcomes of the OD effort. Measurement tools include surveys, interviews, secondary data, and observations.”

Por otro lado las evaluaciones pueden estar orientadas a variables de proceso y también a variables de resultados. Porras & Berg (1978) en Rothwell, Sullivan & McLean (1995) en relación con las variables de proceso dividen las opciones en cuatro:

- a. las personas

Incluyen componentes interpersonales y su relacionamiento, comportamentales como intimidad, grado en que nos abrimos a otros, escucha activa, autoconciencia y comprensión y psicológicos como ser auto-realización y auto-desarrollo.

b. los grupos

Incluyen componentes intergrupales y su relacionamiento, orientación hacia el trabajo que está compuesto por aspectos como: facilitación en el trabajo, toma de decisiones, políticas y procedimientos, énfasis en los objetivos y establecimiento de objetivos, y orientación hacia las personas que toma en cuenta a : orientación del grupo, confianza, proximidad al líder, influencia mutua, interacción y comunicación, apoyo de parte de los pares, involucramiento y motivación.

c. la organización

Incluye el nivel macro que está compuesto de: clima organizacional, los sistemas de gerenciamiento, la estructura y funcionamiento. También puede orientarse hacia las tareas donde las variables son: participación, consenso en cuanto al establecimiento de objetivos, control, toma de decisiones, e integración. El tercer componente es el de orientación hacia las personas que está compuesto por: importancia de los recursos humanos, motivación, apoyo, comunicación, influencia, liderazgo, confianza, procesos grupales, resolución de conflictos y normas.

d. el líder

Incluye las características del líder (sus actitudes y valores), la relación líder- subordinado, y orientaciones tanto hacia las tareas como las personas que se componen de: consideración hacia terceros, entusiasmando a "otros", dando apoyo y facilitando interacción, mostrarse abiertos a ser influenciados, promoción de acciones participativas, orientación hacia los objetivos y hacia el establecimiento de objetivos, iniciando estructura, resolución de problemas y toma de decisiones, facilitación del trabajo.

Porras & Berg (1978) destacan los aspectos y variables a tener en cuenta por el consultor en cambio y desarrollo organizacional durante un esfuerzo de cambio, como consecuencia de una evaluación de resultados (outcomes). Ellos son:

a. las personas

Incluye ratios de performance como ser: frecuencias de contacto, performance general, y efectividad en el trabajo, y también indicadores de satisfacción como por ejemplo: con la empresa, con el trabajo, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la paga recibida, con la seguridad en el trabajo, satisfacción en general.

b. los grupos

Tiene que ver con la performance del grupo en sí misma y el número y extensión en el tiempo de las reuniones y la calidad de las reuniones.

c. la organización

Incluye la performance económica que tiene en cuenta a: los resultados económicos, niveles de producción, eficiencia productiva, y eficiencia de la fuerza de trabajo, y también las características de la fuerza de trabajo que está compuesto por: ausentismo y rotación de personal entre otros.

d. la performance del líder

- Evaluación a nivel Organizacional

Evaluar el impacto del esfuerzo de cambio y desarrollo organizacional para la unidad de análisis de la entidad en su conjunto, es una de las tareas más difíciles y complejas por la multiplicidad de variables que intervienen, que se hace aún más complejo por el impacto entre todas ellas.

Es recomendable que el consultor haya identificado distintos aspectos a evaluarse con anticipación a esta misma etapa, y los haya discutido y debatido con el Cliente.

Las evaluaciones pueden ser de "Performance" como es el caso de indicadores de rentabilidad, aumento en los ingresos, disminución de costos, retorno sobre la inversión, retorno sobre activos, dividendos pagados, quejas recibidas de Clientes, defecciones en

los productos y servicios, entre otros.

Los consultores en cambio y desarrollo organizacional están familiarizados con instrumentos de “Diagnóstico Organizacional” que incluye encuestas de opinión, encuestas sobre el clima de la empresa, niveles de satisfacción del personal, encuestas de actitudes, entre otros, que usualmente siguen el formato conocido como escala de Likert.

McLean (1988) sugiere una serie de categorías (variables) que debe tener en cuenta el consultor para realizar una evaluación a nivel de la organización en su conjunto que se incluyan en Rothwell, Sullivan y McLean (1995):

- Liderazgo corporativo gerencial
- Liderazgo departamental gerencial
- Efectividad de la Supervisión
- Relaciones inter-departamentales e interpersonales
- Productividad y responsabilidad (con d, y no con s.)
- Comunicaciones
- Desarrollo de carrera del personal
- Entrenamiento – Capacitación y Desarrollo
- Satisfacción en el Trabajo
- Misión y Objetivos Organizacionales
- Gerenciamiento Estratégico
- Gerenciamiento de Performance

- Flujo de Procesos y Diseño de los mismos
- Calidad de vida en el trabajo
- Compensación y Paga al Personal
- Opciones de Entrenamiento

El Análisis de los datos e información recogida

Todo el trabajo de relevamiento de datos e información para la evaluación a los distintos niveles (de reacción, de aprendizaje, de comportamiento, y de impacto organizacional) requiere un trabajo de Análisis de parte del consultor, antes de que éste realice su presentación al Cliente.

Rothwell, Sullivan & McLean sugieren que se deben tener en cuenta por lo menos tres factores en relación con el proceso de Análisis para esta etapa:

1. La Audiencia

- ¿ Ha sido identificada la audiencia antes de que se hayan administrado los instrumentos ?
- ¿ Se han tenido en cuenta las necesidades específicas de la audiencia ?

2. El Tipo o Modo de Análisis

- En el caso de contar con datos numéricos, que son característicos de un “cuestionario estructurado” tener en cuenta si:
a. Se computaron las distintas frecuencias y porcentajes, y b. Se computaron las “desviaciones standard” y la “media”.

- En el caso de que se haya administrado un cuestionario con preguntas abiertas tener en cuenta: a. las categorías que se han usado; y b. deben prepararse resúmenes.

3. Métodos de Análisis

- ¿ Se ha usado la computadora para realizar el análisis ?

Presentación del Informe de Evaluación

Aquí también vamos a seguir el trabajo de Rothwell, Sullivan y McLean (1995), extraído literalmente y en inglés.

“A report should contain a brief statement of the need that the OD intervention was designed to meet, the planned outcomes of the intervention, the stated measures of effectiveness (using as many of the evaluation levels as can be measure), and any recommendations that resulted from the evaluation. An appendix might include summaries of open-ended questions, details of how the data were gathered, or more extensive tables.”

En relación con el informe de evaluación a nivel de Reacción los autores señalan que los análisis pueden ser realizados a través de resúmenes o gráficos donde se muestran las respuestas que dieron los participantes una vez que se ha completado la intervención. Y cuando la encuesta es administrada tanto antes como después de una intervención en cambio y desarrollo organizacional, puede ser utilizada como para evaluar el éxito de la misma.

En cuanto a la evaluación a nivel de Aprendizaje señalan, literalmente y en inglés: “Learning-level analyses usually include a graph showing present and post- test performance on the measures of importance in an intervention. This information may be obtained immediately after completion of the intervention (to determine increased competence at the conclusion) or after a period of time (to measure retention).”

A nivel de comportamiento los autores hacen la siguiente descripción que es además ilustrada con un caso práctico. “Behavior – level analyses usually include a graph showing pre and post-intervention observation of the behaviors that the intervention was designed to alter. One example comes from a quality-transformation intervention. The facilitator

helped a team to identify the norms under which team members wished to operate. One norm was “approximately equal participation”.

“Early in the process, the consultant created a sociogram” ... and the results “... showed that person “F” was an isolate (this person had contributed nothing to the discussion).” The person who chaired the committee... “was the focal point of all discussion. There was little interaction among team members. Showing the diagram to the team was useful in illustrating members’ actual behavior in contrast to desired behavior. The second sociogram was quite different. There were no isolates. Everyone contributed to the discussion. It is impossible to tell from the diagram who was chairing the meeting. There was a good amount of interaction among members of the team, and the discussion appeared to be fairly evenly distributed among team members. Viewing this diagram provided positive feedback to team members’ about their improvement.” “When behavior cannot actually be measured (for example, number of errors), observations of behavior often are reported on a Likert-scale questionnaire, with a supervisor, subordinates, and/or peers reporting whether an employee’s competence has improved and, sometimes, how much.”

Y ahora entramos a la parte más difícil, que se relaciona con el nivel de evaluación donde se considera a la organización en su conjunto. Es bueno aclarar que es muy difícil llegar a comprobar el real impacto organizacional como resultado de una intervención de cambio y desarrollo organizacional. Incluso en ocasiones donde todas las mediciones llegaran a mostrar mejoras, es difícil concluir que los cambios se deben a la intervención de consultoría en lugar de cambios producidos en el contexto, a los Clientes y proveedores, a aspectos competitivos en general, e incluso a nuevas regulaciones externas, entre otros (McLean & Pakenham-Walsh, 1987).

Otra forma que es bastante común para medir el impacto organizacional es el que se basa en un análisis de la relación costo-beneficio, la que a su vez depende de varias opciones según se tenga en cuenta por ejemplo los distintos sistemas de costeo disponibles; por ejemplo costo total o costos fijos / variables, o costos hundidos, o costos e ingresos marginales.

Existe una opción que siguen muchas de las grandes corporaciones de consultoría o departamentos de consultoría de las grandes firmas auditoras, cuando están involucradas en procesos de implementación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Estas nuevas herramientas de T. I. y Comunicaciones por lo general facilitan una evaluación costo – beneficio que muy comúnmente es realizado ANTES de empezar el trabajo – cuando se hace la propuesta de asesoría, y se está a la espera de su aprobación y contratación – puesto que entre otros valores se comparan los altos costos como consecuencia de reducción de personal con las inversiones y desembolsos a realizar en T. I. y Comunicaciones.

Antes de concluir ésta sección deseamos incluir un Checklist de algunos aspectos

principales que debe tener en cuenta los consultores para realizar una efectiva Presentación de los resultados de la Evaluación. Según Rothwell, Sullivan y otros (1995), son:

1. Incluir una descripción de la necesidad que ha originado la intervención.
2. Especificar los resultados.
3. Incluir medidas de efectividad.
4. Presentar medidas de efectividad, los que son fundamentados bajo dos formatos – numéricos y gráficos.
5. Anotar los problemas que se encontraron.
6. Incluir recomendaciones a seguirse.
7. Agregar información detallada y de apoyo al informe, en Anexos al informe.

Competencias requeridas para la Evaluación

McLean, Sullivan y Rothwell (1995) señalan algunos pasos que tanto los consultores internos como los externos deben tener en cuenta. Se destacan los títulos de los mismos:

1. La necesidad de Crear un Plan de Evaluación
2. Iniciar una Mecánica de Feedback que se auto-sostenga en el tiempo

3. Seleccionar un Método y un Nivel para la Evaluación
4. Establecer un Sistema de Feedback
5. Desarrollar y hacer Uso de Instrumentos válidos
6. Hacer las Preguntas Correctas
7. Analizar y Presentar Datos
8. Integrar el Feedback y realizar Correcciones
9. Transferir las Habilidades del Consultor en la Organización – Cliente
10. Reconocer cuando no se tiene éxito y Reorganizar el equipo y el proceso
11. Alcanzar un nivel de Cierre apropiado para las distintas fases y etapas.

7ta. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: ADOPCIÓN

(Abstract de presentación de Eric Gaynor durante el Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina – 2003) – Ver www.theodininstitute.org

Una de las características que confrontan las organizaciones en el mundo de hoy - especialmente aquellas que tienen que auto-sostenerse sin subsidios y donaciones como es el caso de los organismos públicos y las entidades denominadas sin fines de lucro – radica en que su existencia depende en gran medida de cuán “lejos está del podio”.

Hasta el momento en que el mercado financiero tenía una influencia limitada, es decir antes de la globalización financiera de las últimas décadas del siglo pasado, las empresas no se encontraban ante una enorme presión para crecer o subsistir. Pero la puesta en marcha de un mundo globalizado financieramente trajo aparejado una serie de implicancias que alteraban radicalmente la posibilidad de una existencia continuada de la empresa en el tiempo (ver Eric Gaynor, 2003: “Jornadas de Desarrollo Empresarial – El Impacto Financiero”).

Aquellas que lograban posicionarse tuvieron además que satisfacer nuevos requerimientos formales a nivel mundial. Muchas empresas ya se habían acostumbrado a incluir entre sus costos los servicios de las mayores firmas de auditoría en el mundo, lo que representaba una importante puerta de entrada para ellas mismas ante las exigencias de las instituciones financieras; los informes de auditoría de las “Big Five” representaban cierto posicionamiento del Cliente ante los Bancos y otras instituciones financieras, que de alguna manera reflejaban a la empresa.

Estos informes decrecieron en importancia por el ritmo vertiginoso de los cambios en mercados cada vez más turbulentos, “ bajo riesgo”, y de alta inestabilidad. Además la presentación de informes sobre situaciones que habían sucedido más de un año atrás, no reflejaban lo que la empresa era “al día de hoy”.

Surge concomitantemente una exigencia nueva para las organizaciones que quieren trascender ciertas fronteras (en principio las de un país, y luego incluso dentro del país en que opera), que tiene que ver con los requisitos de cumplimentar con las Normas ISO. Estas normas y regulaciones nuevas exigen una Calidad en los Procesos que no era observada hasta entonces, y se desarrollan una serie de “Best Practices” nuevas bajo distintos nombres siendo las más comunes: Total Quality Management a la que – posteriormente – se le agregó Reduced Cycle Time (ya teníamos conjugado en uno solo tanto la calidad de los productos como la velocidad y eficiencia en producirlos). A estas alturas todo lo que sucede dentro de la organización y que tiene que ver con los Productos y/o Servicios, “ha sido mejorado” o por lo menos “se han dedicado esfuerzos, recursos y energía” para mejorarlos.

Pero quedaba un área muy grande dentro de las organizaciones que no había sufrido grandes transformaciones en sus operaciones y funciones que está compuesta por administración, ventas y compras, con un número de personal sumamente importante. No tardó en llegarles a éstas funciones lo que se conoce bajo el nombre de “Business Process Reengineering” que produjo un enorme impacto en el número de personal. La reingeniería vino acompañada de nuevas Tecnologías Informáticas y de Comunicaciones que no tienen antecedentes en la historia de la humanidad, y que, en las empresas que las aplicaron, produjeron enormes reducciones de personal. Aquellas organizaciones que estaban en condiciones financieras de reemplazar su anterior tecnología informática y de comunicaciones por las más modernas – y costosas – pudieron seguir compitiendo ... muchas otras dejaron de competir y de existir. Como nunca antes el “volumen” pasó a ser una variable muy importante, fuertemente acompañada por el respaldo financiero. Muchas organizaciones no pudieron satisfacer estas nuevas exigencias y requisitos, y entraron en su fase terminal (la película *Pretty Woman* destaca esta situación cuando una prostituta (representada por) le pregunta a su amante que vive una vida muy costosa en un Hotel de lujo, ¿ Qué ES lo que hace para vivir ? y el se refleja en su función de dismantelar empresas para sostener sus negocios financieros – y el de otros.)

Michael Hannan & John Freeman (1988) hacen una brillante exposición académica y a otro nivel – en función de su enfoque naturalista – pero al que el lector no debe dejar de tener en cuenta, donde ambos autores asocian a las organizaciones con conejos que, en el tiempo, tienen una muy alta tasa de mortalidad. Y a esta tasa sobreviven solamente aquellos conejos de una nueva especie, sumamente fortalecida, que llegan a la misma por un proceso de selección muy sofisticado que las fortalece que nos recuerda a la selección que hacen las empresas de Total Quality Management, Reduced Cycle Time, y Business Process Reengineering.

Tanto Michael Hannan como John Freeman son científicos sociales que trabajaron durante largo tiempo en la Universidad de Cornell. Ambos autores toman una posición muy particular y distintiva respecto de la gran mayoría al centrar su atención en la teoría social evolucionista. Lawrence & Lorsch también lo hicieron pero con una mirada más “al interior” de la organización. Un punto central de Hannan y Freeman sugiere que no hay

una mejor forma de organizarse sino que más bien hay que mirar al mercado y a sus distintivos nichos. Con esto también se alejan de los enfoques mecanicistas y de aquellos que buscan explorar y desarrollos “principios de administración” que serían válidos para alcanzar efectividad y eficiencia organizacional.

Toman una visión mucho más amplia de la administración, tecnología y el marketing; su perspectiva es mas bien social teniendo que ver en alguna forma con la evolución de las distintas especies tomando de Darwin el marco conceptual general. Al mirar a las organizaciones, y a diferencia de los demás autores, Hannan y Freeman no se preguntan solamente como es que se alinea la organización con el contexto sino que la pregunta que se hacen tiene que ver con un hecho que está presente en toda comunidad donde cohabitan distintas especies : muchas de ellas nacen y otras mueren. Y no es por casualidad que hacen referencia a los conejos, ellos se multiplican fuertemente y tienen una mortalidad por encima de las demás especies. Es así entonces que las organizaciones son poblaciones sociales que nacen, sobreviven, luchan por sobrevivir y también mueren como cualquier especie planetaria.

El trabajo de estos autores debe ser tenido en cuenta para aquellos interesados en Cambio y Desarrollo Organizacional dentro de Latinoamérica. Las grandes corporaciones por lo general operan dentro de los distintos países latinoamericanos como oligopolios donde la competencia por “el mercado” es realmente limitada (existen unas tres o cuatro petroleras; tres o cuatro firmas automotrices; tres o cuatro empresas de tecnología informática; y así sucesivamente). Pero las demás empresas y organizaciones tanto en situaciones crecientes como también cuando los recursos comienzan a ser limitados y el mercado se achica, muchas veces deben su supervivencia a la extinción de algún contendor o competidor. En algunos emprendimientos esto tiene total validez y no considerarlo puede conducir a una situación terminal tanto para el empresario como para su organización (ver : Eric Gaynor; Conferencia sobre Desarrollo Empresario; año 2001 – Buenos Aires, Argentina).

Por lo tanto para Hannan y Freeman el crecimiento y desarrollo de una sociedad depende en gran medida en que se puedan desarrollar nuevas formas organizacionales, ya que de todas maneras las organizaciones anteriores iban a morir. Y por favor tengan en cuenta la notable diferencia con otros renombrados autores en teorías y prácticas organizacionales; las organizaciones existentes no solo van a morir , sino que tienen que morir a la vista de Hannan y Freeman.

Ahora bien, y siguiendo a Hannan y Frenan, los conejos sobreviven en una situación ecológica pero dejan de vivir en otra. Lo mismo sucede con las organizaciones que compiten con otras organizaciones para sobrevivir. Y consiguientemente, tanto para animales como para las organizaciones la ecología poblacional es la que explica el reemplazo de formas anticuadas de especies y organizaciones en reemplazo de otras formas nuevas. Y esto tiene que ver con encontrar respuesta a : ¿ A qué se debe a que haya tantas especies (conejos y organizaciones) de distinto tipo y que es lo que causa el nacimiento y muerte de ellas ?

Otra conclusión implícita en el trabajo de estos autores tiene que ver con el hecho que a mayor número de arreglos organizacionales (o de especies) existe una más fuerte posibilidad de supervivencia en la sociedad; y no debe olvidarse que lo opuesto también es cierto. Hannan y Freeman sugieren que algunas organizaciones van a desaparecer de todas maneras por mejor que las alineemos con el contexto. Esto es algo que deberían tener en cuenta los practitioners y también aquellos interesados en operar en relación con el cambio y desarrollo organizacional.

Podríamos concluir señalando que una de los aportes más valiosos de Hannan y Freeman tiene que ver con su concepción de que las distintas poblaciones de especies (conejos) o de organizaciones se modifican continuamente en su lucha por la supervivencia (efectividad y eficiencia) mucho más como resultado de los procesos de selección (incorporación de nuevos) y reemplazo (a través de “mejoras”), que de los procesos de adaptación. Por lo tanto, si usted está interesado en cambiar las cosas tenga en cuenta la siguiente pregunta : ¿ Es usted capaz de destruir lo que ha creado ?

Una de las conclusiones que uno debe tener en cuenta radica en que el cambio y el desarrollo de las comunidades y civilizaciones tiene tanto que ver con la creación y crecimiento de nuevas formas organizacionales como con el resultado de los esfuerzos de transformar y mejorar las existentes, lo que encuentra sustento en los argumentos de muchos teóricos organizacionales quienes sugieren que la mayor parte del cambio a que está sujeta una organización es por lo general no-controlable, existe más allá de lo que la organización pueda hacer. Los directivos y gerentes pueden llegar a creer que ellos tienen “todo bajo control” – algo que repiten muy a menudo en sus conversaciones durante las jornadas de trabajo y que posiblemente tenga que ver con que en realidad esto NO es así – los actos y comportamientos organizacionales de sus miembros y de los grupos internos pueden muy bien responder más bien al azar. March y Simon sugieren que los gerentes no siempre pueden conseguir lo que ellos tienen como objetivo debido a diversas discrepancias en los procesos “cognitivos” tanto a nivel individual como organizacional y James Thompson va un paso más allá cuando sugiere que incluso sabiendo y teniendo unidad de criterio respecto de objetivos, pueden no necesariamente saber lo que quieren. Un trabajo de campo de Tom Burns mostró evidencia donde muchas firmas inglesas que tenían una historia existencial larga, dejaron de existir a medida que los cambios en el sector – electrónica – se hicieron muy dinámicos.

Aquí es donde los autores abrazan la concepción Darwiniana social-evolucionista de las especies, que justifica más el mecanismo de supervivencia a través de un proceso donde entran nuevos actores y salen otros, más que el foco natural que ponen muchos practitioners, consultores y agentes de cambio que se orientan a mejorar las especies existentes. Podríamos decir entonces que quizás sería mejor direccionar las energías hacia crear una nueva entidad organizacional más que en mejorarla. Y vemos que esto funciona mucho – y cada vez más – ya que el mercado, la bolsa y las finanzas, deciden mucho de lo que sucede con la vida y la extinción de las empresas.

En términos biológicos los autores se refieren a un “equilibrio puntual” (punctuated equilibria) donde largos períodos de estabilidad se encuentran bajo fuertes cambios espasmódicos durante períodos relativamente cortos. Hannan y Freeman hacen mención al concepto de “densidad organizacional” que tiene que ver con el número de arreglos organizacionales que operan dentro de lo que denominaríamos un sector – o especie), y que está directamente relacionado con la cantidad de organizaciones que “entran” (y nacen) y las organizaciones que “salen” (y se extinguen). Estas organizaciones pueden ser totalmente nuevas o pueden salir de otros arreglos organizacionales (o especies) y las que mueren pueden dejar de existir para siempre o pueden transformarse en una nueva forma organizacional (o especie). Dentro de la raza canina tenemos variados ejemplos de ello.

Hannan y Freeman sugieren que existe un tope de densidad más allá del cual una especie (o arreglo organizacional) encuentra su límite, y son como nichos. Esto sugiere que dentro de un contexto determinado existen una serie de condiciones dentro de las cuales y más allá de ellas la población de organizaciones (especies) no puede crecer más allá. Cada nicho tiene lo que los autores llaman a “carrying capacity” que puede alcanzar una densidad determinada y no puede llegar a sobrepasarla, pues los recursos disponibles comienzan a aparecer como escasos y las ganancias primero y luego la supervivencia ya no depende tanto de cómo opera la organización (o la especie) sino como opera en relación con otros. Esta situación la asimilamos a lo que sucede en un rodeo donde bajo la circunstancia natural el jinete es evaluado en función de lo que él hace con su caballo; pero en el momento que es rankeado en relación con lo que él hace con su caballo y lo que el otro hace con el otro caballo, confrontamos una situación distinta. Cuando los recursos en el nicho no son suficientes para algunas organizaciones, éstas supuestamente más débiles van a dejar de existir. Pero no debemos dejar de tener en cuenta que es posible que todo un arreglo organizacional pueda desaparecer por completo (las fábricas de hielo, los campos de algunos deportes en particular, etc.). Se trata aquí de la desaparición de toda una especie, que no debe de ser dejado de lado ya que hoy día, son más las especies desaparecidas del planeta que aquellas que están en existencia.

Siguiendo dentro del marco conceptual de Hannan y de Freeman se podría sugerir que el desarrollo económico y social depende de la relación existente entre el número de nuevas organizaciones “que nacen” (rate of founding) y la cantidad de entidades que mueren o se extinguen (rate of disbanding). Y hacen algunas consideraciones importantes sugiriendo que el hecho de que estén ingresando nuevas organizaciones dentro de un nicho no necesariamente tiene que ver con que ese nicho ha de desarrollar mecanismos para detener el ingreso de otras nuevas, y terminan concluyendo que “al principio” del proceso la tasa de nacimientos (rate of founding) aumenta a medida que también aumenta la densidad. En The Organization Development Institute International, Latinamerica hemos encontrado evidencia de ello en distintas culturas latinoamericanas. Al aparecer un nuevo arreglo organizacional en el mercado como consecuencia de un nuevo producto y servicio, por lo general otros actores tienden a seguir esa misma forma organizacional, lo que es justificado por ambos autores sobre la base de que “existe un acostumbramiento” a ellas. Se encuentran más legitimadas por la sociedad en la medida en que hay mas de

la misma especie organizacional, y además porque muchas entidades aprenden como incorporarse a este grupo, estando disponible y hecho buen uso del “know-how”.

Por supuesto que todo nicho tiene un tope. Esto se visualiza entre las pequeñas, medianas y ágiles empresas como son los locutorios, fotocopiadoras, lavaderos de auto, estaciones de servicio y también en las grandes y pesadas organizaciones como son los Bancos, empresas de tecnología informática y también los sindicatos. El argumento final de Hannan y Freeman con sustento en la biología y ecología, sugiere que “al principio” el número de las nuevas organizaciones es creciente pero a medida que transcurre el tiempo hay menos nuevos actores (la densidad incrementa la legitimidad a una tasa creciente) pero por otro lado “incrementa la competencia a una tasa creciente”. Existe una curva “U” entre las organizaciones entrantes (rate of founding) y la densidad. Los autores muestran evidencia como resultado de investigaciones realizadas en organizaciones tan distintas como periódicos – diarios y sindicatos lo que sucedió durante un período más bien largo mientras que lo mismo sucedió en empresas dedicadas a la fabricación de semi-conductores electrónicos pero en periodos relativamente más cortos.

Aparentemente no sucede lo mismo con la tasa de mortalidad (disbanding) ya que en la medida que la población de organizaciones crece, hay menor número de “disbandings” al principio y luego, hay más. El número de fallecimientos o decesos organizacionales puede comenzar siendo bastante alta por la misma razón que los nacimientos comienzan bajo, porque la legitimidad y el know –how son difíciles de conseguir cuando existan pocas especies organizacionales dentro de un mismo tipo o categoría. Y señalan que la tasa de fallecimientos de especies organizacionales comienza pronto a disminuir en la medida que la supervivencia comienza a ser más fácil, de modo que cada vez existen menos y menos decesos (disbandings) y más y más sobrevivientes. Ahora bien, los autores sugieren que cuando el nivel de densidad alcanza su nivel en relación con lo que el nicho no puede superar más, la tendencia se modifica, con lo que tenemos que una tasa decreciente de “disbandings” se convierte en una tasa creciente y la competitividad expulsa organizaciones desfallecientes, que siguen creciendo siempre y cuando la densidad de la población también siga en crecimiento. Si aquí dibujamos una U con las dos variables : “disbanding y densidad”, nos vamos a encontrar con una U pero en ésta oportunidad la “U” está invertida, y esto es exactamente lo que sucedió con las empresas estudiadas (diarios, sindicatos y empresas dedicadas a la fabricación de semi-conductores electrónicos).

La tasa de “disbanding” disminuyó notablemente para estos tres en el tiempo, y después volvió a subir como resultado de la competitividad.

La muerte de la “especie organizacional” guarda cierta relación con dos variables conocidas en ciencias del comportamiento organizacional : edad y tamaño de la organización. Una de las conclusiones de Hannan y Freeman sugiere que los decesos organizacionales (disbandings) son más frecuentes en la población de organizaciones jóvenes señalando que tanto los sindicatos como las corporaciones de larga data están

mas lejos de cerrar o fusionarse que las organizaciones jóvenes, lo que guarda cierta relación con la “mortalidad infantil” en las especies. La confiabilidad de los productos y servicios en las empresas y su grado de responsabilidad (accountability) en el uso de los mismos ayudan a extender sus vidas, y esto tiende a consolidarse aún más la institucionalización y status organizacional. Otra variable que ayuda a la continuidad de la empresa tiene que ver con el crecimiento, el cual aumenta las probabilidades de supervivencia, y los autores sugieren que aunque el tamaño las hace pesadas a estas grandes organizaciones de todas maneras ese peso extra a través de recursos “en bodega disponibles” les permite superar los electro-shocks del contenido. Y otro dato importante de los autores es el que tiene que ver con las organizaciones medianas y pequeñas; Hannan y Freeman sugieren que son más propensas al cambio pero que esto a su vez aumenta su probabilidad de desaparecer en el mismo proceso de cambio.

Los autores hacen algunas advertencias. Sugieren que dentro de un nicho y población organizacional existen lo que ellos denominan sub-poblaciones que responden a su vez en forma diferente a diferentes condiciones de los disímiles nichos en el mercado.

Un hallazgo que coincide con trabajos de campo y de investigación de The Organization Development Institute International, Latinamerica sugiere que los “generalistas” – como ser restaurantes y semiconductores – tienden a funcionar mejor bajo condiciones cambiantes. Para nosotros los generalistas guardan cierta similitud con aquellas personas que privilegian el método deductivo. Hannan y Freeman señalan que, por otro lado, los especialistas tienden a funcionar mejor bajo condiciones estables, donde los ciclos de negocios son largos. Nosotros hemos encontrado que los especialistas – profesionales tienden a acomodarse mejor en contextos no-turbulentos y de cambio relativo menor (Dr. Donald Cole y Eric Gaynor; Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional).

Los practitioners, consultores y agentes de cambio debieran tener bien en cuenta las sugerencias de Hannan y Freeman. En principio, es probable que dentro de alguna población organizacional, no solamente algunas estén en el proceso de extinción y por lo tanto mejoras, cambios y transformaciones pueden llegar a significar el “mejor método” de acelerar la muerte del Cliente. En segundo término, en lugar de simplificar y mejorar las cosas dentro de una población organizacional, quizás es mejor tener en cuenta el aspecto de “eliminación”, como una práctica de limpieza y depuración que todos los organismos y especies llevan dentro de sí por muchos miles de años. En tercer término puede ser conveniente prestar más y mejor atención a los procesos de selección y de-selección de los participantes organizacionales, y, en especial a éstos últimos, ya que, cuando una organización no tiene un proceso de selección los distintos miembros si lo tienen y a veces el mismo va en contra de la propia organización en su conjunto. En cuarto lugar ya debe no cuestionarse que no existe una única mejor forma de organizarse, sino más bien diversas maneras según los nichos. Y finalmente, como dicen Hannan y Freeman “quizás los dados ya estén echados y cargados a favor o en contra de una forma de hacer negocios en especial”.

Afortunadamente la disciplina de Cambio y Desarrollo Organizacional nos ofrece algunas soluciones. Y las mismas tienen que ver con lo que denominamos la fase de “Adopción” de los cambios y mejoras. Esta fase sigue a la de Evaluación en los procesos de cambio organizacional y es vital ya que las organizaciones que han de sobrevivir seguramente tendrán que adoptar formas y prácticas altamente efectivas y eficientes, que le permitan sobrevivir como especie (por lo menos hasta la llegada de una nueva turbulencia o peste). Han de incorporar TQM, BPR, y otras herramientas y metodologías tecnológicas como lo son CRM y SCM. Y no debe escapar a los ojos de los O. D.ers que otros aparentemente menos formados en las ciencias del comportamiento y su aplicación en cambio organizacional, sean sumamente exitosos hasta el punto de convertirse en gurúes, puesto que las innovaciones tecnológicas a que se hizo mención, representan una condición necesaria – aunque no suficiente – para la supervivencia.

La excelencia es lo que permite a una organización (conejo) sobrevivir dentro de la especie, pero no debe el agente de cambio olvidar la frase que destaca que “Perfection is our goal. Excellence can be tolerated.”

Es que en realidad algo que es único sobre este planeta y que está presente en todo sitio y a toda hora es el hecho que con el transcurso del tiempo “todo se deteriora”. Es decir, si hacemos mejoras hay que tener en cuenta los distintos niveles de mejora posibles, que pueden ir de 0 (nada) a 5 (lo máximo). Si no se hacen mejoras y como fruto de que todo se deteriora, la organización – como cualquier sistema – entra en un proceso de deterioro, y ante un mercado competitivo (o depredador), puede ser fácil predecir su día de extinción.

Esto es algo que no está presente en todos los miembros organizacionales quienes tienen bastante presente en sus mentes “los mejores buenos tiempos” y tienden a querer seguir operando “como antes”. La adopción de nuevos cambios y mejoras, y la implantación de los mismos dentro de todos y cada uno de los miembros, es una de las tareas titánicas que tiene el equipo directivo y gerencial.

Pero hace más de 400 años el célebre consultor de príncipes (Nicolás Machiavelli) nos señalaba que una de las cosas más difíciles de lograr, era la introducción de cambios orientados hacia un nuevo orden de cosas. Y lo fundamentaba en el hecho que siempre hay más personas que están disfrutando de la situación actual de no-cambio o status-quo, que personas interesadas en que las cosas cambien. Y esta verdad debe tenerla muy presente todo consultor en cambio y desarrollo organizacional. Efectivamente, para cambiar el estado de las cosas y como las mismas operan, es necesario que se operen cambios en la conducta de las personas y que éstas se vean acompañados también de cambios en los valores y a nivel actitudinal.

No debemos olvidar las sugerencias de Greiner (1964) al advertirnos que el cambio organizacional incluye la movilización de distintas variables y componentes, y que también en la medida que la organización gana en tamaño, la posibilidad de combinaciones en

materia de cambios puede llegar muy cerca de infinito, lo que hace muy difícil anticipar todas las posibles consecuencias ante la movilización de distintos estímulos y opciones de cambio.

La adopción es simplemente la efectiva y exitosa implantación - implementación de Cambio dentro de un contexto organizacional (W. James Smith & Jack A. Tesmer - 1995). Las empresas que no adoptan nuevas prácticas y formas de operar tienen una partida de defunción con fecha cierta y Eric Gaynor ha mencionado "que no tiene tiempo libre para funerales" (E. Gaynor Butterfield: "Congreso de Desarrollo Organizacional", Argentina - 1997).

La adopción es la séptima fase de un proceso de cambio y desarrollo organizacional y, según Smith & Tesmer, 1995) significa que los resultados en un esfuerzo de cambio se han convertido en un componente de la cultura organizativa. Según los autores, literalmente y en inglés: a través de la adopción "People have moved toward different ways of working and relating to one another; their patterns of responsibility and authority and their channels of communication and influence have changed; and they value these changes. Adoption implies something quite different from compliance to a rigid norm during the installation of a change effort. In the context of a learning organization, adoption is the result of people in groups internalizing new patterns of action and reflection."

Algo que debe tener presente todo consultor en cambio y desarrollo organizacional, es que las organizaciones no operan racionalmente, sino que más bien, al igual que las personas, son de "racionalidad limitada" (March & Simon, 1958). Es decir, existen límites cognitivos que hacen que los miembros organizacionales decidan no-racionalmente.

Y esto no debe llamarnos la atención. Por de pronto son muy pocas las hipótesis y supuestos básicos relacionados con el comportamiento humano dentro de las empresas, que son válidas "a ciencia cierta". Son muchas más las hipótesis a las que aún no les hemos encontrado una respuesta.

Pero vayamos algo más allá. La mayor parte de las personas ante la pregunta de si realmente ADOPTAMOS lo que es científicamente correcto, es posible que conteste que "Sí". No siempre adoptamos lo correcto o lo verdadero, aunque esto fuera cierto. Todavía los periódicos siguen publicando en su sección diaria meteorológica que "El sol sale a las horas", a pesar de que quien realmente sale es la Tierra y no lo es el Sol. Algo similar ocurrió hace algún tiempo donde la "Racionalidad Protestante" de Max Weber no ADOPTÓ una posición racional (frente a la Iglesia Católica). Es sabido que el calendario Juliano adoptado por Julio César en el siglo I antes de Cristo, no era del todo correcto a tal punto que podría llegarse a celebrarse la Navidad en Europa durante el verano ... El Papa Gregorio XIII le encomendó a Christopher Clavius esta tarea quien en el año 1582 le trazó el esquema de un calendario más completo que fue finalmente adoptado por el

Papa Gregorio XIII y de allí en más se lo conoce como el calendario Gregoriano en reemplazo del Juliano. Sin embargo los nuevos Estados y Principados protestantes se mostraron menos decididos a adoptar el nuevo calendario Gregoriano, lo que ha llevado a Eric Gaynor a concluir “que por un tiempo la religión Protestante ha preferido discrepar del sol antes que estar de acuerdo con el Papa”.

- Existen algunos obstáculos, barreras, limitaciones para que se adopte el Cambio

Smith & Tesmer – 1995, destacan algunos de ellos:

- Las personas se quedan sin energía

Es muy común escuchar esta frase en el mundo corporativo. Lo que muchas veces los participantes organizacionales no tienen en cuenta, es que la energía – como todo recurso – y la cantidad de la misma, depende de lo que cada uno ha construido en su mente. Los economistas parten de un supuesto básico donde, según ellos, “los recursos son limitados”, y siendo limitados es obvio que las personas debemos competir por ello, y consiguientemente, alguien termina como vencedor. Por su parte el vencedor, aunque haya operado como depredador, puede justificar su accionar a través de la teoría de Darwin de “supervivencia del más fuerte”, lo que es, además, absolutamente incorrecto puesto que la supervivencia del más fuerte se debe a Spencer (la teoría Darwiniana es social evolucionista).

Las personas también tenemos concepciones en nuestra mente ... que finalmente llevamos a la práctica. Arnold Tannenbaum muestra como el “sentir de participación” es más importante que la “participación formal”. Uno de los trabajos de un líder – y que van mas allá de las de un gerente – es la de demostrar al personal que nuestras energías no son limitadas, lo que por supuesto, no significa que tengamos que “quemar” (burn-out) a nuestro personal en el trabajo.

- Los ejecutivos en la cúspide cambian sus posiciones

Las corporaciones multinacionales rotan permanentemente a sus ejecutivos, y cada vez permanecen menos tiempo en sus sitios. Un trabajo de campo muestra que las multinacionales de USA rotan a sus ejecutivos un promedio de 2 a 4 años, y las de Europa desarrollada entre 3 a 7 años. Si los ejecutivos rotan con dichas frecuencias y son sujetos de evaluación sobre la base de lo que efectivamente hacen en “su” cargo – durante un tiempo tan limitado – sin lugar a dudas van a tratar de maximizar las ganancias y beneficios para la empresa dentro de un plazo muy corto ... lo que atenta contra una orientación estratégica del negocio a mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta la muy corta duración que tienen en sus puestos dedican gran parte del primer año en su nuevo puesto a “sentarse en una silla” desde donde intenta aprender como funcionan las cosas en ese lugar, es decir, aprendiendo como se está haciendo todo hasta ese momento. Y como el tercer año tiene que estar pensando en lo que va a ser de su vida al año siguiente, emplea en este tercer año suficiente tiempo para “conseguir un traslado” que le sea conveniente en el desarrollo de su propia carrera laboral. En pocas palabras el consultor que se encuentra con un ejecutivo parecer tener solamente la oportunidad de encontrar al ejecutivo en el segundo año con alguna predisposición para el cambio, pero como ha dicho Maquiavelo a sus príncipes, es poco lo que tiene para ganar y mucho lo que está en juego durante el segundo año de un ejecutivo en su nuevo puesto.

- Los consultores pueden “quemarse” (burn out) en el proceso

Gran parte de los consultores muestran una orientación hacia sostener y continuar su relacionamiento con el Cliente, lo que a veces lo puede llegar a involucrar en prestar servicios más allá de lo realmente necesario o conveniente para el Cliente.

Con excepción de The O. D. Institute y algunas otras pocas instituciones y consultores en cambio y desarrollo organizacional, son muy pocos quienes tienen en cuenta como una etapa del esfuerzo de cambio, a la fase de desvinculación. Esto hace que el consultor siga involucrado más allá de lo que ha sido la necesidad de su prestación de servicios que ha sido basado poniendo foco en el proceso, y quizás el consultor al continuar su relación de servicios con el Cliente, estos los realizan privilegiando el expertise por encima del proceso. En el momento que lo hace está participando en el mejor de los casos como un consultor interno y es probable que en poco tiempo se esté desempeñando como un ejecutivo más de línea.

Eric Gaynor, 1999: Congreso de Desarrollo Organizacional, señala el proceso por el cual los consultores pueden verse envueltos en relaciones de servicios profesionales “demasiado extendidas” y no saben exactamente cuando es el momento apropiado para “hacerse a un costado”. Los consultores en cambio y desarrollo organizacional deben tener muy presente que el agente de cambio es en alguna medida una “cantera” que en algún momento se agota y es bueno para él mismo discontinuar, aunque sea parcialmente, sus servicios con el Cliente. Lo mismo sucede con los capacitadores y facilitadores en cursos de entrenamiento y performance improvement.

- La Importancia del Manejo del Tiempo

Así como toda persona no está permanentemente abierta para escuchar qué es

exactamente lo que no está haciendo bien y que puede mejorar, en mayor medida tampoco lo están las organizaciones; y, en especial, si es que están mostrando utilidades.

La presentación de una propuesta de cambio organizacional por parte de un consultor y el comienzo de una implementación de cambio no puede realizarse en “cualquier momento”. No tener en cuenta la etapa de sensibilización al cambio, la de identificación de los tres principales equipos que se han de conformar ante el cambio – los colaboradores, los neutros y los opositores – , y en especial el grado de alistamiento hacia el cambio, puede resultar fatal al agente de cambio.

- Dilemas con los que ha de vivir el Consultor

El consultor en cambio y desarrollo organizacional ha de tener que vivir con diversos dilemas, que van mucho más allá del aspecto puntual de prestación del servicio.

Es posible que el perfil del director involucrado en la contratación de los servicios de asesoría sea de tipo autoritario, y el mismo contrasta con el estilo participativo del consultor. También es posible que el arreglo organizativo pueda ser un reflejo de una organización jerárquica vertical y la propuesta del consultor se basa en una escucha donde todos son tenidos en cuenta. Los consultores “jóvenes” están expuestos a dilucidar como hacen compatible sus valores con los de las personas, los grupos, los directivos y los de la organización en su conjunto. Por ello es importante que el consultor tenga también una sólida formación en comportamiento organizacional para reconocer – entre otras cosas – que un contexto estable puede llegar a ser bastante conveniente para una organización piramidal.

El Cliente está fuertemente propenso a tener un buen relacionamiento con el consultor cuando este puede reducir su nivel de ansiedad ofreciendo seguridad respecto de lo que puede pasar como consecuencia de la intervención. Eric Gaynor, 2001: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina muestra que en entrevistas iniciales con Clientes estos buscan algún aseguramiento en cuanto al éxito de la intervención de consultoría, y en situaciones donde el agente de cambio ha sido sincero y honesto le manifestara que no podía asegurar el éxito en el esfuerzo de cambio, muchos Clientes se desilusionan y expresan que “ellos no contratan servicios donde el éxito no está asegurado”. También Eric Gaynor, 1975 (Michigan State University) destaca que las conversaciones con el Cliente usualmente no son registradas de igual manera por ambas partes, y muchas de ellas – incluso algunas muy importante – no son incluidas en el acuerdo formal. Gaynor nos muestra además que las grandes firmas multinacionales de consultoría y auditoría se caracterizan por mostrar una absoluta seguridad de que las cosas han de cambiar como resultado de su intervención, afirmando que los resultados han de ser alcanzados a ciencia cierta y además serán beneficiosos para el Cliente; es posible que este “aire de superioridad” en contextos dentro de las culturas latinoamericanas sean positivas, por lo

menos en cuanto a obtener la contratación de los servicios. Gaynor muestra que cuando los resultados no son alcanzados y el Cliente se “desenamora” de la empresa consultora, da por finalizada la etapa de “luna de miel” entre ambos; la Consultora se posiciona en el esquema al que Eric Gaynor denomina “Organización-cliente ignorante y Consultor-genio” adjudicando “el fracaso” al Cliente y sin resarcimiento de honorarios.

El consultor externo vive el dilema de lo que sucede el día después de su desvinculación, algo que no sucede con el consultor interno. Pero por otro lado el consultor interno cuenta con la restricción de “participar” en alguna medida en los intereses que tiene el esfuerzo de cambio organizacional.

- La carencia de un real deseo en Cambiar

W. James Smith & Jack A. Tesmer señalan que cuando el Cliente no está dispuesto a cambiar el consultor no debe dedicarle más tiempo. Y esto lo fundamentan en el hecho que el cambio no es un producto que los consultores pueden llegar a vender sino que más bien es un proceso. Y por supuesto, el consultor debe dedicar suficiente tiempo para explorar el real interés de cambiar en el Cliente y del equipo que lo ha de apoyar. La falta de interés, su propio involucramiento, y la carencia de asignación de recursos, como así también fechas límite que no se pueden cumplir en la práctica e imposibles de alcanzar, deben ser compartidas en forma abierta entre el Cliente y el Consultor de modo de no iniciar un proceso “con sello de fracaso”.

Los autores señalan que tampoco debe apresurarse el Consultor en catalogar al Cliente como “que no desea cambiar”. Debe tener en cuenta que el costo del cambio, los recursos y energía invertidos, el tiempo dedicado, y el riesgo del esfuerzo de cambio recaen principalmente sobre las espaldas del Cliente. Y destacan que por lo general el alistamiento para el cambio es función de dos variables importantes:

- la situación, y
- el momento

La resistencia al cambio de parte del Cliente puede deberse a diferentes motivos y razones:

1. Falta de confianza en los consultores;

2. Desconfianza, temor y resistencia entre los distintos participantes de la organización – Cliente.
 3. La incapacidad de los participantes organizacionales a percibir nuevas alternativas y su preferencia por defender el statu quo; y
 4. El dolor que está padeciendo actualmente el Cliente.
- La perspectiva en el Tiempo

Esta es una barrera sumamente importante y representa un dilema muy importante para el Consultor en cambio y desarrollo organizacional.

Eric Gaynor hace mención a requerimientos de consultoría de parte de Clientes que enfatizan la necesidad de un proyecto a más largo plazo (de un año en adelante), mientras que otros son más tímidos y prefieren comenzar con un “consultor nuevo” con algo puntual, que puede ser un par de cursos de entrenamiento y capacitación. Ambos enfoques presentan distintos dilemas como ya hemos visto anteriormente puesto que un contrato a largo plazo puede hacer que el consultor cumpla con el proyecto dentro de los términos del contrato ... que quizás no toma en cuenta las nuevas oportunidades que aparecen como consecuencia del trabajo de asesoría. Por otro lado un par de cursos de entrenamiento pueden “levantar las almas y los espíritus” pero no necesariamente consiguen cambios de conducta y de actitud percederas. Más aún, es posible que se haya levantado el “nivel de aspiración” de los participantes como consecuencia del entrenamiento, pero si las acciones siguientes en la vida real no integran e internalizan en el participante las nuevas prácticas y valores es posible que los niveles de productividad no lleguen a aumentar e incluso sean inferiores a los niveles anteriores al entrenamiento.

- La perspectiva de la Situación

La mayor parte de los consultores y firmas consultoras tienen una orientación principal respecto de qué servicios ofrecer y cómo llegar a prestarlos. Esto hace que sobre-enfaticen los productos y servicios “que tienen en cartera”, a veces en forma independiente de las reales necesidades de los Clientes.

Como ya hemos visto en fases anteriores relacionadas con el Diagnóstico Organizacional, además de los productos que tiene en cartera el consultor, la unidad de análisis juega también un rol principal. Es posible que el diagnóstico a nivel “total”, es decir de empresa,

difiera en gran medida del diagnóstico de algunos de sus líderes, y éstos a su vez con las opiniones y juicios de algunos líderes responsables de áreas y unidades de negocio “Claves”.

Por lo tanto una de las preguntas que deben responderse los agentes de cambio guarda relación con: ¿ Qué “situación” es la que tiene que tomar en cuenta ? La situación tiene que ver con el alcance del trabajo de consultoría al que usualmente no se le presta mucha atención en las propuestas y contratos de servicios profesionales de asesoría. Gaynor (1999; Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina), señala que una pobre definición del “Alcance” del trabajo pone a todo el trabajo de consultoría bajo una “situación de riesgo”.

- La necesidad de Aprender mientras Actuamos (en la Intervención)

La interacción entre la multiplicidad de variables de un contexto organizativo durante un esfuerzo de cambio hace que existe una enorme cantidad de posibles consecuencias, mayores en número que las opciones que se presentan a dos ajedrecistas incluso luego de “abierto el juego”.

Pueden salir a la luz una serie de oportunidades, resistencias, fortalezas, debilidades como resultado de haberse iniciado un esfuerzo de cambio, las que no deben ser ignoradas de ninguna manera por el consultor en D. O.

Es aquí donde el “contrato” estipulado y acordado requiere ser “puesto a prueba” tanto por el Cliente como por el Consultor, tomando ambas partes riesgos que no llegaron a anticiparse durante el momento de la contratación de servicios.

Aquí se hace necesario más que nunca que ambas partes actúen libremente, en forma honesta y sincera entre sí, y posiblemente deban incorporar a “nuevos actores” a debatir sobre el camino a seguir que no habían participado en la contratación original (ver Eric Gaynor – 1997: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina).

Smith & Tesmer hacen una serie de sugerencias en relación con la posibilidad de “no-aprender” mientras se está interviniendo (durante el proceso de implementación de consultoría). Destacan que el consultor debe tener en cuenta lo que ellos consideran tres pasos de principal importancia:

1. El Consultor debe ayudar al Cliente a definir lo que es su punto de destino, puesto que “cuando no se conoce el destino todo camino es bueno” – Alicia en el País de las Maravillas. Teniendo en cuenta que las exigencias de los Clientes, del mercado,

de los proveedores y de otros terceros del contexto son tan importantes, el agente de cambio puede poner foco en identificar variables del contexto en esta primera fase.

2. Durante la segunda fase el consultor debe investigar en qué medida puede traducir las exigencias del contexto dentro de la organización de modo que se dé una apropiada dirección estratégica y la definición de una clara visión empresarial.
3. Finalmente ha de ser necesaria la colaboración del consultor para traducir la dirección de la estrategia organizacional en sistemas operativos que le permitan alcanzar a la empresa los objetivos pre-fijados. Entre los sistemas operativos ambos autores señalan los siguientes:
 - a. el flujo de trabajo y el sistema técnico;
 - b. el sistema estructural;
 - c. la información y el sistema de toma de decisiones;
 - d. el sistema compuesto por las personas de la organización; y
 - e. el sistema de recompensa.

Una escucha activa por parte del Consultor le ha de ser de suma utilidad. Smith & Tesmer (1995) a título de ejemplo destacan que no hace mucho tiempo los Clientes destacaban que “Es necesario trabajar con más viveza, y no necesariamente más duro” y más adelante decían : “ Es esencial hacer más con menos”, y en la medida que el aspecto competitivo tomaba más fuerza la frase era : “Es necesario hacer menos con menos, estableciendo prioridades de modo de privilegiar las tareas críticas”. Mientras que ahora los Clientes parecen decir, literalmente y en inglés: “Problems must be approached in radically new ways. Our work methods are not effective. We are stretched too thin, and we are running out of time. We cannot delegate nor can we successfully shoulder our enormous responsibilities. At the same time, matters have become so complex that we do not know how it all ties together. These are the clients who consultants must help. These are also the clients that are most willing to learn while changing.”

- La Necesidad de dar Poder (Empowerment) al Personal

Muchas personas están equivocadas al creer que empowerment tiene que ver con que los participantes organizacionales hagan lo que les venga en gana. Ya sabemos que el exceso de libertad coarta la libertad misma, pues las personas no pueden actuar libremente ya que no saben cuál es la zona dentro de la cual deciden operar. Un interesante experimento en el cual puede participar incluso el lector, es el de observar el comportamiento de un grupo importante de animales (vacas por ejemplo) que, en el caso de estar todas sueltas en un terreno sin límite seguramente se han de mover agrupadas muy de cerca entre todas ellas. Si ese mismo terreno contara con un límite (cerca o alambrado por ejemplo) lo más probable es que las vacas se dediquen a explorar cada una por su cuenta hasta donde puede cada una de ellas descubrir “algo nuevo” y vamos a observar que el intento lo van a desarrollar en forma individual e independiente guardando distancias entre todos ellos, mucho más allá de la agrupación que se presentó bajo la primera situación donde no tenían un límite territorial.

Peter Koestenbaum define al “empowerment” con la siguiente ecuación:

$$\text{Empowerment} = \text{Dirección} \times \text{Apoyo} \times \text{Autonomía}.$$

Sin embargo los autores destacan algunos puntos que son áreas de eventuales dificultades como resultado del empowerment, literalmente y en inglés:

“ Members of client Organizations do not understand the direction in which their Organizations are moving;

Organizational members do not understand their organizations’ business;

Organizational members disagree about which priorities demand attention;

Some organizational members think they are not trusted or sense little support from their organizations, their managers, or their peers;

Some organizational members do not think their organizations provide necessary training and information so that employees can meet their responsibilities; and

Some organizational members do not think they have sufficient autonomy to make improvements.”

Para lo cual los autores destacan que el agente de cambio y desarrollo organizacional debe tener en cuenta cuatro aspectos al intentar desarrollar empowerment en el personal,

literalmente y en inglés:

- “1. An Organization must achieve clarity of purpose;
- 2. An organization must establish its change processes collaboratively;
- 3. An organization must establish ways to engage employees in problem finding and problem solving; and
- 4. A consultant must develop an organization’s internal resources to adopt and sustain the change over time.”

Motorola es un buen ejemplo de como se puede trabajar en forma colaborativa dentro de la organización. La firma pone énfasis en seis componentes claves:

- Conocer los productos y servicios de la organización;
- Escuchando y comprendiendo al Cliente;
- Conociendo a los proveedores y perfeccionando las relaciones con ellos;
- Comprendiendo los “procesos clave” (core proceses) del negocio;
- Eliminando desperdicios y desarrollando procesos a prueba de error; y
- Midiendo, analizando y controlando.

W. James Smith & Jack A. Tesmer (1995) acuden a las contribuciones de Sherwood (1988) en la tarea de describir una intervención “ideal”, donde los principales actores son :

- a. el Sponsor
- b. el Comité de Dirección (steering committee)

- c. el consultor

- d. el equipo de diseño.

Las tres primeras partes involucradas debe trabajar conjuntamente para:

- definir la visión organizacional;

- proveer los recursos necesarios para el esfuerzo de cambio;

- lograr un entendimiento mutuo del esfuerzo de cambio;

- proveer al personal con eventos educativos de modo de poner foco en el esfuerzo de cambio;

- comunicar el deseo de tomar en cuenta distintos enfoques; y

- conformar uno o más equipos de diseño con el propósito de realizar un análisis del sistema operativo vigente.

Argyris (1970) hace algunas sugerencias en relación con los equipos de diseño y con los resultados que ellos deben alcanzar:

- Obtener información valedera respecto de la performance del sistema;

- Elegir libremente sobre una base de distintas alternativas posibles;

- Operar con compromiso respecto de las elecciones realizadas ya que el proceso está basado en el involucramiento de los usuarios.

Y finalmente no debemos dejar de tener en cuenta algunas de las observaciones que realiza Weisbord (1987) – en W. James Smith & Jack A. Tesmer (1995) – reproducidas literalmente y en inglés:

“... the usefulness of interventions designed with ‘ everyone in the room at once’.

Interventions are catalytic events with risk and opportunity for all involved. When everyone in a work group is involved in a change effort, the impetus for adopting change becomes powerful. The evolution of team building in work groups, a principle technology of OD, stems from the understanding of the importance of involving everyone.”

Adopción

122. Balance the plan for the change effort with the flexibility to react to events as the change effort unfolds.

123. Link the ongoing change process to both the organization’s structure and its daily operations.

124. Base future changes on organizational strategy and business needs.

125. Shift the emphasis of the effort from project-driven change to strategy-driven change.

126. Get a commitment from top management as well as from a wide organizational mix of people to carry on the continual transformation.

127. Mobilize internal resources and support for ongoing self-direction, self-learning, and self-renewal.

128. Work to diffuse the innovation beyond early or prototype efforts into the daily activities of the organization.

129. Introduce the change process to other parts of the organization or division that are ready for it.

130. Give special attention to areas where slippage into old attitudes or behaviors begins to occur.

131. Gradually wean the client organization away from dependence on the consultant.

132. Transfer OD skills to members of the client organization so that participants learn how to learn and move closer to being self-dependent and sustaining.

133. Transfer the OD process to the person or department trained to be the OD resource within the system.

134. Work with the members of the organization to accept ownership of the change process.

8va. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Separación

Esta fase ha sido concebida como la última etapa del ciclo completo de todo esfuerzo de cambio organizacional (Lippitt, Watson & Wesley, 1958). Es la fase que sigue a la de Evaluación y que necesariamente forma parte de todo ciclo independientemente de la unidad de análisis que tengamos en cuenta: el individuo, grupo u organización.

Sin embargo Eric Gaynor –1997 (Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires – Argentina) sostiene que todo consultor en cambio organizacional debe tenerla presente en cada una de las etapas anteriores, incluso durante la fase de Entrada, o de “Arranque – Encendido”. Y llega a sugerir que la fase de “Separación” o “Desvinculamiento” o “Terminación” muchas veces no está en el diccionario de una inmensa mayoría de consultores y en muchas firmas consultoras internacionales.

Gaynor destaca que mientras desarrollaba sus estudios de Doctorado en Michigan State University, Lansing, USA, el Profesor Carl Frost lo invitó a participar en un trabajo con un Cliente. Durante una reunión con el Cliente, algunos de los participantes no se mostraron muy satisfechos con el desarrollo del trabajo y el Dr. Carl Frost sugirió que quizás sería conveniente estudiar una desvinculación de servicios, que podría ser total o parcial, de acuerdo con el parecer del Cliente. Esto resultó ser una experiencia inédita para Gaynor en aquel momento ya que su experiencia interior con firmas consultoras internacionales no tenía este tipo de comportamiento ejemplar del Dr. Carl Frost en su repertorio. Más bien, ocasionalmente en estas organizaciones de servicios se entusiasmaba a los consultores a extender la prestación de servicios. Detalles de esta experiencia fueron publicados por The O. D. Institute International, Latinamerica en la separata “Formas de prestar servicios de consultoría”. Kolb & Freeman dejan bien en claro que la relación entre el consultor y cliente es, por propia definición, de tipo temporal.

En esta sección vamos a tener en cuenta principalmente el muy buen trabajo de Ann Van Eron y W. Warner Burke (1995) quienes definen a la fase de Separación como el proceso por el cual se “sale” del contexto de un Cliente (Dougherty, 1990), destacando que el proceso de alejamiento por el cual el consultor se aleja del Cliente debe ser manejado de

manera efectiva puesto que un final abrupto y sin algún follow-up eficiente puede producir consecuencias disfuncionales.

Ya hemos visto durante la etapa de evaluación, que dentro de ella una de las actividades principales del agente de cambio / consultor era la de asegurarse que existieran recursos internos (consultor interno) que pudiera hacerse cargo del proyecto en relación con su sostenimiento en el tiempo. Burke (1982) destaca que para los consultores internos la etapa de Separación no es realmente terminal ya que usualmente se ven involucrados en nuevos proyectos donde los esfuerzos de cambio pueden o no estar vinculados con el proyecto original de cambio y desarrollo organizacional.

El hecho de que el consultor se aleje del Cliente no necesariamente significa que sea para siempre; existen muchas situaciones donde el consultor es contratado más circunstancialmente, algunas pocas horas al mes, o como facilitador e interpretador de reuniones (Jaques Elliot). Incluso en más de un caso el consultor ha pasado a formar parte de la planilla de sueldos del Cliente. Finalmente Eric Gaynor (1999, Buenos Aires – Congreso de Desarrollo Organizacional) señala que en muchas ocasiones el consultor una vez realizada la Separación modifica “quién es el Cliente”; la unidad de análisis luego de la fase de separación en lugar de ser la organización pasa a ser un directivo o líder en particular.

Son diversos los aspectos y las variables que impactan sobre la fase de Separación y el consultor debe estar alerta a cada una de ellas y a sus distintos pesos relativos. El alcance del trabajo de consultoría, el tipo de proyecto, la metodología elegida para realizar el cambio, el grado de intimidad y calidad de relacionamiento entre el cliente y el consultor, la calidad colaborativa, la duración del proyecto, la importancia de los cambios en T. I., son algunas importantes variables. La duración del esfuerzo de cambio es un factor sumamente importante ya que proyectos de cambio y desarrollo organizacional de larga duración, están expuestos a un número mayor de implicancias que a su vez impactan sobre la efectividad en el proceso de desvinculación entre el cliente y el consultor.

Independientemente de las evaluaciones propias del proyecto el consultor debe tener siempre presente que además de las opciones de cambio debe considerar la opción de “interrumpir el esfuerzo de cambio”. Muchas veces el cliente y el consultor se sienten obligados a seguir adelante en el esfuerzo de cambio a pesar de que no se están alcanzando los resultados esperados o que el cambio se esté moviendo en direcciones distintas de las previstas, por el simple hecho de cumplir con la obligación contractual. Las consecuencias de esta falta de decisión de “interrumpir el esfuerzo de cambio” que muchas veces se basa en “que nadie quiere tomar riesgos” – basado en que quien los corre y las cosas salen bien nadie lo premia, y, en cambio, si los resultados son negativos resulta ser el chivo expiatorio – ha llevado a muchos clientes junto con su consultor a esfuerzos de cambio inútiles, costosos y con serias consecuencias disfuncionales para la organización.

El consultor debe también estar alerta a la situación donde aparece como un “segundo consultor” (Eric Gaynor, 1975 – Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Es frecuente que un consultor sea contratado luego de una intervención no-exitosa, lo que requiere una reprogramación total en la cabeza (mente) de este segundo consultor. Desarrollar un esfuerzo de cambio y desarrollo organizacional como “segundo consultor” implica competencias especiales por encima de las que hemos mencionado anteriormente (Eric Gaynor : “El Segundo Consultor; separata Taller de Cambio Organizacional; Universidad del Pacífico).

A continuación se detallan las competencias especiales requeridas de parte del consultor para esta etapa de Separación y además se incluyen las competencias generales.

Competencias esenciales de los Consultores Internos y Externos en Cambio y Desarrollo Organizacional, descritas textualmente en inglés (Source: The O. D. Institute – International Registry)

135. Recognize and accept when separation is desirable and when continued assistance in the change process can be counterproductive.

136. Initiate open discussion about disengagement.

137. Facilitate a discussion with the client regarding the next steps for the change project.

138. Ask appropriate questions, analyze the situation, and identify client needs and possible follow-up initiatives.

139. Decide whether to continue the current project, begin a new unrelated or related project, or disengage temporarily or permanently.

140. Ensure that improvement will continue in the organization after disengagement.

141. Complete all administrative tasks related to separation.

142. Transfer the process and responsibility for continuing progress to the client.

143. Address psychological issues related to separation so as to reduce your involvement effectively.

144. Plan a departure that meets the needs of all those involved.

145. Plan for post-separation consultation contact with the client, if appropriate.

146. Understand and respond to the post-separation emotions of all parties, including your own.

147. Follow up with the client when appropriate.

Teniendo en cuenta que Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995) destacan la existencia de tres etapas principales dentro de la fase de Separación, los autores incluyen competencias que requiere tener el consultor para cada una de las tres etapas. Y para cada una de las etapas, ellas son:

- Evaluación
 - Suministrar feedback al cliente respecto del proceso de intervención y sus consecuencias (outcomes);
 - Iniciar un diálogo sobre el relacionamiento entre el consultor y el cliente;
 - Facilitar feedback sobre el relacionamiento entre el consultor y el cliente; y
 - Reconocer fracasos y éxitos.

La etapa de evaluación es clave en la fase de separación. Usualmente el agente de cambio está cumpliendo con el contrato y también de alguna manera renegociándolo, diagnosticando y movilizando nuevos recursos de manera distinta, y también debe tener en cuenta la importancia de evaluar la relación con el cliente. Es muy común en los contratos de asesoría se tenga que presentar un informe “final”, y algunos de ellos incluyen también informes de avance; Eric Gaynor sugiere que además de ellos es de

vital importancia para el éxito del esfuerzo de cambio que el consultor tenga un diálogo abierto, basado en la confianza, y de tipo crítica constructiva donde puedan identificar no solamente lo que están haciendo en relación con el cumplimiento del contrato de prestación de servicios, son también observen mutuamente que es lo que están aprendiendo, que obstáculos nuevos se presentan y de qué nuevas maneras se puede re-direccionar el proyecto.

A continuación se incluyen conceptos de Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995), reproducidos literalmente y en inglés: “When reviewing the purpose of the change effort, the consultant and the client should reflect on how they defined the initial problem. They should try to remember how they determined that the change effort and the consultant’s role were appropriate. The consultant and the client also need to evaluate the activities and the outcomes of all interventions. The cost effectiveness of the resultant changes should also be determined. The client and the consultant then should identify the client’s additional needs.”

Los autores incluyen una serie de preguntas que pueden preguntarse el cliente y el consultor durante la sub-etapa de evaluación dentro del proceso de Separación, literalmente y en inglés:

- “What was the purpose or desired outcome of the change effort ?
- What were the defined roles of the consultant and the client ?
- What were the results of the planned interventions ?
- Was the formal evaluation of the change effort adequate and comprehensive ?
- Were the results of the formal evaluation communicated appropriately ?
- How could the working relationship between the consultant and the client be characterized ?
- What were the strengths of the consultant-client relationship ?
- What were the disappointments and areas for improvement in the consultant-client relationship ?

- Was the consultation timely and cost effective ?
- What has each party learned from the process?
- How could the consultant-client relationship be enhanced ?
- Given the results of the change effort, what else needs to be done ?
- Who should be involved in determining the next steps ?
- Have the skills needed to continue the change effort been transferred to the client ?
- Should the consultant – client relationship be continued ? If so, toward what objective(s) ?

En el proceso de implementar la Separación el consultor debe necesariamente cambiar radicalmente lo que tiene en su cabeza (mente). Una metáfora a la que acude Eric Gaynor (Michigan State University, 1975) es la siguiente. Antes del final de cada día, por la noche “se observa el líder en el espejo y se dice a sí mismo : creo que has hecho un gran trabajo pero debo informarte que estás despedido”; y al día siguiente observándose en el mismo espejo temprano por la mañana se dice “Estás contratado. Nadie mejor que tú para llevar cabo nuestras misiones y alcanzar los objetivos que tenemos”. Gaynor sugiere que cuando estamos en el “pico de nuestro éxito” muchas personas pueden orientarse a ver un futuro en base al éxito de ese momento; y la concepción de Gaynor es distinta ya que “a partir de ese momento ... es que recién comienza el descenso”. A este proceso donde “alguien ha creado algo exitoso” e intenta perpetuarlo, se lo debe combatir – siguiendo a Eric Gaynor (1999) – con la frase : “Tienes que ser capaz de destruir lo que Tu mismo has creado”.

El nivel de autenticidad en esta última fase de Separación es de vital importancia. A estas alturas el cliente tiene una muy buena idea respecto de cuan congruente ha sido el consultor entre lo que predicaba y como ha actuado en la intervención. Las discrepancias pueden llegar a compartirse – lo que a través del fenómeno de la máscara humana – puede resultar en consecuencias disfuncionales para ambas partes. O puede haber sido guardado en un reservorio como el “tacho de basura” organizacional, de acuerdo con James March.

Una frase que es escuchada bastante comúnmente de consultores en cambio y desarrollo organizacional tiene que ver “con que ellos mismos se expulsan de su trabajo”. Bell &

Nadler destacan que :”As consultants embark on the separation process, they should be aware of their need to be needed and refrain from encountering dependence. To avoid dependence, consultants need to train those in client organizations to continue their own change efforts.” Eric Gaynor (1999 – Congreso de Desarrollo Organizacional) muestra evidencia donde muchas veces los productos y servicios – desarrollados y prestados por el consultor y en especial por grandes firmas de consultoría – a veces se orientan a extender el proyecto de cambio organizacional. Muchas empresas auditoras han ubicado a sus profesionales en sus clientes, quienes luego ocupan posiciones de liderazgo y participan en la decisión de contratación de servicios de la firma, años más tarde.

- Establecimiento de nuevos pasos a seguir
 - Facilitar conversaciones / discusiones con el cliente en relación con los pasos siguientes a seguir respecto del proyecto de intervención por concluir;
 - Formular preguntas apropiadas, analizar la situación, e identificar necesidades del cliente junto con nuevos proyectos posibles;
 - Reconocer y aceptar cuando la separación es deseable;
 - Iniciar una discusión abierta respecto de la separación, cuando sea conveniente; y
 - Reconocer cuando la continuidad en la prestación del servicio de consultoría puede ser anti-productivo.

En esta fase de la etapa de Separación, el cliente y el consultor ya han revisado los resultados alcanzados en relación con el contrato vigente y tienen una idea clara de sus consecuencias como por ejemplo los resultados, algunas debilidades, lo que les ha de permitir empezar a mirar el futuro respecto de nuevos aspectos a tener en cuenta y pasos a adoptar.

En relación con los nuevos pasos a seguir el cliente y el consultor deben reprogramar además respecto de que “nuevos actores” pueden hacer su ingreso. Es clave a estas alturas del trabajo que el consultor debe discutir con el cliente sus necesidades, tal cual son percibidas en este momento independientemente de lo que se había acordado en el contrato original.

Un factor nuevo aparece en el escenario de cambio y desarrollo organizacional a partir de

la globalización financiera. Los mercados (financieros) operan a un nivel por encima de las empresas, y las turbulencias en los valores financieros operan como terremotos y maremotos dentro del contexto organizacional. Es posible que el líder del proyecto o principal responsable de la contratación de servicios de consultoría haya sido trasladado tanto geográficamente o a otra unidad departamental u otra unidad de negocios; no existe mucha literatura respecto de cómo lidiar con esta situación (Eric Gaynor : “Cambio del Líder del proyecto de consultoría”, Michigan State University, 1975).

Desde que comenzó la intervención de consultoría y hasta este momento ha transcurrido un lapso de tiempo importante y – como todo proceso de cambio – se han producido alteraciones en cuanto al poder de la información, el poder de las nuevas posiciones, el poder en sí mismo, y el poder en la distribución y propia asignación de recursos. Por lo tanto, esta es una situación totalmente nueva, para la cual quizás el propio consultor no se encuentre totalmente preparado. Muchos consultores a estas alturas “se sienten parte de la organización” ... y pueden comenzar a pensar como lo hacía el cliente, antes de comenzar la intervención (tampoco hay mucho material en la literatura sobre este tema).

Las nuevas necesidades del cliente quizás no puedan ser satisfechas con las competencias del consultor actual, y éste, paradójicamente, puede comenzar a percibir la entrada de otros consultores como “intrusos”, adoptando la postura que él le adjudicaba al cliente (Eric Gaynor, 2003: Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina).

Es posible que – a pesar de que se ha detectado la posibilidad de trabajar sobre nuevas áreas de mejora en la empresa – el cliente o el consultor puedan estar más interesados en terminar la relación que en continuarla. Es por ello que teniendo en cuenta la superposición que existe entre las distintas fases del esfuerzo de cambio, es recomendable que durante la intervención ambas partes dialoguen sobre como se ha de ir reduciendo en el tiempo el nivel y grado de compromiso del consultor. Bell & Nadler (1979) nos advierten sobre muchas consecuencias negativas que pueden llegar a presentarse cuando la terminación es abrupta como consecuencia de la decisión unilateral de una de las partes.

Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995) sugieren que los consultores tengan en cuenta varios aspectos con el propósito de completar satisfactoriamente esta fase. Son ellas (literalmente y en inglés):

- “The status of the intervention or the change effort;
- The client’s resources and ability to maintain the OD project;
- The amount of time the consultant has available;

- The degree of cooperation and trust between the consultant and the client, as well as within the organization;
- The status of a current project prior to the consultant beginning a next project;
- The organization's readiness, openness, and commitment to move to another step or stage of change; and
- The organization's available resources to bring about change."

Por otro lado si el consultor desea auto-examinarse y reflexionar respecto de si ha estado demasiado tiempo trabajando con el cliente como consultor, puede llegar a evidenciarse a través de los indicadores que se detallan a continuación (literalmente y en inglés):

- The consultant is no longer objective and has become part of the system, if not part of the problem;
- The consultant has become too dependent on the client and needs the work;
- The consultant is not growing or the consultant's personal needs are not being satisfied by affiliation with the client (the same statement holds true for the client);
- A less than healthy or negative relationship with the client evolves;
- Lack of trust between the consultant and the client becomes evident; and
- The client becomes too dependent on the consultant by making requests that the consultant believes the client knows how to do. (The consultant may help the client when the client does not have the time to finish a project or if the client is understaffed. This kind of work, however, is usually not OD.)"

El proceso de reducción del nivel y grado de involucramiento del consultor en el proyecto de cambio puede justificarse por diversos motivos. Entre ellos los autores señalan a los

siguientes (literalmente y en inglés):

- “A contract is fulfilled;
- A budget change affects the consulting services;
- Resources for a change effort are not available or have been depleted;
- The consultant’s primary client contact is transferred or leaves the organization;
- Critical skills have been successfully transferred to key members of the client organization;
- Organizational changes such as a merger or change of management call for a change of direction or termination of the change effort;
- Different consultation expertise is now required by the client;
- The client does not wish to proceed in a manner that a consultant advocates as most productive;
- Irreconcilable differences exist between the consultant and key organizational members;
- The consultant believes that nothing else can be accomplished;
- The consultant believes that his or her values will be compromised or that an ethical breach of contract will result by continuing the change effort. For example, a consultant may be asked to lie, manipulate findings for public relations purposes, or betray confidences;
- The consultant is afraid to move on and stays with a project for an extended period of time; or
- The client system wishes to continue without the assistance of a consultant.”

Cuando se acerca el cierre de la relación entre el cliente y el consultor existen una serie de aspectos sumamente delicados a considerar. El cliente puede percibir que no ha resultado los beneficios esperados, o incluso que los beneficios alcanzados no guardan relación con los honorarios abonados al consultor.

También se presenta una situación conflictiva ya que la mayor parte de las intervenciones son realizadas bajo el esquema de “un proyecto”, pero luego el proyecto debe integrarse dentro de una estructura organizacional que de alguna manera puede resultar ser piramidal. La transferencia del proyecto a “alguien” dentro de un esquema organizativo jerárquico o a una particular unidad de negocios, que debe hacerse cargo de allí en adelante, no es materia sencilla (Eric Gaynor, 2001: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina).

Muchas intervenciones a partir de la globalización financiera se han visto acompañadas por la introducción de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, donde los plantales de personal se han reducidos en un número significativo. A pesar de la alegría de haber quedado dentro de la organización para los que han sobrevivido al cambio, de todas maneras tienen guardados en su retina las imágenes de los esqueletos de aquellos que aun no están (Dr. Donald Cole y Eric Gaynor : “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”, 2003).

Es sumamente desagradable cuando existen diferencias entre el cliente y el consultor durante el desarrollo de la intervención, en materia de honorarios. Y lo es quizás en mayor medida cuando esta diferencia se produce en el momento de Separación. La Separación no permite reparaciones o compensaciones “posteriores” y todo consultor en D.O. debe dedicar todas las energías posibles para asegurar al cliente que no se ha visto perjudicado en la contratación de sus servicios (Eric Gaynor, “Congreso de Desarrollo Organizacional, 2002). Los consultores en D.O. generan la mayor parte de sus servicios a través del sistema de referidos; los profesionales que postulan a ocupar un puesto en una empresa como resultado de una selección de personal deben tener en cuenta su trayectoria reciente y esto también es válido para el consultor.

- Gerenciamiento post-consultoría

Vamos a tener principalmente en cuenta en esta sub-fase de la etapa de Separación, las importantes contribuciones realizadas por Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995).

Los autores señalan una experiencia derivada de un caso real de Burke (1991) mencionado en “Cases in Organization Development” donde el consultor se mostró exasperado e impaciente ante la conducta de un CEO que decidió despedir a un ejecutivo clave, lo que a la vista del consultor era simplemente un trabajo de cosmética que no tenía en cuenta los cambios fundamentales que realmente requería la organización. Como el consultor tenía otras prestaciones para realizar, la Separación se produjo teniendo en cuenta la dimensión tiempo en lugar de tener en cuenta el proceso del esfuerzo de cambio, en este caso, a desarrollarse.

Existe bastante evidencia que muestra como los consultores se sienten cómodos con apreciaciones que ellos hacen “respecto de otros” – en este caso en el Cliente – pero no se ha encontrado que dediquen las mismas energías para “auto-apreciar” el trabajo que el propio agente de cambio ha realizado. Los consultores muestran bastante interés en encontrar “nuevas oportunidades de asesoría” pero no dedican muchas de sus energías y recursos para “aprender respecto de lo que ellos y los clientes han aprendido” - Eric Gaynor, 2001: Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina.

Desarrollar un instrumento – algo que puede realizarse conjuntamente con el cliente al momento de la contratación – que pueda ser utilizado una vez concluido el esfuerzo de cambio para apreciar lo aprendido, las mejoras realizadas, áreas donde no se ha alcanzado un mayor nivel e productividad, nuevas necesidades, y que permita identificar la cantidad y el nivel de formación de los nuevos consultores internos, es de suma utilidad, y es desafortunado que ésta práctica no está instalada y efectivizada en la relación cliente – consultor. Pasemos a revisar algunos de los aspectos que el consultor debe, de todas maneras, tener en cuenta:

- Desarrollar un Plan de Separación;

El Plan de Separación se inicia desde el momento que tanto el cliente como el consultor deciden que hay una fecha cierta de terminación del esfuerzo de cambio y que además no hay nuevos y futuros roles para el consultor.

Los principales responsables que han participado en el trabajo de consultoría deben ser invitados a participar en el plan de post-consultoría.

El consultor debe tener en cuenta que el tiempo requerido para que se prepare a Separarse de modo efectivo debe estar en relación directa con su grado de involucramiento; a mayor nivel de involucramiento se verá en la necesidad de dedicar más tiempo para prepararse.

- Transferir al cliente la responsabilidad del esfuerzo de cambio;

Hemos visto que durante la fase de Adopción del esfuerzo de cambio y desarrollo organizacional el consultor debe esforzarse en que los esfuerzos de cambio sean estabilizados dentro de la organización – cliente. Para ello es necesario que las competencias y habilidades del consultor sean transferidas a persona (s) dentro de la empresa – cliente, para que el proyecto de cambio se sostenga en el tiempo.

Eric Gaynor, 2003 (Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina) sostiene que muchos esfuerzos de cambio en relación con implementación de “Best Practices” como es el caso de reingeniería, normas ISO, trabajo en equipo tienden a mostrar rendimientos decrecientes en el tiempo.

Es tarea del consultor en D. O. asegurarse que antes de su definitivo alejamiento alguien dentro de la empresa, o una unidad departamental de la misma, haya completado un entrenamiento satisfactorio en D. O. y pueda operar como un recurso útil en esta disciplina.

Y a continuación se cita, literalmente y en inglés a Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995): “ As part of post-consultation planning, the consultant should have a meeting with the client to formally review the consultant’s final report. This meeting also provides them with an opportunity to deal with unresolved issues (Bell & Nadler, 1979; Dougherty, 1990). A final date for the consultant’s departure also can be determined at this meeting. According to Parsons & Meyers (1984), establishing a definite termination point prevents unnecessary dependence by the consultant or the client.”

- Aclarar las condiciones apropiadas bajo las cuales el consultor puede ser vuelto a llamar por el cliente y Explorar como reducir gradualmente el grado de involucramiento del consultor;

Eric Gaynor (2003) sugiere que una práctica que le ha resultado beneficiosa a ambas partes – tanto el cliente como el consultor – es la de “visitar” al Cliente no más de una vez al mes y participe en una reunión relacionada con el esfuerzo de cambio, donde estén presentes los distintos “key players” que participaron en el proyecto junto con el nuevo responsable de sostener la continuidad del proyecto. Esta reunión “mensual” puede llevarla a cabo el consultor – saliente bajo un nuevo rol, como el de un facilitador, donde, por su experiencia en el esfuerzo de cambio puede asistir en la transición del anterior líder al nuevo líder.

Por otro lado, y una vez que se tiene una fecha cierta de terminación para el esfuerzo de

cambio organizacional, el consultor debe comenzar a reducir su grado de involucramiento con el cliente y ha de desarrollar mecanismos de evaluación respecto de con qué recursos internos cuenta la empresa en “calidad de reemplazo.”

Edgar Schein (1969) deja bien en claro que el proceso de ir reduciendo gradualmente el nivel de involucramiento del consultor no debe lastimar la marcha del proyecto o esfuerzo de cambio; las empresas tienen demasiados problemas para movilizar el cambio como para que una vez iniciado el mismo se las deje a la deriva.

- Tener en cuenta temas psicológicos relacionados con la Separación de modo que la reducción en cuanto al compromiso del consultor con el cliente, se reduzca de una manera eficiente;

Una vez que la organización – cliente se ha acostumbrado a la presencia del consultor – y al apoyo de éste – es probable que algunas personas o unidades departamentales perciban que una salida intempestiva represente una carga adicional en su trabajo, o en falta de apoyo al mismo, o en una sensación de pérdida afectiva (Kelley, 1981). A su vez estos factores pueden inclinar un campo de fuerzas hacia fortalecer la presencia del consultor y seguir manteniendo a la organización – cliente en una relación de dependencia. Dougherty (1990) nos advierte respecto de esta última posibilidad y algunas de sus consecuencias disfuncionales.

Muchas veces las personas involucradas en el cambio organizacional sienten que han perdido influencia, poder y hasta autoridad una vez que se aleja el consultor definitivamente; la presencia de éste les representaba un “canal” muy directo e importante que le permitía saltar algunas jerarquías a quienes ellos tenían que reportar. Una visión útil en éstos momentos es tener en cuenta que el proceso final de Separación representa un duelo (Bridge, 1980) que debe ser superado tanto por el cliente como por el consultor.

Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995) destacan: “The consultant may express concern about the well-being of the client. In addition, discussing future possibilities for working together can ease the stress of termination (Dougherty, 1990) and can validate the friendship.”

- Completar tareas administrativas relacionadas con el proyecto;

Algunas actividades en relación con este punto y que deben ser realizadas por el consultor son:

- Debe completar todos los informes y documentos a que se ha comprometido tanto contractualmente como con los compromisos asumidos verbalmente durante la intervención;
- Es aconsejable que el consultor haga llegar al cliente una carta donde se documenta su acuerdo de desvinculación junto con la fecha final de terminación;
- La última factura que presente el consultor al cliente debe hacer constar el carácter de tal;
- Una carta al cliente sobre la contratación debe incluir un informe respecto de los aspectos salientes del mismo, los resultados alcanzados vs. los esperados, los beneficios para el cliente, y aspectos a tener en cuenta para reducir vulnerabilidades como consecuencia de su partida;
- Puede incluir un acuerdo de follow-up especificando las condiciones del mismo que seguramente han de ser distintas en su naturaleza de las del contrato original;

Una última recomendación de los autores – como una forma mutua de reconocimiento de logros – puede realizarse a través de una presentación conjunta de tipo formal donde se publicite a “otros” en general lo que ambas partes han aprendido en el proceso de cambio.

- Desarrollar un Plan de Follow-Up

Gaynor (2003) desarrolló un trabajo de campo donde se exploraba el interés del Cliente en aprender respecto del esfuerzo de cambio. El mismo incluía un servicio sin costo de parte del consultor hacia la organización – cliente donde ambos se involucrarían en apreciar los resultados alcanzados y compararlos con los esperados al momento de la contratación. En su inmensa mayoría los clientes no han mostrado en realizarlo y tampoco los consultores mostraron algún interés serio en el mismo. Una firma de capacitación y entrenamiento dedicó importantes esfuerzos, energías y recursos para este servicio pero tampoco encontró eco a su propuesta. Son diversos los motivos que pueden encontrarse por este tipo de conductas lo que amerita un trato especial y en detalle que va más allá de lo que tenemos bajo consideración en este momento.

En The O. D. Institute International dedicamos muchas de nuestras mejores energías y recursos para esta sub-fase de la etapa de Separación ya que la consideramos de vital importancia para el éxito del esfuerzo de cambio y además para que el mismo represente un real proceso de aprendizaje tanto para el consultor como para el cliente. No hacerlo

significa en alguna medida privarse de aprender sobre lo que uno ha archivado inequívocamente en el pasado, con lo cual nos hemos de mostrar predispuestos a seguir aplicándolo en el futuro independientemente de que el contexto, la organización, las personas, los clientes y la situación, sean todos totalmente “distintos”.

Mas abajo y como cierre se incluyen apreciaciones de Ann Van Eron & W. Warner Burke (1995) que son de importancia, literalmente y en inglés:

“An action plan, designed to facilitate follow-up’, assures the consultant and the client that their work outcomes will be revisited later. According to Kelley (1981), follow-up affords an opportunity to salvage plans that have not been adequately implemented. Moreover, the consultant’s future availability can be clarified during this time.

During follow-up, the client can contact the consultant if problems arise. The consultant agrees to check in with the client and other designated individuals on a regular basis to maintain the relationship and monitor the project. This follow-up serves as an early warning system for problems. The consultant can also maintain contact with the client by calling or sending pertinent publications and articles.

Some consultants build remuneration for follow-up with associated costs into their initial proposals. Others renegotiate their contracts for this service at disengagement. Often, however, consultants absorb the cost of follow-up as a part of the cost of being in business. Advantages of follow-up include the opportunity to assure the success of a project, to identify other client needs, and to remind the client of the consultant’s services and availability.”

Separación

135. Recognize and accept when separation is desirable and when continued assistance in the change process can be counterproductive.

136. Initiate open discussion about disengagement.

137. Facilitate a discussion with the client regarding the next steps for the change project.

138. Ask appropriate questions, analyze the situation, and identify client needs and possible follow-up initiatives.

139. Decide whether to continue the current project, begin a new unrelated or related project, or disengage temporarily or permanently.

140. Ensure that improvement will continue in the organization after disengagement.

141. Complete all administrative tasks related to separation.

142. Transfer the process and responsibility for continuing progress to the client.

143. Address psychological issues related to separation so as to reduce your involvement effectively.

144. Plan a departure that meets the needs of all those involved.

145. Plan for post-separation consultation contact with the client, if appropriate.

146. Understand and respond to the post-separation emotions of all parties, including your own.

147. Follow up with the client when appropriate.

A continuación, y a diferencias de las competencias particulares requeridas para cada una de las fases del ciclo completo de un esfuerzo de cambio y desarrollo organizacional, se incluye un listado de:

Competencias GENERALES de los Consultores Internos y Externos en Cambio y Desarrollo Organizacional (Source: The O. D. Institute – International Registry)

148. Develop skills in listening to others. L to adapt to different communication styles.

149. Clarify personal values and boundaries that you wish to hold amid multiple perspectives.

150. Be creative and increase your capacity to tolerate uncertainty, complexity, ambiguity, and chaos.

151. Develop self-awareness of the influences of cultural dynamics on your beliefs.
152. Know your biases, assumptions, judgments, conventions, and habits.
153. Know your boundaries when amid conflict.
154. Develop trusting and helping relationships with clients and with all members of client systems.
155. Stay focused and centered and look for meaning amid chaos.
156. Be willing to compromise and develop new ways to combine present beliefs with new knowledge.
157. Face emotional situations with a minimum amount of personal defensiveness.
158. Facilitate clear, meaningful contact between yourself and the client system.
159. Demonstrate sensitivity to the sensory and physical functioning of yourself and others.
160. Remain physically and mentally healthy while under stress.
161. Tune into the emotional reactors of others and yourself.
162. Resolve ethical issues with integrity and in accordance with the OD profession's code of ethics.
163. Exhibit self-awareness and be aware when your personal needs are being satisfied by client affiliation.
164. Invite, acknowledge, and respond appropriately by feedback.
165. Model what clients are asked to accept.
166. Exhibit self-control and discipline.
167. Energize others and yourself.
168. Use spiritual and inner power sources for the benefit of the larger universal system.
169. Forgive yourself when you fail to attain perfection. Model forgiveness with the client.
170. Stay aware of what is happening.
171. Commit yourself authentically to clients.
172. Pay attention to spontaneous and informal events.
173. Consistently maintain confidentiality.
174. Play multiple roles and, when necessary, switch among them and announce that you are switching.
175. Tap the energy in the client system.
176. Tolerate and deal with the poor interpersonal skills of others, while modeling good interpersonal skills.
177. Use technology effectively.
178. Interpret cross-cultural influences in a helpful manner.
179. Recognize the influence of your interactions on others and groups.

180. Utilize a solid conceptual framework based on research.
181. Be comfortable with quantum leaps, radical shifts, and paradigm changes.
182. Help to bring individual and group's into consciousness.
183. Act with intention and understand the consequences of each intention.
184. Use humor creatively and effectively to create catharsis.
185. Preserve the best from the OD profession and continue to improve OD knowledge and skill.
186. Model creativity and bring it out within each system.
187. Continually learn how to learn and be open to being taught by others.