

Capítulo

8

Nadie puede pasar a través de la vida sin fracasos o errores.
Cuando cometas un error admítelo, arrepíentete
y dalo por hecho. No caviles sobre él.
Si continúas mirando siempre al pasado,
en lugar de ascender te hundirás.
¡Mira hacia el futuro!

Cita del libro *Cápsulas motivacionales*

ABELARDO CRUZ BEAUREGARD

Intervenciones en procesos humanos (segunda parte)

Objetivos

Entender:

- Ensayos o encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.
 - Sistema 4 de Likert.
 - Grid gerencial de Blake y Mouton.

En el capítulo anterior se presentaron intervenciones orientadas sobre todo a mejorar los procesos interpersonales y de grupo. En este capítulo se describen intervenciones en procesos más amplios, tales como cambios de programas encaminados a mejorar procesos como comunicación, resolución de problemas y liderazgo de toda la organización o en un subsistema principal. En este caso las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación.

INTERVENCIÓN 5: ENSAYOS O ENCUESTAS DE RETROALIMENTACIÓN

El ensayo de retroalimentación es quizá el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio), consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.

Los datos, una vez sintetizados, se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

Por otra parte, los medios que más se utilizan para determinar la dimensión de las organizaciones son: el cuestionario de diagnóstico de las organizaciones y el ya clásico cuestionario organizacional Michigan.

DESARROLLO DE UNA ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN

- a) Los miembros de la organización, inclusive la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo. El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser aplicado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado.
- b) Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y ayudar a analizar los datos.
- c) Por lo general, la retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar, a la alta dirección, o bien al administrador principal, al equipo de ejecutivos o miembros de una determinada fuerza de trabajo.
- d) Cuando la información se envía al ejecutivo principal, debe llevarse a cabo una reunión urgente con los colaboradores inmediatos para analizar e interpretar los datos.
- e) Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben “cataratas” o “cascadas” de datos de retroalimentación.

TENDENCIAS RECIENTES

Al principio los ensayos de retroalimentación sólo incluían encuestas de opinión entre el personal de la empresa, pero en la actualidad también se recaban datos relacionados con ausentismo, rotación de personal y tasas de accidentes.

Jack Fleitman, en su libro *Evaluación integral*, cita varios indicadores que se pueden utilizar para analizar una organización, tales como:

$$\text{Ocupación real} = \frac{\text{plantilla programada}}{\text{plantilla real}}$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{renuncias de personal}}{\text{total del personal}}$$

$$\text{Inasistencia (ausentismo)} = \frac{\text{inasistencia}}{\text{días hábiles}}$$

Asimismo, se pueden recabar datos obtenidos mediante la aplicación de otras intervenciones, por ejemplo, de consultoría en procesos, grupos “T”, cambio estructural (organizacional), relaciones entre departamentos, etcétera.

Como ya se mencionó, el ensayo de retroalimentación es sobre todo una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones.

Nadler, en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse en una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas “encuestas o ensayos de retroalimentación”. En un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuestas sobre eficacia del grupo.
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

¿Qué utilidad tiene cada uno de estos instrumentos?

La entrevista de orientación está diseñada para utilizarse durante la recopilación preliminar de información acerca de una empresa.

Se incluye una lista de las preguntas abiertas que se pueden utilizar para realizar una entrevista previa, la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.

Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de “ruptura del hielo” y realizado presentaciones introductorias para darse a conocer al personal. Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevista son de sondeo o de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, pues sólo son una guía.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

1. La persona y su trabajo.
2. El trabajo mismo.
3. Relación del empleado con diversos grupos.

4. Supervisión.
5. Otorgamiento de recompensas.
6. Satisfacción en el trabajo.
7. Problemas y cambios para afrontarlos.
8. Actividad sindical.

A continuación se presenta el modelo de un cuestionario mensual de retroalimentación de actitudes aplicado por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (Institute for Social Research, ISR).

Como se puede observar en este cuestionario, cada respuesta es ponderada de acuerdo con la escala de Likert de 1 a 7, ya que cada alternativa tiene diferente evaluación. Las secciones que contiene el cuestionario deben estar relacionadas con declaraciones de la persona sobre su trabajo, su relación con los supervisores e información de carácter general.

La encuesta sobre eficacia del grupo, que también utiliza las escalas de Likert, muestra la siguiente presentación tipo:

En general, ¿en qué grado son seguras y predecibles las tareas de grupo?

Las tareas de grupo son muy importantes: nunca sabemos qué tendremos que hacer después.

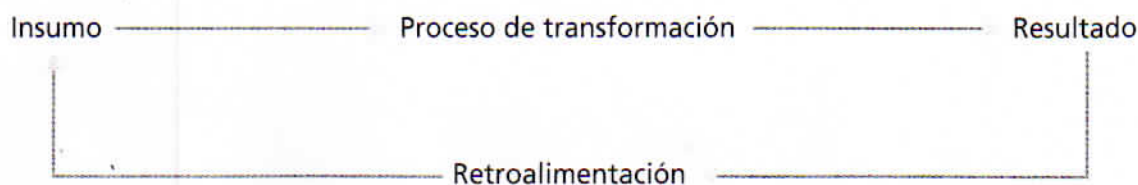
1 2 3 4 5 6 7

Las tareas de grupo son muy predecibles: siempre sabemos exactamente lo que tendremos que hacer después.

Finalmente, la encuesta de retroalimentación sobre la eficacia del grupo sintetiza cada una de las respuestas obtenidas mediante la estimación de la media, la desviación estándar y la media de todos los grupos que se hayan considerado.

Dentro de la teoría de sistemas existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados y la retroalimentación.

A continuación se representa dicho modelo gráficamente.



Cada uno de estos elementos puede definirse de la siguiente manera:

Insumo. Información que se obtiene cuando se aplican encuestas o ensayos de retroalimentación.

Proceso de transformación. Información que se computa con fines de análisis.

Resultado. Información final que se obtiene después de calcular las encuestas de retroalimentación.

Retroinformación. Proceso de retroalimentación de información cuyo propósito es lograr un cambio.

Para ejemplificar, se cita lo siguiente: en cierta empresa nunca se habían realizado encuestas de retroalimentación que permitieran detectar el clima organizacional. En ella, sin causa aparente, los empleados faltaban a su trabajo o llegaban tarde cada vez con mayor frecuencia.

Con la ayuda de un consultor se implantó el programa de retroinformación de sistemas que se explicó antes. La información obtenida permitió detectar un débil flujo de retroalimentación hacia los empleados, ya que pensaban que si criticaban el sistema de producción de la empresa, ésta podía adoptar medidas represivas en su contra. Por ello, se manifestaban y se hacían notar mediante la adopción de una actitud de apatía hacia el trabajo, llegando tarde a él o ausentándose del mismo.

La retroalimentación que surge a raíz de la retroalimentación de la información detectada produce un cambio significativo en la actitud de la alta dirección hacia el personal, mediante la celebración de reuniones y la aplicación más frecuente de encuestas sobre el clima organizacional.

Asimismo, esta intervención ha cobrado cada vez mayor popularidad y se la utiliza como una herramienta de apoyo en diferentes empresas, principalmente del sector privado, como un medio para sondear la situación que prevalece en ellas.

Al final de este capítulo se incluye una propuesta de aplicación de un estudio de clima organizacional que puede serle útil para futuras consultorías en empresas... ¡adelante! Es menester considerar que se trata de una mera guía, puesto que es conveniente “diseñar el traje a la medida” del cliente... esto es, una metodología precisamente en función de las necesidades de cada empresa.

CÓNCLUSIONES

Como ya se dijo, se trata de un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas.

Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso, pero es de capital importancia la familia organizacional: el gerente de cada unidad y los colaboradores directamente a sus órdenes.

Por lo general, los miembros de la organización o departamento deben responder un cuestionario, en el que, además, se les pide sugerir preguntas o se les entrevista para averiguar cuáles son las cuestiones más importantes que afectan a la empresa.

En el cuestionario se les pide su opinión acerca de una gran diversidad de temas; por ejemplo, los métodos que se aplican para tomar decisiones, la eficacia de la comuni-

1. Los miembros de la organización, incluidos aquellos de la alta gerencia, deben estar involucrados en la planeación preliminar, usualmente con la asistencia de un consultor independiente externo.
2. Por lo general, el consultor externo analiza los datos encuestados, tabula los resultados, sugiere enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, capacita al personal y con frecuencia provee ayuda para analizar los datos.
3. Si la información se remite al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una reunión con los subordinados inmediatos lo más pronto posible para revisar e interpretar los datos.
4. El resultado de las encuestas se debe dar a conocer a todo el personal.

Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones que provocan conflictos entre el personal.

Se debe prestar especial atención a la importancia que tiene el motivar el análisis y cerciorarse de que éste se centre en las cuestiones relacionadas con las *respuestas obtenidas en el cuestionario, no en atacar a las personas*.

Figura 8.1. Intervenciones de ensayos o encuestas de retroalimentación.

cación, la coordinación entre unidades, la satisfacción en la empresa, el trabajo con los compañeros y su supervisor inmediato, entre otros.

Los datos recabados mediante este cuestionario se tabulan junto con los datos relativos a la “familia” específica del individuo y a la organización, distribuyéndose luego entre los empleados. A partir de ese momento constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones causantes de dificultades entre las personas.

En algunos casos un agente de cambio (consultor) asesora a los administradores sobre el significado de las respuestas e incluso indica pautas para dirigir a la familia organizacional durante el análisis grupal de los resultados.

Por último, el análisis de grupo durante la retroalimentación por encuesta debe lograr que los participantes identifiquen las posibles aplicaciones de los resultados del cuestionario.

¿Escuchan los participantes? ¿Generan nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la distribución de los trabajos? Se espera que las respuestas a preguntas como las anteriores impulsen al grupo a realizar las acciones tendientes a resolver los problemas identificados.

INTERVENCIÓN 6: REUNIONES DE CONFRONTACIÓN

La reunión de confrontación es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios así como “blancos” o “centros de huracán” que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo

una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

El conflicto proactivo genera resultados o consecuencias positivas para la organización; por ejemplo, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir, a través de un proceso de *focus group* (grupos de enfoque), medidas para el ahorro de materia prima o mejoras en la calidad de un producto, etc.; mientras que el conflicto reactivo genera consecuencias negativas.

De hecho, al término *conflicto* siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etc.; por ejemplo, cuando la organización presenta “inexplicables” porcentajes de ausentismo, problemas entre grupos, malos entendidos, etc. En estos casos es conveniente “provocar” el conflicto para que se puedan “ventilar” las situaciones que lo provocaron y encontrar sus posibles soluciones.

Existe un concepto interesante llamado “pirámide de los conflictos” (figura 8.2) que representa lo importante que es para la organización solucionar de manera oportuna un conflicto.

El “efecto *iceberg*” también explica esa situación (figura 8.3).

Se creía que el *Titanic* era un trasatlántico que nunca se hundiría; sin embargo, en su primer viaje colisionó contra una montaña de hielo, a la que los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué había sucedido? La parte del *iceberg* que se podía ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor. ¡Eso es lo que sucede cuando aflora un conflicto!

La parte visible del conflicto, que es la causa aparente del mismo, son hechos que pueden ser de pequeñas proporciones, pero aquello que “no se ve” y que es la causa real del problema, puede ser de un tamaño enorme, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etcétera.

La intervención puede utilizarse por única vez, pero por lo general se le emplea cuando la organización se encuentra en estado de tensión provocado por una falta de comunicación entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún prominente administrador de la misma.



Figura 8.2. Pirámide de los conflictos.

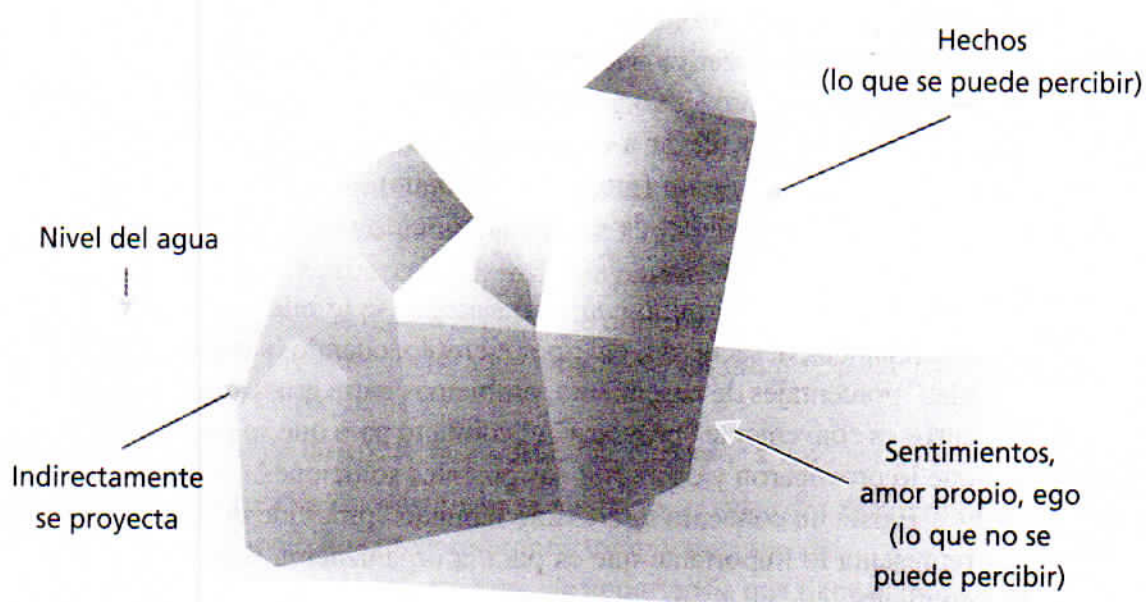


Figura 8.3. Efecto *iceberg*.

El modelo original sólo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se incluye —y con éxito— a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Es frecuente que las reuniones de confrontación se complementen con otras intervenciones, tales como los ensayos o encuestas de retroalimentación, que ya se comentaron antes. Aunque ha sido difícil determinar resultados específicos, Beckhard cita ejemplos de diferentes organizaciones, como empresas manufactureras de productos alimenticios, empresas manufactureras de productos militares y hoteles de Estados Unidos que las han utilizado con éxito.

Hay ocasiones en que es necesario “perdonar” a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación para permitir el diálogo y encontrar una solución más efectiva. Sin embargo, ciertos prejuicios culturales obstaculizan ese otorgamiento porque se considera que es la otra persona quien debe concederlo; cada uno piensa: “¿por qué debo ser yo?”, “que sea el otro el que perdone”, “no fue mi culpa”, etcétera.

Sin embargo, existen pruebas fehacientes de que el perdón libera más a quien lo otorga, pues se desprende de la pesada carga que significa mantenerse en estado de alerta y a la defensiva debido a la situación que priva con la otra persona. Existen varias etapas para llegar a conceder ese perdón.

1. *Negación*. En esta fase no se admite la ofensa. Se quiere creer que no está pasando, que hay un error o una mala interpretación, pero que al fin y al cabo no ha sido nada. Sin embargo, a pesar de toda posible justificación racional, la herida aflora a través de las emociones, esto inhibe la apertura y el afecto hacia el ofensor e impide asumir una conducta positiva.

2. *Ira*. La falta cometida ya es evidente y la reacción es culpar al otro por los daños ocasionados. El ofendido está convencido de que el responsable de su sufrimiento rebosa de egoísmo y de falta de consideración y delicadeza, y que su ambición o su inconciencia, su falta de humanidad, madurez o inteligencia, son la causa de todos los problemas.
3. *Regateo*. En esta etapa se determinan las condiciones que deben ser satisfechas antes de otorgar el perdón; es decir, se considera la posibilidad de perdonar siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. Por ejemplo: “te perdono siempre y cuando sufras por lo que me hiciste ayer en la oficina o repares el daño cometido”.
4. *Depresión*. En esta etapa el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo por admitir o permitir que una herida provocada por un recelo o un resentimiento lo destruya.

¡La ira se dirige ahora hacia el interior de sí mismo! Se culpa de haber permitido la ofensa, pues al mirar el pasado ve la oportunidad u oportunidades que desperdició y desearía no haberlo hecho. Por ejemplo, es común pensar: “si me hubiera percatado de ello antes...” o “si yo no hubiera dicho tal cosa...”, o “si yo hubiera puesto un límite...”, etcétera.

Si esta etapa no se supera, se puede caer en un círculo vicioso de autodestrucción, de autoflagelaciones patológicas, es decir, que la lógica inconsciente indica que además de cometer un error contra sí mismo, ahora hay que pagar por ello.

5. *Aceptación*. Finalmente, en esta etapa el ofendido se dispone a crecer a partir de la herida. Ello se debe a que encuentra una posición emocional y mental más flexible para aceptar, aprender a vivir y convivir con la situación dolorosa y responder a ella de la manera más constructiva posible. Se decide a aprovechar el dolor para aprender algo a partir de él, para crecer y desarrollar alguna potencialidad que había estado dormida —como podría ser la humildad generada por la conciencia de nuestra fragilidad o la forma futura de enfrentar situaciones de manera más consciente y responsable—. Al llegar a esta etapa se alcanza una verdadera liberación interna.

Etapas del perdón

- Negación.
- Ira.

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero es particularmente usual recurrir a ella cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando no existe comunicación o entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Las reuniones de confrontación suelen complementarse con otras intervenciones, tales como los ensayos de retroalimentación.

La reunión de confrontación es una herramienta útil para emplearse en las organizaciones cuando tienen problemas de bajo rendimiento.

Figura 8.4. Aspectos importantes de la reunión de confrontación.

- Regateo.
- Depresión.
- Aceptación.

Sugiero al lector consultar el libro *Usted puede sanar su vida*, de Louise L. Hay, para profundizar más con respecto al tema del perdón.

En resumen, la reunión de confrontación es una herramienta útil cuyo empleo se recomienda en organizaciones que padecen problemas de bajo rendimiento.

Aun así, esta intervención requiere de una investigación más profunda para estar verdaderamente seguros de su eficacia. Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente los protagonistas de ella tienen el firme deseo de solucionar los problemas o las malas interpretaciones existentes.

Sin embargo, se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:

- Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.
- Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas; esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez de parte de los protagonistas.
- Motivación positiva general, es decir, que los protagonistas de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque el conflicto desde un punto de vista proactivo.

El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos con habilidad para lograr óptimos resultados.

INTERVENCIÓN 7: RELACIONES INTERGRUPALES

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema.

El conflicto intergrupal no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones donde existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad.

Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, que existen entre los grupos.

Por su parte, Beckhard solicita a cada uno de los grupos que desarrollen una lista de lo que irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del 1 al 7, se explican las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio de actitud.



1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes.
4. Finalizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Intercambiar temporalmente a los integrantes de los grupos para que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo para que luego informen al suyo sobre ello.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo.

En cuanto a los resultados de su aplicación, Blake ha reportado una notable mejoría de las relaciones entre los grupos y con la administración. Por su parte, Bennis sólo informa de mejoras de las relaciones entre los grupos.

Golembiewski y Blumberg utilizaron la estrategia de Blake con algunas modificaciones, no sólo para cambiar las percepciones entre las unidades de la organización sino también entre los integrantes de la división de mercadotecnia de una gran empresa de Estados Unidos. Para ello, aplicaron un cuestionario de actitudes antes de establecer la intervención.

En conclusión, la tecnología para mejorar las relaciones intergrupales es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que debe ponderar el consultor.

La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea para la organización.

Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupales, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, equipos de trabajo de alto desempeño, etc., debido a que los administradores deben enfrentarse con frecuencia a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos. Esto es particularmente cierto cuando se presentan situaciones no programa-

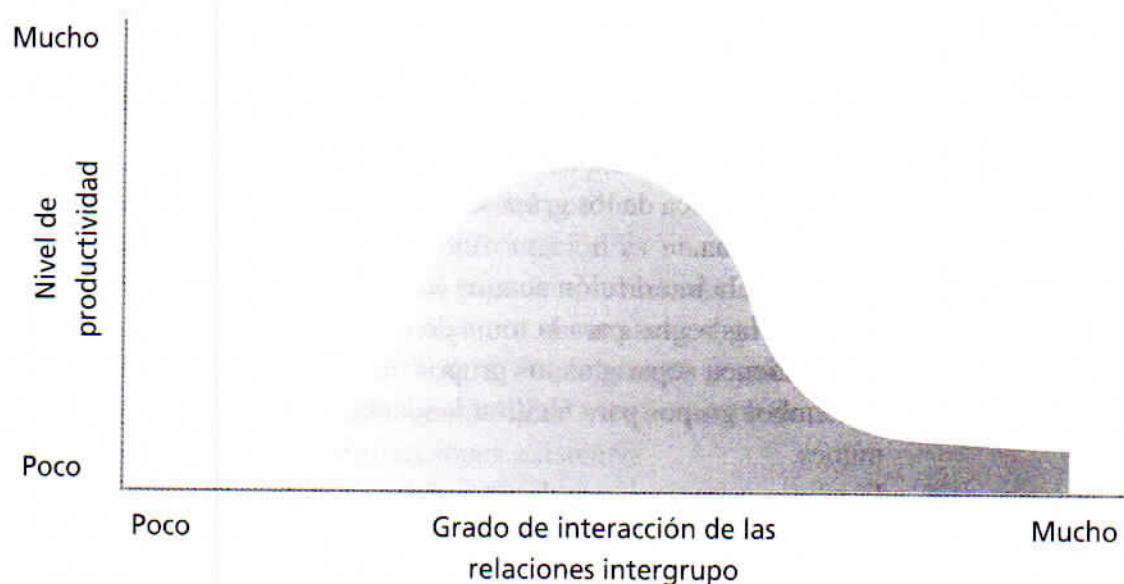


Figura 8.5. Resultado de excesivas reuniones intergrupo.

das, de contingencia o impredecibles, cuando existen proyectos de investigación, etc. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar, con la alta dirección, acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización “contraiga conjuntivitis aguda”, en la cual las juntas se tornan en la actividad fundamental del ejecutivo. La figura 8.5 ilustra lo que sucede cuando las reuniones intergrupales se llevan a un extremo altamente improductivo.

INTERVENCIÓN 8: ENFOQUES NORMATIVOS

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría normativa son Likert, Blake y Mouton.

Básicamente estos enfoques se encauzan al análisis de estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual.

a) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)

Rensis Likert clasifica a las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.

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

Sistema 2: Administración consultiva (consulta a los empleados respecto de problemas y decisiones, pero es ella la que toma las decisiones).

Sistema 3: Administración participativa (las decisiones de políticas claves se toman en grupo, por consenso). (Véase la figura 8.6.)

El enfoque de Likert del D.O., se puede medir y representar en una gráfica. Para comenzar debe aplicarse un cuestionario llamado *Organizational Development Survey*, que comprende seis importantes aspectos:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Decisiones.
- Metas.
- Control.

Su versión más reciente, conocida como “estudio de organizaciones”, requiere que los miembros de éstas contesten preguntas sobre cada uno de estos temas poniendo una letra A en uno de los 20 puntos de una escala que mejor represente su opinión actual y una P (de *previous*, anterior) en el punto que exprese su opinión previa, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás.

En ciertas ocasiones el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas; es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor —en este caso los administradores del sistema 4—, a menudo hay otros que piden pruebas de ello.

Likert sostiene que cualquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros.

Un ejemplo digno de mencionarse es el estudio longitudinal del cambio —quizá el más sistemático de la gerencia del sistema 4—, llevado a cabo en la Harwood-Weldon Company, fabricante de ropa para dormir. En esta empresa se modificaron todas las dimensiones del perfil de Likert, así como el flujo de trabajo y la estructura organizacional. La permanencia de estos cambios fue confirmada por un estudio posterior realizado por Seashore y Bowers. También se utilizó un enfoque de sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de General Motors (Dowling, 1975).

Como resultado de estas labores de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de la operación, costos y solución de quejas.

En resumen, el enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario “perfil de características or-

Sistemas					
1 2 3 4					
Area	Situaciones				
Liderazgo	¿Cuánta confianza se muestra en el equipo de trabajo?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	¿Cuánta libertad siente el equipo de trabajo para hablar con sus superiores acerca de sus tareas?	No del todo	Más o menos (relativo)	Más libre	Completamente libre
Motivación	¿En qué nivel jerárquico de la empresa se percibe la responsabilidad para motivar el cumplimiento de las metas?	Primordialmente en el primer nivel (alta dirección)	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En todos los niveles
Comunicación	¿Cuál es la dirección del flujo de información?	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos	Abajo y arriba	Hacia todos los niveles horizontales y verticales
Toma de decisiones	¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional empleado en la toma de decisiones?	Alta dirección	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En toda la organización
	Real				
	Ideal				

Figura 8.6 Representación esquemática del sistema 4 de Likert.

ganizacionales” y versiones posteriores del mismo (Taylor y Bowers, 1972). Asimismo, es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos que arroja el cuestionario (encuesta) se presentan de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor debe sentirse a gusto con el uso del cuestionario como herramienta principal para la captura de datos y con la administración del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una administración participativa quizá sea una meta adecuada

de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no lo sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene basándose sólo en las características del perfil.

En la figura 8.6 se incluye una encuesta “tipo” utilizada al aplicar esta herramienta, así como su interpretación gráfica.

b) Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional

Otro enfoque normativo del D.O., se basa en el ya clásico modelo gerencial GRID.

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método GRID, o de “cuadrícula” o “parrilla”, es estructurado e implica un alto grado de conjunción.

Blake y Mouton sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominan 9.9, basado también en una administración de estilo participativo. Estos autores también se apoyan en cuestionarios, pero el GRID va mucho más allá de un diagnóstico basado en ellos, ya que parte de un diagnóstico general.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar en una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación. Los administradores escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia que las otras ocho. Un 74% indicó la comunicación deficiente y 62% mencionó la planeación; por el contrario, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, fueron señaladas por menos de 50% de los entrevistados.

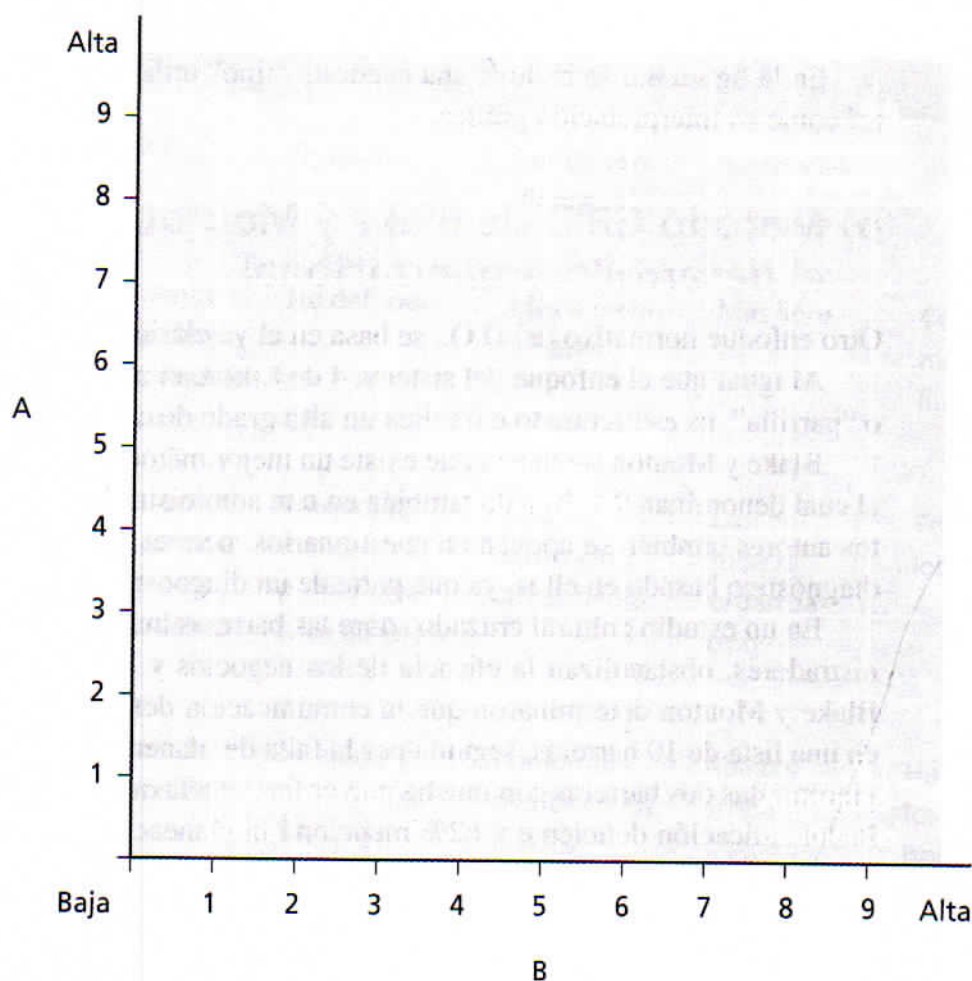
Para otorgarle operatividad al modelo, Blake y Mouton escogieron escalas de 9 puntos para describir y calificar el grado de interés de los administradores por la producción y las personas. El número 1 representa un interés mínimo, mientras que el 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula y el estilo intermedio —posición 5.5— del centro de la misma. A continuación se representa el modelo de GRID administrativo y sus cuatro esquinas principales, y se explican las características de cada una (véase la figura 8.7).

1.1 *Administración de equipo: la dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario; sólo le alcanza para mantenerse en la organización.*

1.9 *Administración de producción: la eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.*

9.1 *Administración de relaciones: la cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un ritmo de trabajo placenteros y amistosos.*

9.9 *Administración de equipo: la realización del trabajo es un compromiso de todo el personal; la interdependencia debida a que “algo común está en juego” en los objetivos de la organización origina relaciones de confianza y respeto.*



A = Interés por las personas
B = Interés por la producción

Figura 2 Representación gráfica del modelo GRID administrativo, o "parrilla" administrativa, de Blake y Mouton.

la marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

A continuación se explican las seis fases del desarrollo organizacional GRID en un caso práctico.

El programa comienza con un seminario de una semana, en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9,9. También reciben retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

Fase 2

Se desarrolla trabajo en equipo. De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de los equipos administrativos de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad para luego recorrer en forma descendente a todos los empleados.

Fase 3

En esta etapa se presta especial atención al desarrollo intergrupar. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor entre los grupos de la organización.

Fase 4

Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización (planeación estratégica corporativa). Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo administrativo cupular.

Fase 5

En esta etapa se pone en práctica el modelo estratégico ideal, que consiste en avanzar hacia el modelo ideal de modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización mantiene su funcionamiento anterior. Así, la organización comienza a operar cada vez más de acuerdo con los procedimientos y políticas del modelo ideal.

Fase 6

Etapa de crítica sistemática, en la cual se evalúa la labor del cambio efectuado y se identifican los llamados “factores rémora”, barreras específicas que es necesario eliminar.

Resumen

En este capítulo se analizaron las siguientes intervenciones:

- Ensayos y encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupales.
- Enfoques normativos.

Los ensayos o encuestas de retroalimentación son una intervención comúnmente utilizada para detectar cómo perciben la organización los grupos que la integran, con la finalidad de sondear cuál es el “pulso” de la empresa en un momento determinado. Es común que las encuestas arrojen información importante para poder diagnosticar la situación real de las organizaciones y decidir qué tipo de intervenciones se deben emplear con el fin de lograr el cambio planeado.

Nadler presenta en el apéndice B de su libro *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* algunos ejemplos de encuestas que pueden beneficiar el clima organizacional de la empresa.

Las reuniones de confrontación ayudan a deslindar cara a cara situaciones anómalas que se presentan en la empresa. El consultor dirige la reunión con la finalidad de darle un enfoque proactivo, esto es, aquel que reditúe resultados positivos a la organización. Con relación

a este tema, se explicaron las etapas del perdón que en ocasiones tiene que conceder alguno de los protagonistas de estas reuniones, a saber:

- Negación.
- Ira.
- Regateo.
- Depresión.
- Aceptación.

La intervención **relaciones intergrupales** es una herramienta que por lo común se utiliza en caso de que la interrelación entre grupos sea muy baja o nula.

Las relaciones intergrupales son necesarias cuando la organización no obtiene los resultados deseados. En una gráfica "de continuo" se representaron las diversas etapas que pueden aplicarse hasta llegar a una total interrelación entre los grupos.

Por otra parte, los **enfoques normativos** se pueden relacionar con dos aportaciones importantes:

1. El sistema 4 de Likert, llamado así porque puede detectar cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador pueden utilizar para que sus equipos de trabajo logren los resultados deseados; estos cuatro estilos son:

- Autocrático-explotador.
- Autocrático benevolente.
- Consultivo.
- Participativo.

Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre con respecto al grupo que coordina.

2. El GRID administrativo de Blake y Mouton se denomina así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Según Blake y Mouton existen dos posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque en las personas, las relaciones humanas, etc. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque sólo se detectan cinco grandes estilos:

- Administración pobre.
- Administración de club campestre.
- Administración ideal o de equipo.
- Administración explotadora.
- Administración de equilibrio o 5,5.

Términos y conceptos de repaso

Ensayos o encuestas de retroalimentación

- Entrevistas de orientación
- Cuestionario breve
- Encuestas de eficacia del grupo
- Formas de retroalimentación de la encuesta de efectividad de grupo

Reuniones de confrontación

- Conflicto proactivo

- Conflicto reactivo
- Pirámide de los conflictos
- El perdón, etapas
- Requisitos para una negociación eficaz
- Relaciones intergrupales
- Enfoques normativos
- Sistema 4 de Likert
- GRID administrativo de Blake y Mouton

Preguntas para análisis

1. Como consultor en D.O., ¿qué utilidad encuentra usted al aplicar en las empresas la intervención conocida como encuestas de retroalimentación?
2. Investigue en textos especializados cuatro indicadores adicionales a los que se citan en este capítulo que ayuden a medir la eficacia del D.O., en las empresas.
3. ¿Por qué es conveniente que el consultor aplique la llamada entrevista de orientación?
4. Diseñe un microcuestionario (seis preguntas) con el que pueda detectar el clima organizacional. Justifique la inclusión de cada pregunta.
5. Detecte en una organización que usted seleccione en qué nivel de la "pirámide de los conflictos" se encuentra. Sugiera qué intervención emplearía para solucionar la situación existente.
6. Con relación a la pregunta anterior, investigue si en alguna circunstancia esa empresa se encontró en algún nivel superior al que se detectó en la pregunta 5, y explique por escrito cómo solucionó la empresa dicha situación.
7. Cite alguna circunstancia en la cual usted o algún amigo se haya enfrentado al "efecto *iceberg*". Describa el hecho y cuál era la parte del *iceberg* que no se veía.
8. ¿Cuáles son los requisitos para que una reunión de confrontación sea exitosa?
9. ¿En qué casos se debe utilizar la intervención "relaciones intergrupales"?
10. ¿Qué diferencia (si la hay) existe entre el modelo sistema 4 de Likert y el GRID gerencial de Blake y Mouton?

"MIS GRUPOS FAVORITOS"

1. Mencione al menos tres grupos de carácter informal a los que se encuentra actualmente integrado. Clasifíquelos según:
 - Familia
 - Trabajo (o universidad)
 - Personales
2. En relación con los grupos informales que mencionó en la pregunta anterior, enumere las personas que lo integran y el líder o líderes informales de cada uno de ellos:

GRUPO	MIEMBROS	LÍDERES
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. En relación con los grupos de carácter laboral (su trabajo es ser estudiante), explique detalladamente: