

Introducció al desenvolupament organitzacional (DO)

Beatriz Sora Miana

PID_00154040



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

| | |
|---|----|
| Introducció | 5 |
| Objectius | 6 |
| 1. Marc conceptual del desenvolupament organitzacional: conceptes bàsics | 7 |
| 1.1. Canvi organitzacional | 7 |
| 1.2. Models organitzatius des de la perspectiva sistèmica | 9 |
| 1.2.1. Teoria de sistemes | 9 |
| 1.2.2. Model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO) | 13 |
| 1.3. Model d'investigació-acció | 16 |
| 2. Història del desenvolupament organitzacional | 21 |
| 2.1. Entrenament en laboratoris de sensibilització | 21 |
| 2.1.1. El grup-T | 21 |
| 2.1.2. Robert Tannenbaum | 22 |
| 2.1.3. Chris Argyris | 22 |
| 2.1.4. Douglas McGregor | 22 |
| 2.1.5. Richard Beckhard | 23 |
| 2.1.6. Warren Bennis | 23 |
| 2.1.7. Eva Schindler-Rainman | 24 |
| 2.2. Investigació de camp i metodologia de retroalimentació | 24 |
| 2.3. Investigació-acció | 25 |
| 2.4. Branca sociotècnica i socioclínica | 25 |
| 3. Definicions del desenvolupament organitzacional | 27 |
| 4. Objectius més comuns del desenvolupament organitzacional | 34 |
| 5. Valors i normes ètiques en el desenvolupament organitzacional | 36 |
| 6. Perspectiva futura del desenvolupament organitzacional | 38 |
| 6.1. Reptes per al desenvolupament organitzacional | 38 |
| Resum | 41 |
| Activitats | 43 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Exercicis d'autoavaluació..... | 43 |
| Solucionari..... | 45 |
| Glossari..... | 46 |
| Bibliografia..... | 47 |

Introducció

Aquest mòdul s'ha desenvolupat amb l'objectiu de donar al lector una perspectiva general sobre què és i en què consisteix el desenvolupament organitzacional. És per això que, en aquest mòdul en primer lloc es presentarà l'evolució d'aquesta àrea al llarg de les últimes dècades, com també les teories i els conceptes a partir dels quals va emergir i en què se sostenen els pilars del desenvolupament organitzacional. Així mateix, s'exposa un conjunt de definicions del concepte del desenvolupament organitzacional, de les quals es fa una anàlisi i es destaquen les diferències i similituds en un intent perquè el lector assoleixi un coneixement crític d'aquest concepte.

Després s'exposen tant les normes ètiques i els valors que s'han de tenir presents durant tot un procés de desenvolupament organitzacional, com els objectius més habituals pels quals es du a terme un programa de desenvolupament organitzacional.

Finalment, es presenta una perspectiva futura del desenvolupament organitzacional, recalcant especialment els reptes que es poden presentar en aquesta àrea.

Objectius

Els objectius que heu d'assolir a partir de l'estudi d'aquest mòdul són els següents:

Objectiu general:

1. Adquirir un coneixement global sobre l'àrea del desenvolupament organitzacional.

Objectius específics:

1. Familiaritzar-se amb els conceptes que sustenten l'àrea del desenvolupament organitzacional.
2. Conèixer la història i els orígens del desenvolupament organitzacional.
3. Aprofundir en la definició del *desenvolupament organitzacional*.
4. Conèixer els objectius més comuns als quals va dirigit un programa de desenvolupament organitzacional.
5. Adquirir els valors i les normes ètiques del desenvolupament organitzacional.
6. Conèixer la perspectiva futura del desenvolupament organitzacional.

1. Marc conceptual del desenvolupament organitzacional: conceptes bàsics

La teoria i la pràctica del desenvolupament organitzacional estan assentades en una sèrie de conceptes bàsics, que resulten imprescindibles d'examinar per a la seva adequada comprensió. Es poden destacar especialment els conceptes de canvi, els models organitzacionals des d'una perspectiva sistèmica i la teoria d'investigació-acció.

1.1. Canvi organitzacional

Per *canvi* s'entén l'alteració de l'estat de les coses, de la manera en què la realitat present és diferent de l'anterior una vegada ha ocorregut un canvi. És per això que no és difícil entendre que sovint hi pugui haver certa resistència o por del canvi, especialment en tots aquells als quals la realitat resulta favorable. És per això que des del desenvolupament organitzacional es planteja el canvi com una oportunitat i no com una amenaça que permet aprendre i millorar.

Hi ha diversos tipus de canvi depenent de la seva naturalesa. A continuació en plantejarem alguns dels principals d'acord amb els treballs de Porras i Robertson (1992) i de Weick i Quinn (2004). Porras i Robertson (1992) van destacar que el tipus de canvi varia en funció de la seva planificació i la seva magnitud, mentre que Weick i Quinn (2004) van assenyalar la distinció del canvi segons si aquest era continu o discontinu.

En funció de la planificació del canvi, se'n poden trobar de dos tipus: el canvi planificat i el canvi no planificat (Porras i Robertson, 1992).

- **Canvi planificat:** és el canvi desitjat i originat des de dins de l'organització amb l'objectiu de millorar-ne el propi funcionament.
- **Canvi no planificat:** és la conseqüència de la influència de forces externes en l'organització que obliguen aquesta a adoptar una sèrie de conductes per a adaptar-se al medi.

Respecte a la magnitud del canvi, aquests mateixos autors van distingir dos tipus més de canvi.

- **Canvi de primer ordre.** El canvi afecta un determinat nombre de components concrets de l'organització, però no altera de manera dràstica el funcionament o naturalesa bàsica de l'organització.
- **Canvi de segon ordre.** Aquest canvi és global. Afecta la totalitat de l'organització i comporta una alteració significativa en el funcionament

Lectura recomanada

Porras, J. I. i Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: Theory, Practice and Research. A M. D. Dunnette i L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

o naturalesa de l'organització. Una vegada té lloc aquest tipus de canvi, l'organització és una altra de diferent de l'anterior.

Finalment, Porras i Robertson (1992) van combinar aquests dos factors i van mostrar quatre tipus diferents de canvi que podrien donar-se dins d'una organització: de desenvolupament, evolutiu, de transformació i revolucionari.

Taula 1. Tipus de canvi organitzacional (Porras i Robertson, 1992)

| | Planificat | No planificat |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| Primer ordre | De desenvolupament | Evolutiu |
| Segon ordre | De transformació | Revolucionari |

D'altra banda, Weick i Quinn (2004) estableixen una distinció entre canvi episòdic o discontinu i canvi continu, i els comparen per mitjà dels cinc elements que Dunphy assenyalava com a fonamentals en qualsevol estudi de canvi: metàfora bàsica de la naturalesa de l'organització, marc analític per a entendre el procés de canvi organitzacional, model ideal d'una organització efectiva, una teoria de la intervenció que especifica quan, on i com es pot apropar una organització al seu ideal, i, per acabar, una definició del rol de l'agent de canvi. Per a una millor comprensió de la diferenciació entre el canvi episòdic i el canvi continu es presenta la següent taula, que presenta els cinc elements fonamentals esmentats anteriorment.

Lectura recomanada

Weick, K. E. i Quinn, R. (2004). Organizational Change and Development: Episodic and Continuous Changing. A J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, 8, 177-198. Chichester: Wiley.

Taula 2. Diferències entre el canvi episòdic i el canvi continu

| | Canvi episòdic | Canvi continu |
|-----------------------------------|--|---|
| Metàfora de l'organització | Organitzacions amb forta inèrcia, canvi poc freqüent, discontinu i intencionat. | Organitzacions emergents i autoorganitzades, canvi constant i acumulatiu. |
| Model analític | El canvi és una interrupció ocasional de l'equilibri. Tendeix a ser fonamental i condicionat externament. Es percep com un error de l'organització per a adaptar la seva estructura al dinamisme de l'ambient. Perspectiva: macro, llunyana i global. Èmfasi: adaptació a curt termini. Conceptes clau: inèrcia, estructura consolidada, desencadenants, reposició i substitució, discontinuïtat i revolució. | El canvi és un model de modificacions contínues en el procés de treball i en la pràctica social. És conduït per la inestabilitat i per reaccions d'alerta davant les contingències directes. Nombroses petites modificacions s'acumulen i amplifiquen. Perspectiva: micro, propera i local. Èmfasi: adaptació a llarg termini. Conceptes clau: interaccions recurrents, repertori de respostes, models emergents, improvisació, traducció i aprenentatge. |
| Organització ideal | L'organització ideal és capaç d'adaptació contínua. | L'organització ideal és capaç d'adaptació contínua. |
| Teoria de la intervenció | El canvi es produeix per una intenció. El canvi és lewiniana: inèrcia, linealitat, progressivitat, cerca d'objectius, motivat per un desequilibri i requereix intervenció externa. 1) Descongelació, disconformitat en les expectatives, ansietat d'aprenentatge i provisió de protecció psicològica. 2) Transició, reestructuració cognitiva, redefinició semàntica, ampliació conceptual i nous estàndards de judici. 3) Recongelació, crear normes socials de suport i fer el canvi congruent amb la personalitat. | El canvi consisteix a redirigir el que funciona. El canvi és confuciana: cíclic, per procés, sense arribar a un estat final, cerca d'equilibri etern. 1) Recongelació, fa les seqüències visibles i mostra models per mitjà de mapes, plans, etc. 2) Reequilibrar, reinterpretar, rebatejar i seqüenciar els models. Usar l'atracció. 3) Descongelació, improvisació, traducció i aprenentatge. |

| | Canvi episòdic | Canvi continu |
|--------------------------------|---|---|
| Rol de l'agent de canvi | <p>Rol: motor que crea el canvi.</p> <p>Procés: se centra en la inèrcia i busca punts centrals de desenvolupament.</p> <p>Sistemes de canvi de significat: parlen de manera diferent, es comuniquen de manera diferent, reinterpreten els desencadenants revolucionaris, influeixen en el truncament, desenvolupen la coordinació i el compromís.</p> | <p>Rol: aportador de significat que redirecciona el canvi.</p> <p>Procés: reconeix, fa ressaltar i reconfigura els patrons en curs. Mostra com els canvis intencionals poden fer-se en els marges. Altera el significat amb un llenguatge nou, diàleg enriquit i nova identitat. Desbloqueja la improvisació, la translació i l'aprenentatge.</p> |

1.2. Models organitzatius des de la perspectiva sistèmica

Alguns components de l'organització poden resultar molt més rellevants que altres per a l'eficàcia d'una intervenció de desenvolupament organitzacional (per exemple, la cultura, els processos i les estructures organitzatives). És per això que resulta imprescindible tenir un complet coneixement de l'organització per a poder dur a terme un procés de desenvolupament organitzacional.

En els últims anys s'han desenvolupat importants esforços entre els professionals per al desenvolupament de models teòrics i metodologies d'avaluació i diagnòstic dels sistemes organitzatius (Peiró, 1990). Alguns d'aquests models d'avaluació estan orientats a la qualitat, com és el cas del model de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) desenvolupat conjuntament amb l'Organització Europea per a la Qualitat (EOQ) i la Comissió Europea. No obstant això, hi ha una altra línia de treball desenvolupada pels científics del comportament organitzatiu denominada *avaluació organitzacional*.

Entre aquests professionals existeix un acord global respecte a la necessitat de disposar d'un model teòric o marc conceptual com a marc de referència per a la cerca d'informació i l'establiment de relacions entre les dimensions. Entre aquests models voldríem destacar el model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO) elaborat per la Unitat d'Investigació en Psicologia de les Organitzacions i del Treball (UIPOT) de la Universitat de València. Aquest model entén les organitzacions des d'una perspectiva sistèmica. Per això és important comprendre en què consisteix aquest enfocament sistèmic abans de presentar el model AMIGO. Així, doncs, en aquesta secció es presentarà en primer lloc la teoria de sistemes i posteriorment s'exposarà el model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO).

1.2.1. Teoria de sistemes

Des de l'edat mitjana s'ha adoptat una perspectiva reduccionista en l'estudi fenomenològic. El fenomen objecte d'estudi es descomponia en parts més simples que eren analitzades separadament. Un dels exemples més representatius és la medicina. L'estudi de l'anatomia humana s'ha fet per mitjà de la divisió i l'estudi de l'organisme humà en cada una de les seves parts, a fi de facilitar la comprensió de cada sistema en particular. Aquest fraccionament del

problema va portar a no poder explicar certs funcionaments de l'organisme que involucraven un conjunt de sistemes (digestiu, cardiovascular, respiratori etc.), considerats aquests de manera aïllada. El coneixement, i fonamentalment l'enfocament dels problemes, ha anat posant de manifest que hi ha fenòmens que únicament poden ser explicats en comprendre un sistema ampli i replet d'interaccions.

Els sistemes es converteixen en més complexos, entenent per *complexitat* no únicament un nombre de parts més gran sinó la complexitat de les interaccions. Basant-se en aquest precepte, la teoria general de sistemes (Von Bertalanffy, 1968; Bertoglio, 1984) defineix un sistema com un conjunt de parts coordinades i en interacció que formen un tot, de manera que el que afecta un component pot repercutir en la resta dels components del sistema. Així, doncs, un sistema no està únicament constituït per una sèrie de components independents, sinó que aquests elements interaccionen entre ells, s'adeqüen els uns als altres i emergeixen noves propietats que no poden deduir-se de les propietats de les parts.

La teoria de sistemes se centra més especialment en els problemes de relació, d'estructura i d'interdependència que en les característiques constants dels seus components (Von Bertalanffy, 1968; Peiró, 1991), a partir dels quals es distingeix entre sistemes oberts i tancats (Katz i Kahn, 1978).

Els sistemes tancats són els que no interaccionen amb el seu entorn, mentre que els oberts mantenen constants interaccions multidireccionals amb el seu ambient. En concret, un sistema obert és definit com "el sistema que interactua amb el seu medi, important energia, transformant d'alguna manera aquesta energia i finalment exportant l'energia convertida" (Bertoglio, 1984, p. 69), mentre que un sistema és tancat "quan no és capaç de dur a terme aquesta activitat de manera autònoma" (Bertoglio, 1984, p. 70). Consegüentment, tant els organismes humans com les formacions socials són entesos com a sistemes oberts, els quals es caracteritzen pels aspectes següents (Peiró, 1991; Bertoglio, 1984):

1) Importació d'energia. Els sistemes oberts importen energia del seu entorn. L'energia entrant es comporta d'acord amb la llei de la conservació, que estableix que la quantitat d'energia que es manté en un sistema és igual a la suma de l'energia importada menys l'energia exportada.

2) Transformació. Aquesta energia és transformada per a produir una sortida (o *output*). L'energia que importen els sistemes serveix per a mobilitzar els mecanismes necessaris del sistema per a aconseguir els objectius per als quals van ser dissenyats. És per això que l'energia importada és transformada en un altre tipus d'energia.

3) Sortida. L'energia transformada és exportada a l'exterior. Els corrents de sortida poden ser positius o negatius depenent de l'escala de valors de l'entorn implicat.

4) Els sistemes com a cicles d'esdeveniments. La sortida exportada proporciona l'energia necessària per a tornar a repetir el procés.

5) Entropia negativa. El procés d'entrada (*input*) - transformació - sortida (*output*) és un procés d'entropia negativa, ja que els sistemes socials poden contrarestar el procés entròpic. El procés entròpic és la tendència natural dels cosos a passar de les distribucions menys probables a altres de més probables. Així, doncs, els sistemes travessen diferents estats, els quals són cada vegada més desorganitzats fins a arribar al caos. Tanmateix aquesta entropia negativa mostra que els sistemes socials poden mantenir l'estabilitat i l'ordre durant llargs períodes de temps.

6) Entrades informatives, retroalimentació negativa i procés de codificació. Les entrades no són solament energètiques sinó també informatives, ja que informen el sistema sobre el seu entorn i sobre el propi funcionament. Aquesta comunicació de retroalimentació indica al sistema com ho està fent i les correccions que ha d'implantar per a assolir el seu objectiu. Des d'aquesta perspectiva, aquesta retroalimentació és un procés de control que té el sistema per a assegurar la consecució del seu objectiu.

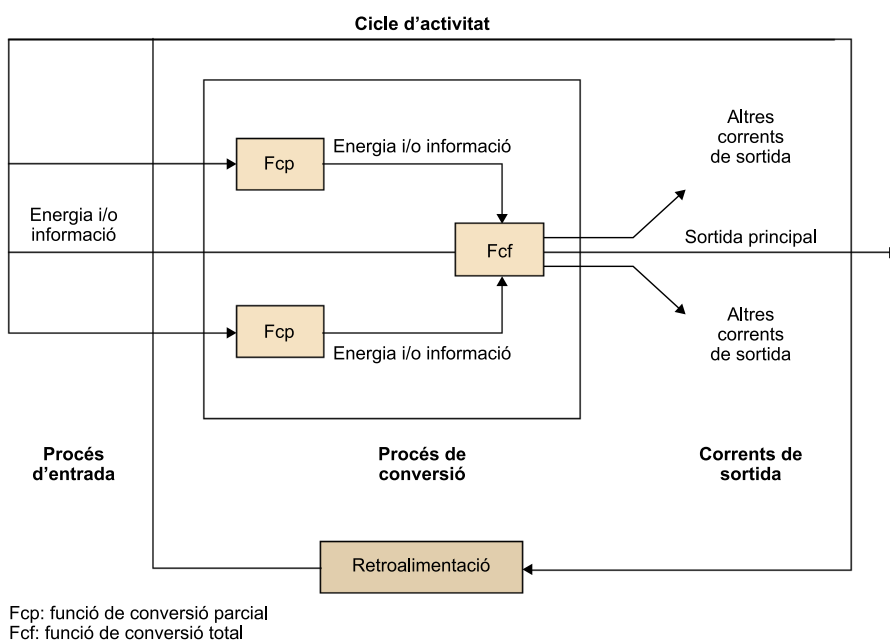
7) Estat de constància i homeòstasi dinàmica. Un sistema contínuament incrementa la seva entropia, de manera que tendeix a un estat d'entropia màxim que representa la mort o la desintegració del sistema. En un intent de contrarestar aquesta tendència, el sistema adquireix entropia negativa (neguentropia) per a mantenir-se en un estat d'entropia relativament baixa. Així el sistema es manté estacionari i en un nivell força alt d'organització. Els sistemes oberts, per a sobreviure, es mantenen en un estat de constància que no significa equilibri, sinó constància en l'intercanvi d'energia per al creixement del sistema. Es pot concloure que una característica dels sistemes oberts és que no solament tendeixen a restar, sinó també a créixer i expandir-se, de manera que tendeixen a la diferenciació i a l'elaboració.

8) Equifinalitat. Qualsevol sistema obert pot arribar a un mateix objectiu partint de diferents condicions inicials i seguint diferents camins. A mesura que augmenta la regulació del sistema obert per a controlar la seva operació, es redueix l'equifinalitat.

9) Retroalimentació (o *feedback*). Perquè els sistemes puguin arribar a créixer i d'aquesta manera sobreviure és imprescindible que s'adaptin al seu entorn, és a dir, que desenvolupin els mecanismes necessaris per a poder modificar la seva conducta partint de les exigències del medi. Per això, el sistema ha d'estar informat del que passa en el medi i ha de poder regular la seva conducta per a adaptar-s'hi. La retroalimentació exerceix un paper essencial en aquest procés

de control del sistema per a regular la seva conducta: retroalimentació negativa (el canvi passa en direcció oposada) i retroalimentació positiva (en la mateixa direcció). Quan el sistema es desvia dels seus objectius la retroalimentació negativa n'adverteix perquè es prenguin les mesures correctives necessàries fins que el sistema pugui estar en condicions d'assolir els objectius establerts. Amb aquest tipus de retroalimentació el sistema està oscil·lant sempre dins d'uns valors o estats permesos, per la qual cosa tendeix a mantenir una conducta relativament estable. En contrast, la retroalimentació positiva està dirigida a mantenir el comportament o acció inicial, és a dir, quan mantenim constant l'acció i modifiquem els objectius. En aquest tipus de retroalimentació el control és bàsicament impossible.

Figura 1. Cicle d'activitat (Bertoglio, 1984)



Com s'ha esmentat anteriorment, el concepte de sistema obert és perfectament aplicable a les organitzacions. Aquestes són considerades com a sistemes oberts creats per l'home que mantenen una interacció dinàmica amb el seu medi ambient. Així, doncs, les organitzacions reben entrades de l'ambient (per exemple, materials, recursos financers, personal, etc.), processen aquestes entrades (per exemple, tecnologia, direcció, planificació, etc.) i les exporten al medi en forma de serveis, productes o resultats. Aquest procés és un cicle d'esdeveniments que es repeteixen constantment i està caracteritzat per una entropia negativa a la cerca d'un estat d'equilibri i homeòstasi dinàmica (Quijano, 1987; Peiró, 1991; Casado, 1994).

1.2.2. Model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO)

Aquest model conceptualitza les organitzacions des d'una perspectiva sistèmica, és a dir, com a sistemes globals oberts a un entorn multifacètic i canviant, amb el qual intercanvia entrades i sortides. Així, les organitzacions no solament estan influïdes pel seu entorn, sinó que aquesta relació és bidireccional: les organitzacions poden actuar també sobre el seu entorn.

Aquest model teòric es revela com un marc contextualitzador del desenvolupament i la gestió de recursos humans en les organitzacions. El nucli d'aquest model està constituït per la missió de l'organització, l'ambient, la visió, la cultura organitzacional, els plans estratègics i els productes i/o serveis.

1) **La missió** de l'organització resulta central i justifica l'existència de l'esmentada organització. Per a la consecució de la missió de l'organització es requereix un conjunt de facetes interdependents en constant ajust. Algunes d'aquestes facetes estan caracteritzades per ser dures (o *hard*) mentre que altres són de caràcter tou (o *soft*). En les facetes dures s'inclouen els recursos i les infraestructures de l'organització, l'estructura, la tecnologia i el sistema de treball, i, per d'una altra banda, en les facetes toves, el clima i la comunicació, les polítiques i pràctiques de gestió i desenvolupament de recursos humans, els estils i comportaments directius i les persones i els equips. Els esmentats components passarem a explicar-los amb més profunditat en aquesta mateixa secció més endavant.

2) **L'ambient**. Com anteriorment s'ha comentat, les organitzacions són enteses com a sistemes oberts de caràcter social en constant interacció amb el seu medi. Així, doncs, es pot definir l'ambient d'una organització com tot el conjunt de factors externs que mantenen algun tipus de relació amb l'organització.

3) **L'estratègia**. Una estratègia és "una força de mediació entre l'organització i l'entorn, per la qual cosa la seva formulació requereix la interpretació de l'entorn com també el desenvolupament de pautes coherents en fluxos de decisions organitzatives (estratègies) per a fer-hi front" (Mitsberg, 1988, p. 51). Així, doncs, els plans estratègics són una sèrie de decisions estratègiques que volen obtenir un avantatge competitiu identificant i aprofitant les oportunitats de l'entorn.

4) **La cultura i clima de l'organització**. El concepte de cultura organitzativa reflecteix el conjunt de creences compartides pels membres de l'organització, com també els valors i les manifestacions en les quals aquests es manifesten (Peiró, 1996). D'altra banda, el clima organitzacional fa referència al con-

Lectura recomanada

Peiró, J. M. (1999). El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72.

junt de percepcions compartides que configuren la descripció i la caracterització compartida de l'organització pels seus membres (González-Romá i Peiró, 1999).

5) Els recursos econòmics i les infraestructures. Aquests elements resulten clau per al funcionament de les organitzacions, per a la seva missió i en les seves interaccions amb el medi. Encara que aquesta faceta ha estat molt poc estudiada en la literatura, resulta necessari tenir-la en consideració, ja que els seus diferents nivells i configuracions tindran importants repercussions en la resta dels components de l'organització.

6) L'estructura. Zerilli (1985, p. 174) va definir l'estructura de les organitzacions com "l'esquema formal de relacions, comunicacions, processos de decisió, procediments i sistemes dins d'un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions amb vista a la consecució d'objectius". Encara que tradicionalment va plantejar-se l'estructura burocràtica com la ideal, després de les turbulents transformacions dels mercats a què les organitzacions s'han d'adaptar, als anys cinquanta es va plantejar la necessitat d'estructures organitzatives més flexibles i orgàniques. Posteriorment, als anys setanta, Mintzberg (1988) va plantejar una tipologia de l'estructura organitzativa en funció dels nivells de diversos paràmetres estructurals (per exemple, centralització, flexibilitat, complexitat). Específicament, aquest autor va diferenciar cinc tipus d'estructures: l'estructura simple, la burocràcia mecànica, la burocràcia professionalitzada, la divisionalitzada i l'adhocràcia.

7) La tecnologia. Peiró (1999), en el seu model, entén el concepte de tecnologia com les tècniques utilitzades en les activitats de treball per a transformar les entrades en sortides, considerant així no solament les eines o maquinari, sinó també la tecnologia del coneixement.

8) El sistema de treball. Aquesta faceta és entesa en el model com "la combinació concreta de tasques, tecnologia, coneixement expert, estils de direcció i procediments de treball". Tots aquests elements són clau en la manera com s'organitza i es dirigeix el treball, i també en la manera com els empleats viuran el treball i el comportament que hi adoptaran.

9) Les polítiques i pràctiques de recursos humans. Conjunt d'orientacions i actuacions que regulen les relacions dels membres de l'organització. Per exemple, aquestes pràctiques fan referència als fluxos de personal (per exemple, selecció, formació, acomiadaments, promocions, etc.), i la dinàmica de contribucions i compensacions en la relació entre empleat i organització (per exemple, sistema de retribució, avaluació del rendiment, etc.) entre altres.

10) Direcció. La gestió de qualsevol organització implica una organització interna i donar una resposta a l'entorn. Entre altres funcions, en aquest model se assenyalen les més significatives de la direcció:

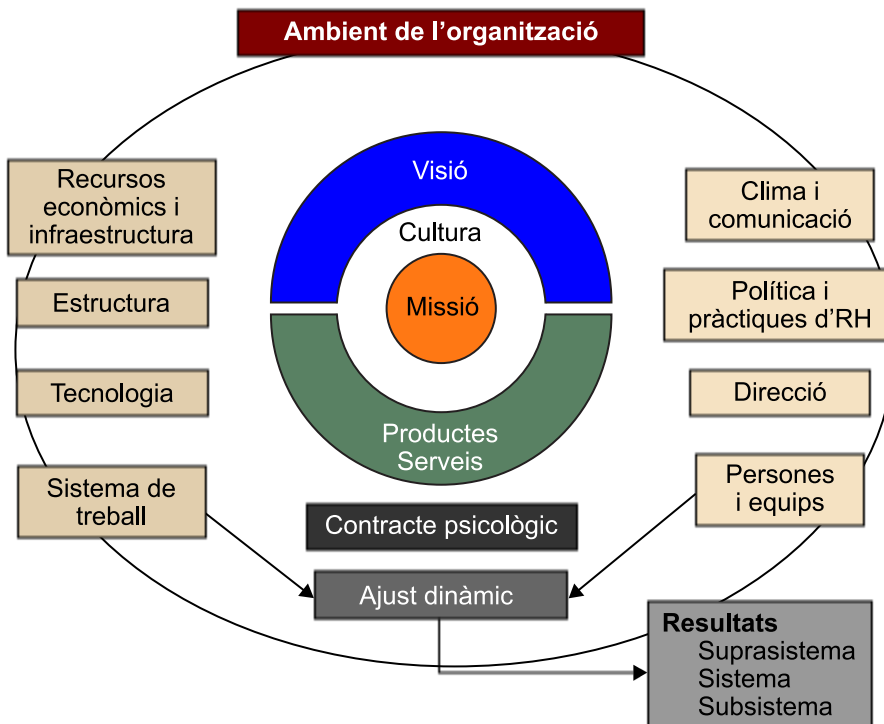
- a) assolir un equilibri entre la flexibilitat i el control, i entre l'orientació i externa en la gestió de l'organització;
- b) assolir els objectius organitzatius per mitjà de la presa de decisions;
- c) fer compatibles els punts anteriors amb la coordinació i la integració de les persones i la consecució d'un bon clima social;
- d) trobar un equilibri entre l'autoritat, l'ordre, la racionalitat i la coordinació interna.

11) Persones i equips. Les persones representen el capital humà o recursos que aporten a l'organització per a poder aconseguir els objectius organitzatius. Les agrupacions d'aquestes persones formant equips configuren una nova realitat col·lectiva que no és simplement la mera agregació dels individus, sinó que comporta l'aparició de nous processos psicosocials.

12) L'ajust entre persona i organització tradicionalment s'entenia com a persona i sistema de treball. Tanmateix, a causa de les constants transformacions del mercat laboral, de les organitzacions i dels individus, aquest ajust s'ha re-conceptualitzat i se n'ha destacat el caràcter dinàmic (Hontangas i Peiró, 1996). Aquest caràcter, juntament amb altres tipus d'ajust, és recollit en l'anomenat **contracte psicològic**. Aquest contracte fa referència al conjunt de compensacions que els individus esperen de la seva organització per les seves contribucions com també al conjunt de contribucions que espera l'organització dels empleats a canvi de les seves compensacions.

13) Els resultats de l'organització. Els resultats que una organització obté són valorats en funció de la missió d'aquesta. Aquests resultats són molt diversos, ja que una organització ha de produir resultats per al suprasistema, el mateix sistema i els subsistemes, i ha d'aconseguir a més el desenvolupament de l'organització mateixa i la seva continuïtat.

Figura 2. El model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO)



Aquest model organitzacional engloba les diferents facetes que componen una organització i que poden ser objecte de canvi. En concret, Peiró (1999) distingeix tres aproximacions de canvi planificat en el seu model: el redisseny organitzacional, el desenvolupament organitzacional i la transformació organitzacional.

El redisseny organitzacional suposaria un canvi planificat dirigit a les facetes dures del model AMIGO (per exemple, estructura, recursos o infraestructura, innovacions tecnològiques o sistemes de treball). Hi ha diverses tècniques per a poder dur a terme aquest tipus de canvi, que es presentaran en apartats posteriors d'aquest treball, com la reenginyeria de processos. Aquest canvi no serà viable si no va acompanyat de canvis en les facetes toves. El desenvolupament organitzacional ha desenvolupat un conjunt variat de tècniques centrades en diversos nivells de l'organització: individu, equip, departament i organització. Aquests canvis impliquen canvis en les facetes toves i tots aquests canvis només seran eficaços si van acompanyats de canvis en les facetes dures. Finalment, la transformació organitzacional és un canvi més radical. Aquest canvi involucra de manera conjunta tant les facetes dures com les facetes toves de l'organització.

1.3. Model d'investigació-acció

El model d'investigació-acció sosté la base fonamental del desenvolupament organitzacional. La investigació-acció és una modalitat dels corrents crítics de la investigació social que relaciona la reflexió teòrica sobre una realitat amb l'acció transformadora sobre aquesta. El concepte d'investigació-acció va ser

encunyat per Kurt Lewin (1890- 1947), com posteriorment veurem amb més deteniment en aquest apartat, amb l'objectiu de combinar la investigació experimental clàssica i el canvi social.

En aquest model Lewin entenia la investigació com un procés de producció de nous coneixements, mentre que l'acció era entesa com la transformació d'una realitat de manera intencional. En la combinació d'aquests dos aspectes en aquest model (tasca transformadora i tasca investigadora), Lewin va defensar que la investigació ha d'aconseguir tant avenços teòrics com canvis socials. Així, doncs, el model d'investigació-acció pot entendre's des de dues perspectives diferents: com un procés i com un enfocament per a la resolució de problemes.

Des de la perspectiva que assumeix el desenvolupament organitzacional com un procés, el model d'investigació-acció està constituït per una seqüència d'esdeveniments i accions; més específicament French i Bell (1995, p. 141) ho van descriure com segueix:

La investigació-acció és el procés de recopilar de manera sistemàtica dades de la investigació sobre un sistema actual en relació amb algun objectiu, meta o necessitat d'aquest sistema; de retornar aquestes dades al sistema; d'emprendre accions per mitjà de variables alternatives seleccionades dins del sistema, basant-se tant en les dades com en les hipòtesis; i d'avaluar els resultats de les accions, recopilant dades addicionals.

De fet, des d'aquest enfocament en el model d'investigació-acció es distingeixen una sèrie d'aspectes clau en un procés cíclic i iteratiu:

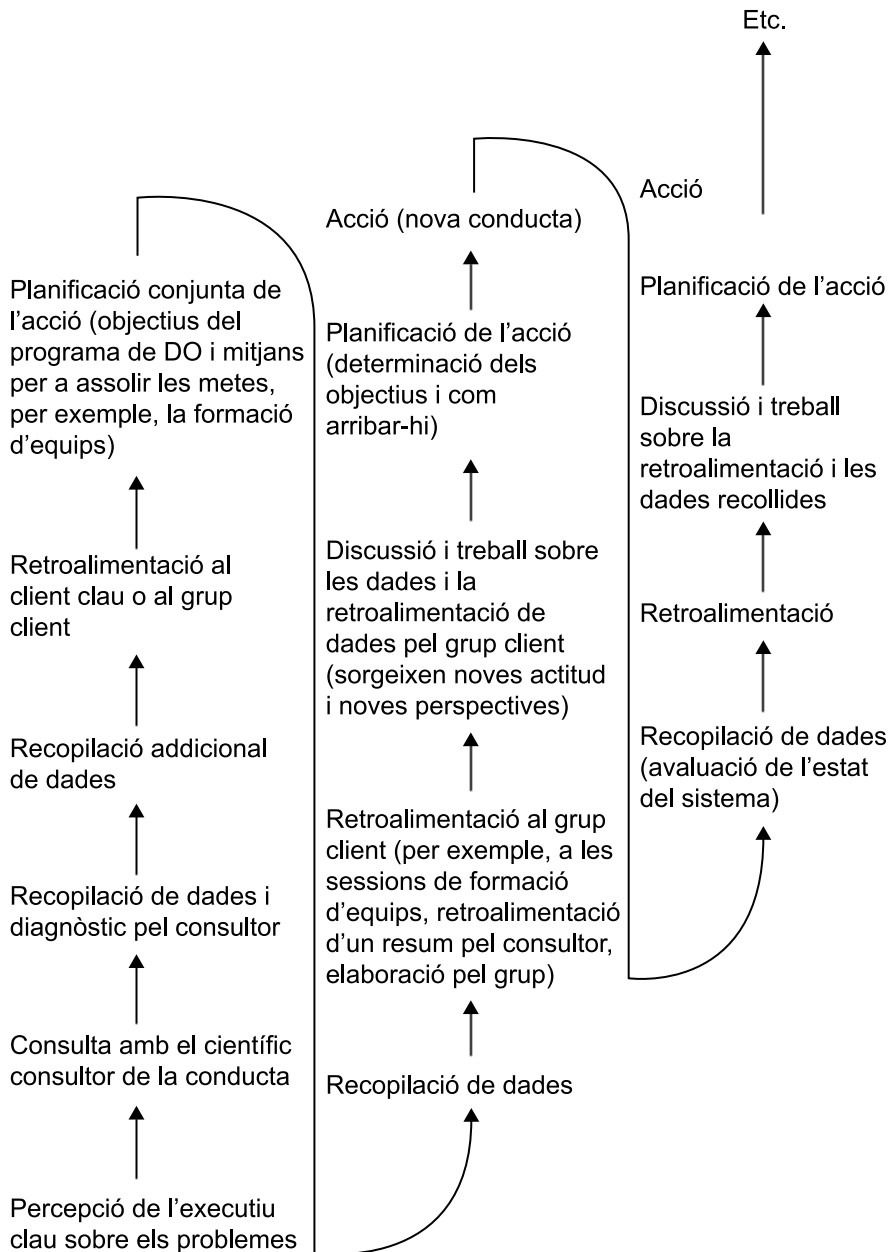
- 1) Un diagnòstic preliminar.
- 2) Recopilació de dades del grup client.
- 3) Retroalimentació de dades al grup client.
- 4) Exploració de les dades pel grup client.
- 5) Planificació de l'acció pel grup client.
- 6) Una acció empresa pel grup client (juntament amb un consultor de desenvolupament organitzacional que actua com a facilitador durant tot el procés).

Lectura recomanada

French, W. L. i Bell, C. H. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

D'això, entenem que el model d'investigació-acció és la barreja de tres característiques: la naturalesa altament participativa del desenvolupament organitzacional, el paper del col·laborador i coaprenent del consultor, i el procés iteratiu del diagnòstic i l'acció.

Figura 3. Model d'investigació-acció per al desenvolupament organitzacional



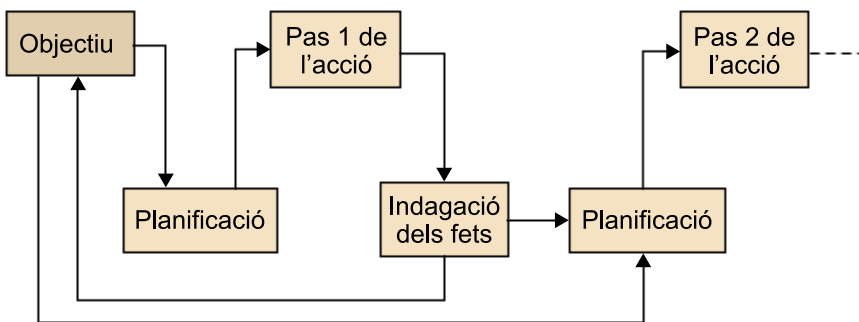
Font: Copyright 1969 per The Regents of the University of California. Reimprès de *California Management Review*, 2 (12), 26, fig. 1.

Des de l'enfocament de la resolució de problemes, French i Bell (1995, p. 143) entenen el model d'investigació-acció com segueix:

La investigació-acció és l'aplicació del mètode científic d'indagació dels fets i experimentació als problemes pràctics que requereixen solucions d'acció i que impliquen la col·laboració i la cooperació de científics, practicants i llecs. Els resultats desitjats de l'enfocament de la investigació-acció són solucions als problemes immediats i una contribució al coneixement i a la teoria científics.

Des d'aquest enfocament, Shepard ja va plantejar el 1960 un model d'investigació-acció en el qual destacava la relació entre els objectius, la planificació i l'acció. Concretament, aquest autor va plantejar que davant d'una actuació humana hi ha d'haver prèviament un objectiu a assolir i una planificació de com dur a terme l'acció per a assolir l'objectiu. Posteriorment s'ha de fer una indagació dels fets per a avaluar la situació actual que, al costat de la indagació feta respecte al primer objectiu, permeten dur a terme la planificació del segon objectiu.

Figura 4. Model d'investigació-acció



Font: Herbert A. Shepard (1960). Un modelo de la investigación-acción. *A Action Research Program for Organization Improvement*. Ann Arbor, MI: Foundation for Research on Human Behavior.

Finalment, es pot destacar el fet que en aquest enfocament el model d'investigació-acció està fortament lligat a l'acció, és a dir, és una investigació amb un objectiu pel qual es guien les accions que cal fer.

Un exemple pràctic del model d'investigació-acció és presentat per French i Bell (1995, p. 145), que n'aclareixen l'aplicació en un problema organitzacional.

Suposem que el problema són les juntes de personal improductives (l'assistència és escassa, els membres expressen un baix nivell de compromís i d'interès en aquestes, i en general convenen que són improductives). Suposem també que vosaltres sou el gerent a càrrec tant de la junta com del personal, i que voleu convertir les juntes en un instrument vital i productiu per a l'organització. Seguint el model d'investigació-acció, el primer pas és recopilar dades sobre l'*statu quo*. Suposem que ja s'ha fet això i que les dades suggereixen que en general a tots els desplauen les juntes i les consideren improductives. El següent pas és buscar les causes del problema i generar una o més hipòtesis a partir de les quals vosaltres deduiu les conseqüències que permetran sotmetre aquestes hipòtesis a una prova. Vosaltres doneu la idea a les següents quatre hipòtesis. Fixeu-vos que una característica molt important és que una hipòtesi de la investigació-acció consta de dos aspectes: una meta i una acció o procediment per a assolir aquesta meta.

1) Les juntes del personal seran més productives si demano al personal que prepari una agenda dels temes, en comptes de preparar-la jo.

2) Les juntes del personal seran més productives si estableixo una rotació en la presidència de la junta entre els membres del personal, en comptes de ser jo el que sempre les presideix.

3) Les juntes del personal seran més efectives si les fem una vegada a la setmana, en comptes de dues vegades a la setmana.

4) Sempre he dirigit les juntes del personal de manera enèrgica "parlant només de negocis, res de perdre el temps en ximpleries"; potser si fomento la discussió i sóc més obert en la meva manera de reaccionar davant el que es diu, les juntes del personal seran més productives.

Cada una d'aquestes hipòtesis de la investigació-acció té una meta, o objectiu (una millor productivitat de les juntes del personal), i cada una té una acció, o procediment, per a assolir aquest meta. Es faria un treball addicional per a aclarir i especificar la meta i les accions amb més detalls, i després les hipòtesis se sotmetrien sistemàticament a una prova (es posarien en pràctica), d'una en una, i se n'avaluarien els efectes mitjançant una recopilació de dades.

2. Història del desenvolupament organitzacional

El desenvolupament organitzacional fa referència a la millora de les capacitats i habilitats necessàries en la solució dels problemes organitzacionals i que facin front a les demandes/canvis interns i/o externs. Aquesta millora l'han dut a terme al llarg dels anys tant consultors científics del comportament, com agents de canvi i els mateixos membres de les organitzacions clients. Així, doncs, un gran nombre de professionals ha treballat en el camp del desenvolupament organitzacional i hi ha fet nombroses i molt variades contribucions. Aquest fet implica que no puguem presentar la història del desenvolupament organitzacional en tota la seva extensió fent justícia a totes les contribucions que han tingut lloc en aquest camp al llarg dels anys. Per aquesta raó, igual com han fet altres autors en aquest camp ens centrarem en les aportacions que s'han revelat com les més significatives. Seguint el treball de French i Bell (1996) i de French, Bell i Zawacki (2007), en la història del desenvolupament organitzacional es poden diferenciar quatre grans branques: la primera fa referència a les innovacions en l'aplicació dels descobriments de l'entrenament en laboratoris de sensibilització en organitzacions complexes; la segona branca està composta per la investigació de camp i la metodologia de retroalimentació; la tercera, per l'aparició de la investigació d'acció; i, per acabar, la quarta branca, que fa referència a l'emergència dels enfocaments sociotècnics i socioanalítics de Tavistock.

2.1. Entrenament en laboratoris de sensibilització

2.1.1. El grup-T

Una de les primeres experiències o bases del desenvolupament organitzacional va tenir lloc amb l'entrenament o capacitació en laboratoris de sensibilització. Aquest entrenament tenia lloc en grups reduïts i no estructurats amb l'objectiu que els participants aprenguessin de les seves pròpies interaccions i de la dinàmica d'evolució del grup. Més específicament, aquests grups es plantejaven com a eina per a assolir els següents objectius: augmentar la capacitat per a apreciar com els altres reaccionen davant de la nostra conducta, per a calibrar les relacions entre tercers, i per a actuar hàbilment segons cada situació. Així, doncs, els grups T són instruments per al canvi controlats, que faciliten l'autoconeixement i l'autodesenvolupament i augmenten la consciència de nosaltres mateixos i la percepció de la influència de la conducta pròpia sobre els altres.



Kurt Lewin

Aquests grups van sorgir el 1946 en un taller de relacions intergrupals patrocinat per la Connecticut Interracial Commission i pel Research Center for Group Dynamics, i posteriorment pel Massachusetts Institute of Technology (MIT). El Research Center for Group Dynamics es va fundar el 1945 sota la direcció de Kurt Lewin.

2.1.2. Robert Tannenbaum

El 1953 i el 1954 Robert Tannenbaum va ser un dels primers impulsors de la formació d'equips. Aquestes sessions les va fer a la US Naval Ordnance Test Station, a China Lake, Califòrnia. Aquest professional va encunyar el terme de *grups estructurats en forma vertical* per descriure els grups formats per a tractar tant de temes personals (relacions personals, comunicació, autoanàlisi i sociomètrica del departament) com organitzatius (límits de temps, deures i responsabilitats, polítiques, procediments i relacions interorganitzatives). D'aquest treball van sorgir diverses publicacions que han representat una base per al posterior desenvolupament de la disciplina del desenvolupament organitzacional. Es pot destacar especialment *Training Managers for Leadership* i *Managers in Transition*.

Lectura recomanada

Tannenbaum, R., Kellejian, V. i Weschler, I. R. (1954). *Training Managers for Leadership*. *Personnel*, 30, 3.

Kellejian, V., Weschler, I. R. i Tannenbaum, R. (1955). *Managers in Transition*. *Harvard Business Review*, 33, 55-65.

2.1.3. Chris Argyris

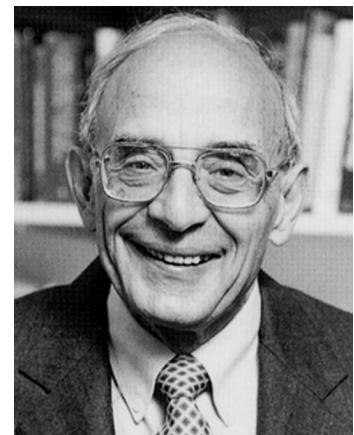
Chris Argyris va ser un dels primers professionals a dur a terme sessions de formació d'equips de direcció. Els resultats de les seves primeres investigacions van ser publicats en el seu llibre *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (1962).

Lectura recomanada

Argyris, Ch. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey Press.

2.1.4. Douglas McGregor

Douglas McGregor va ser un dels primers professionals que van abordar la problemàtica de la transferència i van començar a adoptar una aproximació sistemàtica en l'aplicació dels coneixements i habilitats adquirits en els grups T en les organitzacions complexes. Concretament, va establir un petit grup de consultoria interna en el qual es van utilitzar els coneixements de les ciències del comportament per a ajudar els supervisors i subordinats a aprendre a ser més eficaços en grups.



Chris Argyris

La seva publicació més rellevant, que descriu els resultats obtinguts en aquest treball, és *The Human Side of Enterprise* (1960).

Lectura recomanada

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

2.1.5. Richard Beckhard

Richard Beckhard és considerat com un dels principals impulsors del desenvolupament organitzacional. Més específicament va desenvolupar un dels primers programes sobre desenvolupament organitzacional, encara que sense títol. Aquest programa era el "Program for Specialists in Organizational Training and Development (PSOTD)", el qual es trobava sota el marc del National Training Laboratory in Group Development (NTL). A més, juntament amb altres col·legues (McGregor, Chris Argyris o Lee Bradford), va fundar les conferències de treball administratiu, també a l'NTL. La seva naturalesa consistia en experiències de capacitació de laboratori per a administradors mitjans. Un dels seus treballs més rellevants va ser *Organization Development: Strategies and Models* (1969).

Lectura recomanada

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley / Reading, MA.

2.1.6. Warren Bennis

Warren Bennis s'ha convertit en un dels principals impulsors en l'evolució del desenvolupament organitzacional. Va ser membre del National Training Laboratory in Group Development (NTL), el qual va ser fundat per Benne, Bradford i Lippitt. De fet, va ser l'únic membre que va intentar una intervenció en una organització de gran mida amb l'objectiu de canviar-ne la forma des del nivell superior.



Warren Bennis

Lectures recomanades

Entre els treballs de Warren Bennis ressalten especialment els següents:

Bennis, W. G., Benne, K. D. i Chin, R. (1969). *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & / Winston.

Bennis, W. G. i Slater, P. (1990). Democracy is Inevitable. *Harvard Business Review*, 68, 167-76.

2.1.7. Eva Schindler-Rainman

Aquesta professional es presenta com una de les principals impulsores en el camp que actualment entenem com a desenvolupament organitzacional, concretament en la branca de capacitació de laboratori de desenvolupament organitzacional. Va ser membre del National Training Laboratory in Group Development (NTL) i pràcticament va ser una de les primeres que van fer treballs sobre desenvolupament organitzacional especialitzat en treball social.



Eva Schindler-Rainman

Lectures recomanades

Entre els treballs d'Eva Schindler-Rainman es pot destacar:

Schindler-Rainman, E. (1987). *The Creative Volunteer Community: a Collection of Writings*. Vancouver, BC: Volunteer Vancouver.

Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1980). *Building the Collaborative Community: Mobilizing Citizens for Action*. Riverside, CA: University of California.

Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1975). *The Volunteer Community: Creative Use of Human Resources*. San Diego: University Associates.

Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1993). *Team Training for Community Change. Concepts, Goals, Strategies and Skills*. Bethesda, MD: Development Publications.

2.2. Investigació de camp i metodologia de retroalimentació

La branca d'investigació de camp i metodologia de retroalimentació representa una forma d'investigació-acció especialitzada. Aquesta segona branca de la història del desenvolupament organitzacional va estar lligada durant anys al Survey Research Center (SRC) de la Universitat de Michigan. El Survey Research Center és el més gran dels quatre centres de l'Institut d'Investigació Social (ISR). Durant més de cinquanta anys, el Survey Research Center ha estat un líder nacional i internacional en la investigació interdisciplinària en ciències socials, incloent-hi la recopilació o anàlisi de dades d'enquestes per mostreig científic. Aquest centre va ser fundat per Rensis Likert el 1964, autor de la tesi *A Technique for the Measurement of Attitudes*, base de l'àmpliament utilitzada escala Likert amb cinc opcions de resposta. Una part de la investigació es dedicava al perfeccionament de la metodologia d'enquestes i una altra part va consistir en el desenvolupament de la metodologia de retroalimentació. Com Baumgartel (1959) va reflectir en el seu treball, aquestes línies d'investigació estaven especialment lligades a l'aparició del desenvolupament organitzacional:

Els resultats d'aquest estudi experimental donaven suport a la idea que un procediment de discussió grupal intensa per a utilitzar els resultats d'una enquesta de qüestionari a empleats pot ser una eina eficaç per a presentar un canvi positiu en una organització.

Consulta recomanada

Web del Survey Research Center: <http://www.src.isr.umich.edu/content.aspx?hid=4>

2.3. Investigació-acció

Ja que el model d'investigació-acció s'ha presentat amb més detall en la secció anterior d'aquest mateix apartat, a continuació únicament es presentarà informació en relació amb la història d'aquesta branca que va assentar les bases per al camp del desenvolupament organitzacional.

El model d'investigació-acció es va originar a partir de dos vessants: el treball de John Collier i el treball de Kurt Lewin.

John Collier, comissionat d'assumptes indígenes de 1933 a 1945 i amb la tasca de diagnosticar els problemes i recomanar programes per a millorar les relacions racials, va descobrir que per a fer canvis en les relacions ètniques era necessari l'esforç conjunt de l'investigador, de l'administrat (practicant) i del llec (client). D'altra banda, Kurt Lewin, científic interessat a aplicar els coneixements de la ciència social en la resolució dels problemes socials, juntament amb un grup de col·legues, va fer una sèrie de projectes basats en el model d'investigació-acció entre 1940 i 1950 en diversos camps d'acció conductuals, tals com les relacions intergrupals, canvis d'hàbits alimentaris, enteniment del lideratge o la resistència al canvi en plantes industrials. Per a Lewin i els seus col·legues, la investigació i l'acció estaven estretament interconnectades, no hi podia haver investigació sense acció, ni acció sense investigació.

Encara que aquests van ser els treballs que van representar l'origen del model d'investigació-acció, es poden trobar molts altres projectes que han treballat en el marc d'aquest model. De fet, Shani (1981) va identificar més de cent informes publicats sobre projectes d'investigació-acció i més de cent presentacions teòriques relacionades també amb aquest model. Es pot destacar també el fet que molts d'aquests treballs d'investigació-acció estaven relacionats amb programes de desenvolupament organitzacional.

2.4. Branca sociotècnica i socioclínica

La quarta branca de base per a l'aparició del desenvolupament organitzacional es basa en l'aproximació sociotècnica i socioclínica que es va desenvolupar a la clínica Tavistock, a Anglaterra.

Els professionals de la clínica de Tavistock estaven fortament influïts per diverses innovacions en el camp de la clínica com eren les aplicacions de la psicologia social en la psiquiatria. D'una banda, W. R. Bion va fer diversos experiments de grups, en els quals sol·licitava als soldats que s'unissin a algun grup que fes tasques d'artesanía o de lectura de mapes per a poder analitzar posteriorment sentiments, problemes administratius i de gerència, i relacions interpersonals. Els resultats d'aquests treballs van ser inclosos en la teoria de W. R. Bion sobre el comportament de grup. Paral·lelament, Eric Trist va dur a terme diversos experiments relacionats amb el disseny del treball i amb equips de treball semiautònoms en mines de carbó. A més, els líders de Tavistock (Trist i

Lion) estaven en contacte amb Lewin, Likert, Chris Argris i altres d'estudiosos del camp del desenvolupament organitzacional. Així, doncs, l'enfocament sociotècnic i de la investigació-acció eren congruents amb l'evolució del desenvolupament organitzacional.

3. Definicions del desenvolupament organitzacional

En la literatura sobre desenvolupament organitzacional (DO) es poden trobar nombroses definicions d'aquest concepte. No obstant aquesta diversitat, hi ha un acord general en relació amb les característiques principals que defineixen el desenvolupament organitzacional. A continuació, passem a presentar un conjunt de les principals definicions del desenvolupament organitzacional que es poden trobar en la literatura.

- **Beckard** (1969) va definir el desenvolupament organitzacional com un "esforç planejat que inclou tota l'organització, administrat des de dalt, per a augmentar l'eficiència i la salut de les organitzacions, per mitjà d'inversions planejades en els processos organitzacionals, usant coneixements de les ciències del comportament".
- **Bennis** (1969): "El desenvolupament organitzacional és una resposta al canvi, una complexa estratègia educativa que pretén canviar les creences, les actituds, els valors i l'estructura de les organitzacions, de manera que es puguin adaptar millor als nous mercats, tecnologies i desafiaments, i al vertiginós ritme del canvi mateix".
- **Blake i Mouton** (1970): "El desenvolupament organitzacional és una manera sistemàtica d'induir el canvi basat en un model de pensament estructural que progressi mitjançant una seqüència pragmàtica de passos des de l'aprenentatge individual fins a l'aplicació organitzativa; centrat en els atributs de la cultura que dicten accions que tan freqüentment contradiuen la lògica empresarial amb èmfasi en la confrontació i resolució de conflictes com un prerrequisit per a una vàlida resolució de problemes i emprant una varietat de tècniques d'estudi organitzatiu i autoaprenentatge per a produir el canvi necessari".
- **Glueck** (1971): "Un enfocament als problemes organitzatius que posa èmfasi principalment en les persones, intentant integrar les organitzacions formalment i informalment per a l'eficàcia empresarial".
- **Schmuck i Miles** (1971): "Un esforç planificat i continu per a aplicar les ciències de la conducta a la millora dels sistemes, aplicant mètodes reflexius i autoanalítics."
- **Bennis** (1969): "El desenvolupament organitzacional és una resposta al canvi, una estratègia educativa complexa la finalitat de la qual és canviar les creences, les actituds, els valors i les estructures de les organitzacions, de

tal manera que aquestes puguin adaptar-se millor a les noves tecnologies, mercats i reptes, com també al ritme vertiginós del canvi mateix."

- **Friedlander i Brown (1974):** "El desenvolupament organitzacional és un procés de canvi planificat, canvi d'una cultura de l'organització que passa d'un estat que evita examinar els processos socials (especialment la presa de decisions, la planificació i la comunicació), a un estat que institucionalitza i legitima l'esmentat examen; i d'un estat que es resisteix a la innovació, a un estat que planeja i utilitza procediments per a promoure l'adaptació als canvis necessaris dia a dia".
- **Beer (1980):** "Els objectius del desenvolupament organitzacional són... 1) incrementar la congruència entre l'estructura, els processos, l'estratègia, les persones i la cultura de l'organització; 2) desenvolupar solucions noves i creatives per a l'organització; i 3) desenvolupar la capacitat de l'organització de renovar-se per si mateixa".
- **Burke (1988):** "El desenvolupament organitzacional és un procés planejat de canvi dins de la cultura d'una organització, mitjançant l'ús de les tecnologies, la investigació i la teoria de la ciència del comportament".
- **Gasalla (1993):** "El desenvolupament organitzacional és la cerca de la qualitat integral en la manera de «fer» i «aconseguir» de l'organització, per mitjà d'un procés impulsat mitjançant la maduresa personal i professional de cada membre de l'organització creixent des de dintre de cada un d'ells, en relacions d'interdependència".
- **Porras i Robertson (1992):** "El desenvolupament organitzacional és una sèrie de teories, valors, estratègies i tècniques basades en les ciències de la conducta i orientades al canvi planificat de l'escenari de treball d'una organització, per tal d'incrementar el desenvolupament individual i de millorar l'acompliment de l'organització, mitjançant l'alteració de les conductes dels membres de l'organització en el treball".
- **De Faria Mello (1995):** "El desenvolupament organitzacional és un procés de canvis planejats en sistemes sociotècnics oberts, tendents a augmentar l'eficàcia i la salut de l'organització per a assegurar el creixement mutu de l'empresa i els seus empleats".
- **French i Bell (1995)** van definir el desenvolupament organitzacional des d'una perspectiva més globalitzadora amb l'objectiu de recollir en una única definició la majoria de les característiques comunes presents en la literatura del desenvolupament organitzacional. Així, doncs, aquests autors van definir el desenvolupament com "un esforç a llarg termini, amb la guia i el suport de l'alta gerència, per a millorar la visió, la delegació d'autoritat, l'aprenentatge i els processos de resolució de problemes d'una organització, mitjançant una administració constant i de col·laboració de la cultu-

ra de l'organització (amb un èmfasi especial en la cultura dels equips de treball naturals i en altres configuracions d'equips) utilitzant el paper del consultor facilitador i la teoria i la tecnologia de les ciències de la conducta aplicada, incloent-hi la investigació-acció".

- **Hodge, Anthony i Gales (1998)** entenen el desenvolupament organitzacional com "un subgrup d'estratègies de canvi organitzacional que utilitza el coneixement de les ciències de la conducta per a intervenir de manera planificada en els processos organitzacionals amb l'objectiu d'incrementar la Salut i l'eficàcia organitzacional".
- Recentment, **French, Bell i Zawacki (2007)** han modificat lleugerament la seva proposta de definició en el seu últim treball sobre desenvolupament organitzacional, en què el defineixen com un esforç a llarg termini per a millorar els processos de solució de problemes i renovació d'una organització, particularment per mitjà d'una administració més eficaç i la col·laboració de la cultura organitzacional, i atorguen especial importància a la cultura d'equips de treball formals, amb l'assistència d'un agent de canvi o catalitzador i l'ús de la teoria i la tecnologia d'una ciència de comportament aplicada, incloent-hi la investigació d'acció".

En conjunt, totes aquestes definicions especifiquen què és el desenvolupament organitzacional i en què consisteix, alhora que en descriuen la naturalesa i els objectius, encara que no es delimiten clarament les pràctiques que comprèn el desenvolupament organitzacional. Això és a causa que aquest camp està encara en evolució i que no resulta estrictament necessari, ja que hi ha una sòlida base comuna que defineix l'àrea del desenvolupament organitzacional. A continuació presentem un quadre en el qual es pot veure més clarament els diferents trets pels quals és definit el desenvolupament organitzacional en les diferents definicions presentades anteriorment.

Taula 3. Definicions del desenvolupament organitzacional

| Autor | Naturalesa | Àrea d'aplicació | Activitat / intervenció / accions | Objectius / resultats desitjats | Marc teòric / del coneixement |
|----------------------|-------------------|-------------------------|--|--|--------------------------------------|
| Beckard (1969) | Esforç planejat | Tota l'organització | Administrat des de dalt Inversions planejades en els processos organitzacionals | Augmentar l'eficiència i la salut de les organitzacions | Ciències del comportament |
| Bennis (1969) | Resposta al canvi | Organització | Complexa estratègia educativa | Canviar les creences, actituds, valors i estructura de les organitzacions Millor adaptació als nous mercats, tecnologies i desafiaments, i al vertiginós ritme del canvi mateix | |

| Autor | Naturalesa | Àrea d'aplicació | Activitat / intervenció / accions | Objectius / resultats desitjats | Marc teòric / del coneixement |
|------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------|
| Blake i Mouton (1970) | Manera sistemàtica d'induir el canvi | Des de l'aprenentatge individual fins a l'aplicació organitzativa | Accions centrades en els atributs de la cultura amb èmfasi en la confrontació i resolució de conflictes | Resolució de problemes Produir el canvi necessari | Model de pensament estructural |
| Glueck (1971) | Un enfocament als problemes organitzatius | Persones intentant integrar les organitzacions formalment i informalment | | Eficàcia empresarial | |
| Schmuck i Miles (1971) | Esforz planificat i continu | Sistemes | Mètodes reflexius i autoanalítics | Millora dels sistemes | Ciències de la conducta |
| Bennis (1971) | Resposta al canvi Estratègia educativa complexa | | Canviar les creences, actituds, valors i estructures de les organitzacions | Millor adaptació a les noves tecnologies, mercats i reptes, com també al ritme vertiginós del canvi en si mateix | |
| Friedlander i Brown (1974) | Procés de canvi planificat | | Canvi d'una cultura | | |
| Beer (1980) | | | | Incrementar la congruència entre l'estructura, els processos, l'estratègia, les persones i la cultura de l'organització Desenvolupar solucions noves i creatives per a l'organització Desenvolupar la capacitat de l'organització de renovar-se per si mateixa | |
| Burke (1988) | Procés planejat de canvi | | Canvi de la cultura de l'organització mitjançant l'ús de les tecnologies, la investigació i la teoria de la ciència del comportament | | Teoria de la ciència del comportament |
| Gasalla (1993) | | | Procés impulsat mitjançant la maduresa personal i professional de cada membre | Qualitat integral en la manera de fer i aconseguir de l'organització | |
| Porras i Robertson (1992) | Una sèrie de teories, valors, estratègies i tècniques orientades al canvi planificat de l'escenari de treball d'una organització | | Alteració de les conductes dels membres de l'organització en el treball | Incrementar el desenvolupament individual i millorar l'acompliment de l'organització | Ciències de la conducta |
| De Faria Mello (1995) | Procés de canvis planejats | Sistemes sociotècnics oberts | | Augmentar l'eficàcia i la salut de l'organització Assegurar el creixement mutu de l'empresa i els empleats | |

| Autor | Naturalesa | Àrea d'aplicació | Activitat / intervenció / accions | Objectius / resultats desitjats | Marc teòric / del coneixement |
|--------------------------------------|--|----------------------------|---|---|---|
| Hodge, Anthony i Gales (1998) | Subgrup d'estratègies de canvi organitzacional | Processos organitzacionals | Intervenció de manera planificada | Incrementar la salut i l'eficàcia organitzacional | Ciències de la conducta |
| French, Bell i Zawacki (2007) | Esforç a llarg termini | Organitzacions | Administració més eficaç i col·laboració de la cultura organitzacional (especialment la cultura d'equips de treball i un agent catalitzador o de canvi) | Millorar processos de solució de problemes i renovació d'una organització | Teoria i tecnologia d'una ciència de comportament aplicada, incloent-hi la investigació-acció |

En una visió global d'aquestes definicions, es pot concloure que hi ha un acord generalitzat en el fet que el desenvolupament organitzacional és un camp de les ciències de la conducta dirigit a un canvi planificat en la totalitat d'una organització com a sistema amb l'objectiu d'augmentar l'efectivitat de l'organització i el desenvolupament individual dels seus membres. Així, doncs, el desenvolupament organitzacional implica l'estudi del comportament de les persones que integren l'organització, de manera que es puguin identificar tant les pautes de comportament que faciliten el desenvolupament de l'organització com les que el dificulten. Aquest coneixement representa, doncs, la base sobre la qual es pot actuar per a reforçar les pautes que ajuden al desenvolupament i fer conscients els membres de l'organització dels seus comportaments com a primer pas per al canvi. Des d'una perspectiva més concreta i en la línia de la definició proposada per French i Bell (1995), es va destacar un conjunt de característiques definidores del desenvolupament organitzacional que s'ha de tenir en compte per a un complet aclariment del concepte. Així, doncs, el desenvolupament organitzacional es caracteritza per les següents propietats:

1) **Esforç a llarg termini.** El desenvolupament organitzacional és un procés a llarg termini, ja que els canvis dissenyats necessiten un període de temps que pot ser força llarg per a observar els resultats. De fet, el canvi organitzacional pot entendre's com un procés constant que mai no finalitza, ja que les organitzacions són sistemes que han d'estar en constant adaptació a les demandes del medi que les envolta. Així, doncs, una vegada es produeix un canvi de manera que una organització millora, és probable que posteriorment es produeixi un altre canvi que pugui millorar encara més l'eficàcia de l'esmentada organització.

2) **El paper de la direcció.** El compromís de la direcció de l'organització és vital perquè un canvi pugui arribar a implantar-se en una organització. Així, doncs, la direcció de l'organització en la qual s'estigui implementant un procés de desenvolupament organitzacional ha de començar el canvi, guiar-lo i comprometre's fins al final del procés. En cas que el compromís de la direcció fos baix en qualsevol de les etapes del procés de desenvolupament organitzacional el més probable seria que el canvi fracassés.

3) Visió. Una visió de l'organització implica una imatge de futur desitjada dels aspectes humans i organitzatius d'una organització. Cal treballar per a poder assolir-la.

4) Delegació d'autoritat. Amb relació al punt anterior, la delegació d'autoritat fa referència al procés d'involucrar els diferents empleats en la creació de la visió o imatge desitjada de l'organització, com també en el desenvolupament de les estratègies necessàries per a assolir-la.

5) Aprenentatge. El procés de l'aprenentatge ha de ser impulsat tant a nivell individual com organitzacional perquè es puguin desenvolupar les capacitats i habilitats dels individus i de l'organització, cosa que millorarà també els resultats.

6) Resolució de problemes. Procés pel qual els membres de l'organització diagnostiquen els problemes, prenen decisions, emprenden accions i resolen les situacions presentades per les demandes de l'entorn de l'organització.

7) Administració constant i col·laboració de la cultura de l'organització. Aquest concepte es planteja com a central en les diferents conceptualitzacions que s'han dut a terme sobre desenvolupament organitzacional al llarg de la història. La cultura organitzacional ha estat definida com les creences normatives i les expectatives del comportament compartides en una organització (Cooke i Szumal, 1993). Més específicament, Schein (1984, p. 56) va definir la cultura organitzacional com "el patró de premisses bàsiques que un determinat grup va inventar, va descobrir o va desenvolupar en el procés d'aprendre a resoldre els seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna i que van funcionar prou bé i van estar a punt de ser considerades vàlides i, en conseqüència, de ser ensenyades a nous membres del grup com la manera correcta de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes". Així, doncs, pot entreveure's que la cultura representa un fonament bàsic en la conducta de les organitzacions. Un canvi arriba a ser permanent quan la nova realitat és assumida en la cultura de l'organització com la manera correcta de fer les coses.

8) Equips de treball. Els equips de treball estableixen els fonaments estructurals de les organitzacions actuals, de manera que si els equips de treball funcionen bé, els individus i l'organització en la seva totalitat també funcionen bé. Un equip de treball és entès com "una forma d'activitat col·lectiva que comprèn la interacció, la interdependència, la coordinació i la cooperació dels membres, orientada cap a la consecució de metes o objectius i el resultat del qual té un caràcter grupal. Es considera que el treball en equip ha resultat eficaç quan l'esmentada activitat provoca un resultat emergent que excedeix la contribució de qualsevol membre i la suma de totes aquestes, és a dir, quan s'aconsegueix sinergia, que implica que el resultat grupal és més gran (en quantitat) o diferent (en qualitat) que la mera suma de les contribucions dels membres que componen l'equip" (Alcover, 2003). Algunes de les principals raons per les quals ha proliferat la utilització d'equips de treball en les organitzaci-

ons han estat recollides per Mohrman, Cohen i Mohrman (1995). En concret aquests autors van destacar un total d'onze raons per les quals es dona la utilització d'equips de treball com a estructures laborals dins de les organitzacions. Aquestes raons van ser recollides en un quadre en el treball d'Alcover (2003), que es presenta en la taula següent.

Taula 4. Raons de la utilització d'equips de treball en les organitzacions actuals

-
- a) Són mitjans per a encarrilar l'estratègia de l'organització perquè resulta necessària certa consistència entre l'entorn, l'estratègia i el disseny de l'organització.
 - b) Permeten desenvolupar productes i prestar serveis ràpidament i eficientment amb una elevada qualitat.
 - c) Faciliten que les organitzacions aprenguin, i retinguin l'aprens, de manera més eficaç.
 - d) Els equips transfuncionals permeten millorar la qualitat de la gestió.
 - e) Els equips transfuncionals poden emprendre amb eficàcia processos de reestructuració i redisseny organitzacional.
 - f) La rapidesa en la producció pot incrementar-se si les activitats, en lloc de dur-se a terme seqüencialment per individus, ho fan simultàniament en equip.
 - g) Incrementen la innovació i la creativitat a causa de la fertilització creuada d'idees.
 - h) Les organitzacions amb estructura horitzontal poden ser coordinades i dirigides més eficaçment si les unitats funcionals són equip en lloc d'individus aïllats.
 - i) A mesura que les organitzacions augmenten en mida i complexitat s'incrementen les exigències de processament de la informació, per la qual cosa els equips poden integrar-la, relacionar-la i disseminar-la de manera més eficaç que els individus.
 - j) Els equips responen a la creixent necessitat en els contextos organitzacionals de potenciar l'autonomia i la participació dels membres en els processos i en les decisions.
 - k) Els equips tenen més capacitat potencial per a afrontar la complexitat i interdisciplinarietat superiors del treball actual.
-

9) Paper de consultor facilitador. La intervenció d'una tercera part externa a la unitat d'intervenció en el procés de desenvolupament organitzacional resulta especialment rellevant, ja que aquest actor proporciona certa objectivitat, neutralitat i coneixements a la situació.

10) Teoria i tecnologia de les ciències de la conducta aplicada. S'apliquen els coneixements adquirits en les diferents ciències que estudien les persones en el context de les organitzacions (per exemple, psicologia social, psicologia de les organitzacions i del treball, sociologia, economia, treball social, sociologia, etc.).

4. Objectius més comuns del desenvolupament organitzacional

En la majoria de les definicions presentades anteriorment es fa referència a l'objectiu últim del procés de desenvolupament organitzacional. Aquest té com a objectiu fonamental millorar les organitzacions a dos nivells: organitzacional i individual, per a la qual cosa utilitza la teoria del canvi planejat i les seves tècniques i intervencions. De manera que el desenvolupament organitzacional busca augmentar la capacitat de l'organització per a adaptar-se als canvis i demandes de seu entorn a curt i a llarg termini, promovent el desenvolupament de la seva capacitat de canvi i la millora de la seva eficiència, tant en l'àmbit financer com en la qualitat de vida laboral. Paral·lelament, s'interessa per la modificació del comportament dels empleats, tant individual com grupal, a fi de facilitar-los l'adquisició de les capacitats requerides per a assolir aquest objectiu (Cummings i Worley, 2007; French, Bell, i Zawacki, 2007; Robbins, 2004).

El desenvolupament organitzacional es diferencia d'altres activitats de canvi planejat perquè emfatitza tant la transferència de coneixements com el desenvolupament d'habilitats i el desenvolupament de la capacitat de l'empresa per a autoavaluar el propi funcionament i assolir les seves metes. De manera que dóna prioritat a l'aspecte humà de les organitzacions (per exemple, persones, relacions, processos, procediments, normes, polítiques, cultura, disseny organitzacional) amb l'objectiu d'ensenyar-los a solucionar problemes, identificar noves oportunitats, prendre decisions, promoure accions que afavoreixin situacions futures desitjades i autorenovar-se. D'aquesta manera, involucra la totalitat de l'organització (French, Bell, i Zawacki, 2007; Cummings i Worley, 2007).

Malgrat tots aquests aspectes comuns, resulta complicat especificar detalladament totes les possibles metes que podria abordar un procés de desenvolupament organitzacional. Els objectius de la implantació d'un procés de desenvolupament organitzacional varien en funció del diagnòstic que es faci de l'estat de l'organització en qüestió.

No obstant això, hi ha un determinat conjunt de metes que són considerades com les més comunes per a una intervenció del desenvolupament organitzacional (Ferrer, 1976; French, Bell, i Zawacki, 2007):

- 1) Desenvolupar un sistema viable i capaç de renovar-se en funció de les tasques que cal desenvolupar. "La funció ha de determinar la forma i no les tasques encaixar en les estructures existents."
- 2) Incrementar l'eficàcia del sistema estable i del sistema temporal (per exemple, projectes, comitès, etc. per mitjà dels quals es fa el treball) amb mecanismes interns de millora contínua.
- 3) Afavorir la col·laboració i la baixa competència en les unitats interdependents. Molta de l'energia que es podria dedicar dins de les organitzacions a l'execució eficient de les tasques es dedica a la competència entre els mateixos membres de les unitats de treball.
- 4) Crear condicions en les quals emergeixi el conflicte i es tracti de manera desitjable. L'evitació dels conflictes és un problema fonamental en moltes organitzacions. Una important quantitat d'energia s'utilitza de manera disfuncional per a evitar, defugir o cobrir aquests conflictes que són inevitables en sistemes complexos com les organitzacions. L'objectiu és que les organitzacions assumeixin el conflicte com un fenomen inevitable que han de solucionar per a prendre les decisions adequades.
- 5) Les decisions s'han de prendre d'acord amb les fonts d'informació en lloc de basar-se en el rol organitzacional. Per això, s'ha d'implantar una norma d'autoritat del coneixement a més de l'autoritat de rol. La presa de decisions no ha de ser únicament vertical i avall en una organització, sinó que s'ha de considerar també quins actors són les millors fonts d'informació en relació amb una situació o problema en concret, en les quals basar-se per prendre la decisió.
- 6) Augmentar el nivell de confiança i suport entre els membres de l'organització.
- 7) Augmentar l'obertura i la claredat de la comunicació dins de l'organització, tant vertical com horitzontal o diagonal.

5. Valors i normes ètiques en el desenvolupament organitzacional

Per a assolir les metes anteriorment esmentades no s'han de perdre de vista una sèrie de valors i normes ètiques que han de servir de base en el programa del desenvolupament organitzacional.

Un valor és entès com "la creença sobre el que és una mica desitjable i el que és indesitjable" (Krech, Crutchfield, i Ballachey, 1962). En aquest treball hem recollit els valors prioritaris que ja van ser assenyalats per Ferrer (1976, p. 18). En concret aquest autor va assenyalar els valors següents:

- 1) Donar l'oportunitat als membres de l'organització de treballar com a éssers humans, més que com a fonts de producció.
- 2) Donar l'oportunitat a cada membre de l'organització i a l'organització en si mateixa de desenvolupar tot el seu potencial.
- 3) Buscar l'augment de l'eficàcia de l'organització, reflectint-ho en els diferents objectius organitzacionals.
- 4) Crear un ambient laboral en el qual tots els membres de l'organització trobin una feina que els representi un repte.
- 5) Donar l'oportunitat als membres de l'organització d'influir en la manera en què es relacionen amb el treball, amb l'organització i amb l'entorn.
- 6) Tractar cada ésser humà com una persona amb un conjunt de necessitats, les quals són bàsiques tant per al treball com per a la vida de l'individu.

En aquesta mateixa línia cal assenyalar també que un programa de desenvolupament organitzacional pot presentar una sèrie de dilemes ètics tant al consultor com al client o a tots dos. White i Wooten (1983), i White i Rhodeback (1992) van identificar cinc categories en les quals es podrien classificar els diferents dilemes ètics que poden aparèixer en un programa de desenvolupament organitzacional. En concret van assenyalar:

- 1) Exposició falsa i connivència. Un comportament no ètic per part del consultor es produiria en cas que aquest distorsionés o exagerés la seva experiència en el camp o els resultats esperables de la intervenció. En el cas del client això passaria si aquest tergiversés els interessos, els objectius o les necessitats de l'organització.

Lectura recomanada

White, L. P. i Wooten, K. C. (1983). Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development. *Academy of Management Review*, 8, 690-697.

Lectura recomanada

White, L. P. i Rhodeback, M. J. (1992). Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Ethics*, 11, 663-670.

- 2) Mal ús de les dades. Un ús indegut de les dades constituiria un altre problema ètic. Les dades són recollides amb l'objectiu de facilitar el procés de desenvolupament organitzacional, i per això que siguin confidencials resulta essencial, ja que les dades, o les dades distorsionades, podrien utilitzar-se per a perjudicar algun membre de l'organització.
- 3) Manipulació i coerció. No és ètic obligar els membres de l'organització que no ho desitgin a participar en les activitats del procés organitzacional.
- 4) Conflictes de valors i d'objectius. La distorsió o ambigüitat dels objectius es considera com una falta ètica. Sovint resulta temptador per part del consultor fer promeses al client amb l'objectiu d'aconseguir un contracte, tanmateix les conseqüències d'això són nocives (per exemple, reducció de la credibilitat del consultor i del programa de desenvolupament organitzacional).
- 5) Ineptitud tècnica. Aquesta ineptitud es manifesta quan per manca d'habilitat, de capacitat o de coneixement del consultor, aquest no pot seleccionar o aplicar de manera efectiva les estratègies d'intervenció adequades.

6. Perspectiva futura del desenvolupament organitzacional

El canvi, tal com s'ha assenyalat moltes vegades en aquest mòdul, s'ha convertit en una realitat en les organitzacions actuals. No obstant això, el fet que les organitzacions estiguin immerses en constants processos de canvi no ha fet que el desenvolupament organitzacional s'hagi convertit en un procés degudament planificat i dut a terme.

D'altra banda, l'entorn econòmic en el qual les empreses han de moure's ha complicat considerablement la disponibilitat de recursos econòmics per a destinar a aquestes qüestions.

Tot això complica, a vegades, el fet de poder fer intervencions degudament planificades. Òbviament, per fer les coses bé fan falta recursos i aquests han de ser aportats per les mateixes empreses. No obstant això, respecte de la situació econòmica actual, es pot destacar que és en les èpoques difícils en què es fan més necessaris el canvi i la innovació per a adaptar-se a les noves demandes del mercat i a les noves situacions econòmiques que condicionen l'èxit amb els procediments antics. Per tant, la inversió que l'organització pot fer en el procés de desenvolupament organitzacional pot convertir-se justament, si aquest és ben aplicat, en l'impuls que l'empresa necessita per a créixer i sortir d'aquesta situació (per exemple, diferenciant-se de la competència).

Finalment, la naturalitat amb què algunes organitzacions perceben el canvi (especialment en tot el relacionat amb la tecnologia) ha fet que a vegades es descuidi aquest procés i no es planifiqui ni dugui a terme degudament. Per tant, s'hauria de considerar una assignatura pendent aconseguir que les intervencions siguin cada vegada més específiques, basades sempre en l'avaluació prèvia de la situació-empresa i, sobretot, regulars. És a dir, que es converteixin en processos continus i no dependents de la situació.

El desenvolupament organitzacional ha de ser constant, d'aquesta manera es podria convertir en una estratègia preventiva pel que fa a les possibles conseqüències negatives del canvi en comptes d'una resposta a aquest (com ha estat tradicionalment).

6.1. Reptes per al desenvolupament organitzacional

Malgrat que el desenvolupament organitzacional té l'origen en l'inici del segle XX, no hi ha cap dubte que els principis que van motivar-ne el naixement continuen avui en dia patents en la tasca de les empreses: el canvi és una constant

i en molts casos una necessitat. Per tot això, són cada vegada més nombrosos els investigadors que pensen que el canvi en les organitzacions és una necessitat que permet a les empreses sobreviure en un entorn competitiu i que, a més, permet humanitzar les organitzacions. En aquest sentit es converteix en un repte per a aquest segle XXI aconseguir demostrar, mitjançant estudis sòlids (fets per investigadors), com també per mitjà de pràctiques organitzacionals (dutes a terme per professionals experts, gestors d'empreses), l'eficàcia que aquests canvis organitzacionals tenen per a humanitzar les empreses i com aquesta humanització contribueix a la competitivitat, a la rendibilitat i a la generació d'ambients de treball saludables.

Estudis referents a això (Muñoz, Muñoz i Ruiz, 2000) han posat de manifest l'existència de cinc factors que s'han de tenir en compte a l'hora d'avaluar i quantificar el nivell d'humanització d'una organització. A saber:

1) Motivació intrínseca. Es tracta d'una variable que informa sobre el grau de satisfacció i gaudi que els treballadors tenen pel que fa a les tasques que duen a terme en l'organització. A més, és una de les variables que ha demostrat tenir més relació amb el rendiment i constitueix la base de la implicació i vinculació dels empleats amb la feina.

2) Comunicació. En una organització orientada cap al desenvolupament, la humanització dels processos i la millora, és fonamental que hi hagi un sistema de comunicació flexible que permeti que la comunicació (especialment la vertical) flueixi amb facilitat. La comunicació oberta i fluida entre els caps o comandaments intermedis i la resta dels treballadors fomenta a més la confiança i la capacitat per a solucionar problemes i tirar endavant en situacions adverses o difícils.

3) Participació. Al costat de la comunicació, i com a conseqüència d'aquesta, la participació permet al treballador autopercebre's com a "part de l'empresa", i convertir-se en un motivador essencial i un potent factor d'humanització.

4) Camaraderia. Es tracta d'una variable col·lectiva que es mesura individualment, que informa sobre l'ambient col·laboratiu percebut per les persones que treballen en una organització i que està relacionada amb les tasques i la confiança que cadascú té en les capacitats productives dels companys. Aquesta variable es pot avaluar de manera similar al clima organitzacional.

5) Respecte. Indica el grau en el qual el treballador o treballadora té la sensació de ser tractat com una persona més que com un "objecte" part d'un procés en l'organització.

En aquest moment, una de les línies d'investigació se centra a desenvolupar instruments de mesura, vàlids i fiables, que permetin avaluar cada una d'aquestes variables i, d'aquesta manera, obtenir indicadors d'humanització que, al seu torn, permetin predir l'èxit i la millora davant d'una situació de canvi organitzacional.

Resum

Els orígens del desenvolupament organitzacional s'inscriuen en quatre grans branques: els entrenaments en laboratoris de sensibilització, la investigació de camp i la metodologia de retroalimentació, la teoria d'investigació-acció i, finalment, els enfocaments sociotècnics i socioanalítics. A més, per a poder arribar a comprendre què és el desenvolupament organitzacional s'ha de tenir un coneixement fonamentat en diversos conceptes que resulten clau en l'àrea del desenvolupament organitzacional: el canvi planificat, els models organitzatius i el model d'investigació-acció. Tot això assenta les bases de l'àrea de desenvolupament organitzacional i la seva conceptualització. Encara que no hi ha un consens generalitzat en relació amb una definició única, sí que hi ha un consens sobre les característiques bàsiques que defineixen el desenvolupament organitzacional com també els objectius més comuns que pot buscar. Així mateix, no s'ha d'oblidar que, com tot programa d'intervenció, un procés de desenvolupament organitzacional ha d'estar guiat per unes normes i uns valors ètics que garanteixin la professionalitat i la transparència del procés. Finalment, en aquest treball es presenta una reflexió sobre les possibles vies futures en l'àrea del desenvolupament organitzacional.

Activitats

1. A continuació es planteja un cas fictici d'una organització que necessitaria la intervenció d'un programa de desenvolupament organitzacional. D'acord amb el model d'investigació-acció presentat, s'hi planteja quins serien les diferents fases o passos hipotètics que s'haurien de dur a terme per a poder aplicar un programa de desenvolupament organitzacional.

Ave-X és una empresa del sector de telecomunicacions amb una plantilla de 230 treballadors. Des de fa un any ha començat a patir un alt increment en el nivell de rotació i absentisme en la seva plantilla, com també un gran descens de la qualitat de l'atenció al client. El president de la companyia, el Sr. Suárez, es posa en contacte amb vosaltres perquè l'ajudeu a tractar i solucionar el problema. En la primera entrevista amb el Sr. Suárez, aquest us informa del problema i de les seves hipòtesis en relació amb la causa, destacant especialment la mala comunicació i coordinació que hi ha entre els empleats.

2. En aquest mòdul s'ha assenyalat l'existència de diversos models organitzatius, encara que en aquestes pàgines ens hàgim centrat a presentar el model d'anàlisi multifacètica per a la intervenció i la gestió organitzacional (model AMIGO) (Peiró, 2004). Un exemple d'un altre model organitzatiu seria el model d'auditoria del sistema humà (ASH) (Quijano i Navarro, 1999). Compareu tots dos models destacant les seves similituds i diferències.

3. En aquest mòdul s'han presentat els diferents tipus de canvi en funció de la seva naturalesa. Plantegeu un exemple pràctic que reflecteixi cada un dels diferents tipus de canvi estudiats.

4. Encara que s'han exposat els objectius més comuns d'un programa de desenvolupament organitzacional, plantegeu cinc objectius més pels quals es podria fer una intervenció d'aquestes característiques.

5. Feu un quadre resum que permeti comparar les diferents aportacions de les quatre branques que sostenen el naixement del camp del desenvolupament organitzacional.

Exercicis d'autoavaluació

1. Definiu el concepte de canvi organitzacional.
2. Enumereu els motius que poden portar a una resistència al canvi individual i organitzacional.
3. Enumereu les diferents estratègies d'acord amb Kotten i Schlesinger (1979) que poden dur-se a terme per a superar la resistència al canvi.
4. Porras i Robertson (1992) van desenvolupar la següent tipologia de canvi: (assenyaleu l'opció correcta):
 - a) de primer ordre, de segon ordre, canvi planificat, canvi no planificat
 - b) canvi episòdic, canvi continu, de primer ordre, de segon ordre
 - c) de primer ordre, de segon ordre, de desenvolupament, evolutiu
 - d) de desenvolupament, evolutiu, de transformació, revolucionari
5. Quines facetes configuren el nucli del model AMIGO? Assenyaleu l'opció correcta.
 - a) Missió, ambient, cultura, tecnologia, visió
 - b) Missió, ambient, tecnologia, direcció, pla estratègic
 - c) Missió, ambient, visió, cultura, pla estratègic, productes
6. Com és entesa una organització des de la perspectiva de la teoria general de sistemes?
7. Enumereu les raons que fonamenten la base del naixement del desenvolupament organitzacional.
8. En què van consistir els grups T?
9. Quina va ser l'aportació de la investigació de camp i de la metodologia de retroalimentació al camp del desenvolupament organitzacional?
10. Definiu el desenvolupament organitzacional

11. Expliqueu els objectius més comuns d'un programa de desenvolupament organitzacional
12. Enumereu els principals dilemes ètics que es poden presentar en un programa de desenvolupament organitzacional.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Per *canvi* s'entén l'alteració de l'estat de les coses, de manera que la realitat present és diferent de l'anterior una vegada ha ocorregut un canvi.

2. Des del punt de vista individual: interessos de la persona; predisposició de l'individu al canvi; predisposició a l'hàbit; por del fracàs; por del desconegut; ambient de desconfiança, o que no s'hagi proporcionat la informació adequada, o que s'hagin generat malentesos; desacord amb les raons per al canvi o amb el fet que no percebin avantatges; alteració de les relacions grupals.

Des del punt de vista organitzacional: inèrcia estructural; enfocament limitat del canvi; inèrcia de grup; amenaça a les relacions de poder; amenaça a la distribució existent de recursos.

3. Educació + comunicació, participació + dedicació, facilitació + suport, negociació + acord, manipulació + invitació a participar, coerció explícita + coacció implícita.

4. d

5. c

6. Les organitzacions són considerades com a sistemes oberts creats per l'home que mantenen una interacció dinàmica amb el seu medi ambient. Així, doncs, les organitzacions reben entrades de l'ambient (per exemple, materials, recursos financers, personal, etc.), processen aquestes entrades (per exemple, tecnologia, direcció, planificació, etc.) i les exporten al medi en forma de serveis, productes o resultats. Aquest procés és un cicle d'esdeveniments que es repeteixen constantment i està caracteritzat per una entropia negativa a la cerca d'un estat d'equilibri i homeòstasi dinàmica.

7. Innovacions en l'aplicació dels descobriments de l'entrenament en laboratoris de sensibilització, la investigació de camp i la metodologia de retroalimentació, investigació d'acció, enfocaments sociotècnics i socioanalítics.

8. L'entrenament o capacitació en laboratoris de sensibilització tenia lloc en grups reduïts i no estructurats amb l'objectiu que els participants aprenguessin de les seves pròpies interaccions i de la dinàmica d'evolució del grup. Més específicament, aquests grups es plantejaven com a eina per a assolir els objectius següents: augmentar la capacitat per a apreciar com els altres reaccionen davant de la nostra conducta, per a calibrar les relacions entre tercers, i per a actuar hàbilment segons cada situació. Així, doncs, els grups T són instruments per al canvi controlats, que faciliten l'autoconeixement i l'autodesenvolupament, i augmenten la consciència d'un mateix i la percepció de la influència de la conducta pròpia sobre els altres.

9. Una part de la investigació es dedicava al perfeccionament de la metodologia d'enquestes i una altra part va consistir en el desenvolupament de la metodologia de retroalimentació.

"Els resultats d'aquest estudi experimental refermaven la idea que un procediment de discussió grupal intensa per a utilitzar els resultats d'una enquesta de qüestionari a empleats pot ser una eina eficaç per a presentar un canvi positiu en una organització."

10. French, Bell i Zawacki (2007): "Un esforç a llarg termini per a millorar els processos de solució de problemes i renovació d'una organització, particularment per mitjà d'una administració més eficaç i la col·laboració de la cultura organitzacional, atorgant especial importància a la cultura d'equips de treball formals, amb l'assistència d'un agent de canvi o catalitzador i l'ús de la teoria i la tecnologia d'una ciència de comportament aplicada, incloent-hi la investigació d'acció".

11. Desenvolupar un sistema viable i capaç de renovar-se, incrementar l'eficàcia del sistema estable i del sistema temporal, afavorir la col·laboració i la baixa competència en les unitats interdependents, crear condicions en les quals emergeixi el conflicte i es tracti de manera desitjable, les decisions s'han de prendre d'acord amb les fonts d'informació en lloc de basarse en el rol organitzacional, augmentar el nivell de confiança i de suport entre els membres de l'organització, augmentar l'obertura i la claredat de la comunicació dins de l'organització.

12. Exposició falsa i connivència, mal ús de les dades, manipulació i coerció, conflictes de valors i d'objectius, ineptitud tècnica.

Glossari

adaptació Terme originalment biològic utilitzat per a descriure la física o els canvis de comportament que augmenten les possibilitats de supervivència d'un organisme. Utilitzat en psicologia per a descriure les respostes als canvis en el medi ambient, per exemple, quan el canvi en les expectatives de la societat demanen algun tipus d'adaptació social en el comportament de les persones.

ajust Concepte similar al d'adaptació, especialment en un context social, però en general implica més intencionalitat i sensibilització de l'individu davant de les exigències ambientals.

amenança Acció de donar indicis de ser imminent alguna cosa dolenta o desagradable.

consultor Persona que tracta d'aplicar els coneixements de la psicologia social a les situacions socials. Es refereix a algú la tasca del qual consisteix a estimular el canvi social en una direcció desitjable.

diagnòstic Art o acte de conèixer la naturalesa d'una malaltia o problema (en el camp de les organitzacions) mitjançant l'observació dels símptomes i signes.

eficàcia Capacitat d'aconseguir l'efecte que es desitja o s'espera.

eficiència Capacitat de disposar d'algú o d'alguna cosa per a aconseguir un efecte determinat.

fracàs Malguany, resultat advers d'una empresa o negoci.

hàbit Manera especial de procedir o conduir-se adquirida per repetició d'actes iguals o semblants, o originada per tendències instintives.

homeòstasi Terme encunyat per la fisiologia que reflecteix la cerca del manteniment de l'equilibri o de l'equilibri dins d'un sistema complex.

inèrcia Propietat dels cossos de no modificar el seu estat de repòs o moviment si no és per l'acció d'una força.

innovació Acció i efecte de mudar-se o alterar alguna cosa, introduint-hi novetats.

interdependència Dependència recíproca.

multifacètic Propietat de tenir múltiples facetes, entenen per *faceta* cada un dels aspectes que en un assumpte es poden considerar.

resistència Acció i efecte d'oposar-se a l'acció d'una altra cosa.

retroalimentació Terme pres de la cibernètica que es refereix a la relació directa entre l'entrada i el resultat d'un sistema. Concepte que reflecteix el flux de retorn de la informació sobre els resultats obtinguts per un sistema que poden ser utilitzats per a regular l'entrada de futur.

seqüència Sèrie o successió de coses que guarden certa relació.

sistema Terme que habitualment es refereix a una sèrie d'elements interconnectats formant un tot organitzat.

viabilitat Qualitat de viable, és a dir, que per les seves circumstàncies té probabilitats de poder dur-se a terme.

Bibliografia

- Argyris, Ch. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. A F. Gil i C. M. Alcover (Eds.). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Baumgartel, H. (1959). Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: the Surrey (Feedback) Experiment. *Kansas Business Review*, 12, 2-6.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development*. Santa Mónica, CA: Goodyear Publishing.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G. i Slater, P. (1990). Democracy is Inevitable. *Harvard Business Review*, 68, 167-76.
- Bennis, W. G., Benne, K. D. i Chin, R. (1969). *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (ed. revisada). New York: George Braziller.
- Bertoglio, O. J. (1984). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México, DF: Limusa.
- Blake, R. i Mouton, J. (1970). *El aspecto humano de la productividad*. Bilbao: Deusto.
- Burke, W. (1988). *El desarrollo organizacional*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Casado, L. (1994). *Psicología del desarrollo de la organización*. Madrid: C. E. Ramón Areces.
- Cummings, T. i Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, DF: Thomson Paraninfo.
- De Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México, DF: Limusa.
- Ferrer, L. (1976). *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México, DF: Trillas.
- French, W. L. i Bell, C. H. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- French, W. L., Bell, C. H. i Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México, DF: McGraw-Hill.
- Friedlander, F. i Brown, L. D. (1974). Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- Gasalla, J. M. (1993). *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.
- Glueck, W. (1971). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- González-Romá, V. i Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. i Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hontangas, P. i Peiró, J. M. (1996). Ajuste persona-trabajo. A J. M. Peiró i F. Prieto (Dirs.). *Tratado de psicología del trabajo* (I). *La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Katz, D. i Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2a. ed.). New York: Wiley.
- Kellejian, V., Weschler, I. R. i Tannenbaum, R. (1955). Managers in Transition. *Harvard Business Review*, 33, 55-65.

- Krech, D., Crutchfield, R. S. i Ballachey, E. (1962). *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Muñoz, A., Muñoz, E. i Ruiz, A. (2000). *Características de la empresa humanizada*. I Congreso Hispano-Portugués de Psicología, Federación Española de Asociaciones de Psicología, Sociedade Portuguesa de Psicologia y Sociedade Galega de Psicoloxia. Santiago de Compostela.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, serie Malor, PPU.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (1996a). *Función directiva en la Administración pública: una perspectiva psicossocial*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública/Zerilli.
- Peiró, J. M. (1999). El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15.
- Porras, J. I. i Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: Theory, Practice and Research. A M. D. Dunnette i L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Quijano, S. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5a. ed.). México, DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Schindler-Rainman, E. (1987). *The Creative Volunteer Community: a Collection of Writings*. Vancouver, BC: Volunteer Vancouver.
- Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1975). *The Volunteer Community: Creative Use of Human resources*. San Diego, CA: University Associates.
- Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1980). *Building the Collaborative Community: Mobilizing Citizens for Action*. Riverside, CA: University of California.
- Schindler-Rainman, E. i Lippitt, R. (1993). *Team Training for Community Change. Concepts, Goals, Strategies and Skills*. Bethesda, MD: Development Publications.
- Schmuck, R. i Miles, M. (1971). *Organization Development in Schools*. Palo Alto, CA: National Press Books.
- Shani, A. B. (1981). *Understanding the Process of Action Research in Organizations: a Theoretical Perspective. Unpublished Doctoral Dissertation*. Cleveland, OH: Case Western.
- Tannenbaum, R., Kellejian, V. i Weschler, I. R. (1954). Training Managers for Leadership. *Personnel*, 30, 3.
- Weick, K. E. i Quinn, R. (2004). Organizational Change and Development: Episodic and Continuous Changing. A J. J. Boonstra (Ed.). *Dynamics or Organizational Change and Learning*, 8, 177-198. Chichester: Wiley.
- White, L. P. i Rhodeback, M. J. (1992). Ethical Dilemmas in Organization Development: A cross-cultural analysis. *Journal of Business Ethics*, 11, 663-670.
- White, L. P. i Wooten, K. C. (1983). Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational development. *Academy of Management Review*, 8, 690-697.