
El desenvolupament i el canvi organitzacional

PID_00248487

Joan Boada Grau

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Joan Boada Grau

Doctor en Psicologia. Professor i investigador de Recursos humans a la Universitat Rovira i Virgili. Consultor de Recursos humans i organitzacions.

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	6
1. El desenvolupament organitzacional. El moviment DO.....	7
1.1. Aproximació conceptual	7
1.2. Objectius, característiques i valors	9
1.3. Models explicatius	11
1.4. Intervencions derivades	13
2. Canvi organitzacional.....	14
2.1. Definició i característiques	14
2.2. Diversos models explicatius	15
Activitats.....	23
Bibliografia.....	25

Introducció

Històricament hi ha dos paradigmes importants en les ciències del comportament organitzacional: l'Organització científica del treball, de Frederick Winslow Taylor, i el de les Relacions humanes, de George Elton Mayo. Un tercer paradigma de les ciències socials és el Desenvolupament organitzacional, que pretén superar els dos anteriors. Aquest ha de facilitar la qualitat integral en «el fer» i «l'aconseguir».

En el marc del Desenvolupament organitzacional, hi ha diferents models explicatius. D'una banda, el model de Schein, on el consultor extern col·labora amb els directius per diagnosticar els aspectes problemàtics significatius i per resoldre'ls. D'altra banda, el model de Lippitt, Watson i Westley, que postula set passos. I també el model de Burke i Litwin, que identifica les variables creadores i generadores de canvi, unes de primer ordre (canvi transaccional) i unes altres de segon ordre (canvi transformacional).

Al segle XXI, el canvi organitzacional és una constant. El canvi entès com a repte contribueix al desenvolupament, l'evolució i la sostenibilitat de les empreses, les institucions i les organitzacions. Quant al canvi, es considera que les variables més importants són tres: la velocitat, la magnitud i la naturalesa del canvi. Els canvis poden ser de diversos tipus, com el transformacional, l'incremental, el no planificat i el planificat.

Hi ha diferents models explicatius del canvi organitzacional. En primer lloc, el model de Lewin, que té tres etapes: (1) descongelar, (2) el canvi mitjançant la reestructuració cognoscitiva i (3) tornar a congelar. El segon model és el de Kilmann, que proposa la necessitat del lideratge i el compromís de la direcció de l'empresa per iniciar qualsevol canvi. Un altre model és el de Porras i Robertson, que presenta la necessitat d'abordar quatre elements: aspectes generals, factors socials, tecnologia i escenari físic. El quart és el model de Cummings i Worley, que indica que hi ha cinc factors principals per aconseguir el canvi organitzatiu: motivació per al canvi, creació d'una visió, desenvolupament del recolzament polític, administració de la transició, i manteniment de l'ímpetu. El penúltim model és el de Kotter, que estableix tres etapes i les opera en vuit passos. Les etapes són: crear un clima per al canvi, comprometre i habilitar tota l'organització i implantar i mantenir la transformació. Finalment, hi ha el model de Greiner. Aquest emfatitza el creixement com el factor de canvi organitzacional, i considera les crisis una part natural de la vida organitzativa, ja que permeten el desenvolupament i el creixement de les empreses.

Objectius

- 1.** Identificar les principals dimensions del desenvolupament organitzacional.
- 2.** Tenir una visió global dels principals elements del canvi organitzacional.
- 3.** Analitzar els comportaments personals que promoguin el canvi organitzacional.
- 4.** Tenir consciència dels principals models del desenvolupament organitzacional.
- 5.** Saber avaluar les organitzacions a partir dels models proposats.
- 6.** Realitzar propostes d'intervenció en organitzacions.

1. El desenvolupament organitzacional. El moviment DO

1.1. Aproximació conceptual

El desenvolupament organitzacional (d'ara endavant, DO) cristal·litza com un moviment de les ciències socials que apareix al voltant dels anys seixanta com a superació de l'organització científica del treball (OCT), de Frederick Winslow Taylor, i el de les relacions humanes de George Elton Mayo.

El DO és un canvi planificat en un context espaciotemporal d'una organització que facilita incrementar la congruència entre l'estructura, les persones i la cultura de l'organització, i a més permet desenvolupar solucions noves i creatives per a l'empresa (Burke, 1994).

El moviment DO

Està influenciat tant per corrents filosòfics (*racionalisme* = possibilitats lògiques; *pragmatisme* = possibilisme; *existencialisme* = experienciació) com teòrics (Kurt Lewin i els seus col·laboradors com Lippitt, Benne, Bradford, Blake, French, Lickert, McGregor, Cartwright, Deutsch, etc.).

Com indiquen Porras i Robertson (1992), el DO es basa en diverses disciplines per elaborar els seus models, estratègies i tècniques. Aquests autors consideren que el DO incideix en el canvi planificat dels sistemes humans i contribueix a la ciència de l'organització a partir dels coneixements que s'obtenen de l'estudi de la dinàmica complexa del canvi. El DO és considerat com un camp d'estudi acadèmic interdisciplinari i com una professió reconeguda (Friedlander i Brown, 1974).

Diversos autors han definit el DO. Les principals definicions són les que s'indiquen a continuació:

«Una resposta al canvi, una complexa estratègia educativa la finalitat de la qual és canviar les creences, actituds, valors i estructura de les organitzacions, de tal manera que aquestes puguin adaptar-se més bé a les noves tendències, mercats, reptes, i al ritme vertiginós del mateix canvi».

Bennis (1980, pàg. 19)

«Intenta *desenvolupar un nivell d'interdependència satisfactori* en l'organització, enfront de les exigències de les tasques i les necessitats dels individus; per tant, canviar o, almenys, millorar el funcionament del sistema organitzatiu».

Petit (1984, pàg. 139)

«Un esforç planificat de tota l'organització i administrat des de l'alta gerència per augmentar l'efectivitat i el benestar de l'organització per mitjà d'intervencions planificades en els processos de l'entitat, els quals apliquen els coneixements de les ciències del comportament».

Beckhard (1985, pàg. 89)

«Un intent de llarg abast destinat a millorar l'aptitud de l'organització tant per enfrontar-se als canvis de l'ambient exterior com per millorar la seva capacitat per resoldre problemes interns».

Huse i Bowditch (1988, pàg. 256)

«És un esforç 1) planificat, 2) de tota l'organització, i 3) controlat des del nivell més alt, per 4) incrementar l'efectivitat i el benestar de l'organització mitjançant 5) intervencions planificades en els processos de l'organització, aplicant els coneixements de les ciències de la conducta».

Beckhard (1988, pàg. 9)

«És un procés de l'organització per comprendre i millorar tots els processos justificatius que pugui desenvolupar una organització per a l'acompliment de qualsevol tasca i per a l'assoliment de qualsevol objectiu».

Vaill (1989, pàg. 261)

«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, amb el propòsit 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».

Porras i Robertson (1992, pàg. 272)

«És una aplicació en tot el sistema del coneixement de les ciències de la conducta al desenvolupament i al reforç planificats de les estratègies, les estructures i els processos de l'organització, per millorar l'efectivitat d'una organització».

Cummings i Worley (1993, pàg. 2)

«Es diferencia d'altres processos de canvi, perquè no és una tècnica específica [...]; ni una metodologia educativa com ara el desenvolupament de directius o un altre curs de formació; ni una acció de canvi tecnològic, com ara la recerca operativa; sinó que és una *estratègia global de canvi*, continuada i planificada, que es guia pel model de recerca-acció».

Alonso (1994, pàg. 71)

«És un procés de canvi planificat en la cultura d'una organització, mitjançant la utilització de les tecnologies de les ciències de la conducta, la recerca i la teoria».

Burke (1994, pàg. 12)

«És un esforç a llarg termini, guiat i recolzat per l'alta gerència, per millorar la visió, la delegació d'autoritat (*empowerment*), l'aprenentatge i els processos de resolució de problemes d'una organització, mitjançant una administració constant i de col·laboració de la cultura de l'organització –amb un èmfasi especial en la cultura dels equips de treball naturals i en altres configuracions d'equips– que utilitza el paper del consultor facilitador i la teoria i la tecnologia de les ciències de la conducta aplicada, incloent-hi la recerca/acció».

French i Bell (1995, pàg. 29)

«Es refereix a un gran esforç per millorar les capacitats i habilitats en la solució de problemes organitzacionals per enfrontar-se als canvis en el seu ambient extern i intern».

Ferrer Pérez (2000, pàg. 13)

Segons Alonso (1994, pàg. 110-111), els elements principals que caracteritzen aquest moviment són:

«1) Una concepció de les organitzacions com a sistemes socials oberts.

2) La cerca de la salut organitzacional [...], entenent-la com la capacitat per sobreviure, adaptar-se, conservar-se i créixer segons criteris d'identitat, adaptabilitat i integració organitzacional.

3) La utilització del model de recerca-acció en les seves estratègies adaptatives de canvi planificat, [...] sistèmica i d'aprenentatge [...], per millorar-ne el funcionament i la relació amb l'ambient.

4) L'ús de tècniques d'intervenció fonamentades en l'aplicació del model de recerca-acció als processos de canvi, la proliferació i el caràcter polivalent dels quals són l'expressió de la complexitat organitzacional i de les múltiples perspectives des de les quals el DO pretén el canvi en les organitzacions.

5) [...], la utilització d'agents de canvi organitzacional que tinguin les actituds d'implicació i de col·laboració en les accions de canvi i en la formació en les ciències socials, determinants per a l'èxit de les intervencions organitzacionals».

1.2. Objectius, característiques i valors

El DO ha de facilitar la cerca de la qualitat integral en «el fer» i «l'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 dins de cadascun d'ells, en relacions d'interdependència (Gasalla, 1993).

D'aquesta manera, els **objectius** del DO (Beer, 1980; Ferrer-Pérez, 2000; French i Bell, 1995) podrien ser:

- 1) la millora de l'organització mitjançant la recerca/acció participant,
- 2) l'augment de l'eficiència organitzacional,
- 3) la millora de la qualitat de vida laboral,
- 4) la integració de les metes de les persones amb les de l'organització,
- 5) l'excel·lent qualitat de servei,
- 6) l'increment de la congruència entre l'estructura, els processos, l'estratègia, les persones i la cultura de l'organització,
- 7) el desenvolupament de solucions noves i creatives per a l'organització, i
- 8) facilitar la capacitat de l'organització de renovar-se per si mateixa.

Les principals **característiques** (French i Bell, 1995; Davis i Newstrom, 1991) del DO són les següents:

- S'enfoca en la cultura i en els processos.
- Es fonamenta en els valors humanístics: l'empleat té potencialitats.

- Es basa en l'aprenentatge vital o experiencial: l'empleat aprèn mitjançant la seva experiència laboral.
- Utilitzen agents de canvi o facilitadores que estimulen, faciliten i coordinen el canvi.
- Els seus practicants són facilitadors, col·laboradors i coaprenents amb el sistema client.
- Depèn, en gran manera, de la retroalimentació, ja que permet entendre l'abast de la presa de decisions i la seva autocorrecció.
- Fomenta la col·laboració entre els líders de l'organització i els membres en l'administració de la cultura i dels processos.
- Construeix els equips, ja que són importants per a l'acompliment de les tasques.
- Es concentra primordialment en l'aspecte humà i social de l'organització i, en fer-ho, intervé també en els aspectes tecnològics i estructurals.
- Els seus aspectes fonamentals són la participació i el compromís de tots els nivells de l'organització en la resolució de problemes i en la presa de decisions.
- Es concentra en el canvi del sistema total i considera les organitzacions com a sistemes socials complexos.
- S'aplica a situacions concretes i particulars, està orientat a la contingència.
- El principal objectiu és aconseguir que el sistema client sigui capaç de resoldre per si mateix els seus problemes, mitjançant l'ensenyament de les habilitats i el coneixement de l'aprenentatge continu per mitjà de mètodes autoanalítics.
- Considera que la millora de l'organització és un procés permanent en el context d'un entorn en canvi constant.
- Es basa en un model de recerca-acció amb una extensa participació dels membres del sistema client.
- Adopta una perspectiva del desenvolupament que busca la millora tant dels individus com de l'organització.
- Tracta de crear solucions «en les quals tots guanyen» i estratègies «guanyar-guanyar».

D'altra banda, els **valors** que defensa el DO són diversos:

- La participació plena, que consisteix en el compromís de totes les parts de l'organització; això és important atès que molts empleats tendeixen a resistir-se als canvis i a no sortir de la seva zona de confort.
- Un altre valor seria la confrontació positiva; així, els problemes i els temes que apareixen en l'organització han de ser discutits de manera positiva i sana, oberta i honesta.
- El tercer seria la seguretat, que permet la creació d'un clima d'harmonia, suport i llibertat de les aportacions.
- Finalment, el respecte pels altres, que implica tractar les persones amb dignitat i amb tolerància.

1.3. Models explicatius

Els models explicatius són els següents:

1) Model de Schein. Pel que fa als models utilitzats pel DO, Schein (1998) considera que esdevenen **tres models bàsics i generals de consultoria**. En aquest sentit, els dos primers incideixen en els aspectes de **consultoria administrativa i tradicional**; no obstant això, el tercer és genuïnament de **consultoria DO**. Els tres models bàsics de Schein consisteixen en el següent.

a) Un primer model incideix en l'adquisició d'experiència. Els directius identifiquen una necessitat o un problema que l'organització no pot resoldre, i contracten un consultor extern per resoldre'l directament o fer un conjunt de recomanacions.

b) Un segon model que es denomina «metge-pacient». Els directius detecten disfuncions o símptomes, emprant a un consultor extern perquè avaluï les causes d'aquesta disfunció. En aquest sentit, el consultor extern, igual que un facultatiu, **prescriu accions** per remeiar les disfuncions.

c) El tercer, anomenat **consultoria de processos**, en el qual el consultor extern col·labora amb els directius per **diagnosticar els aspectes problemàtics** significatius. Així, el consultor extern ajuda l'organització client a fer una **avaluació** justa, suggereix processos i assessora procediments per abordar els problemes d'interès i la seva resolució, i recolza i ajuda a generar dades vàlides i a aprendre d'aquestes.

2) Model de Lippitt, Watson i Westley. Hi ha diversos exemples particulars de consultoria de processos. El model de Lippitt, Watson i Westley (1989) traça els passos lògics involucrats en la consultoria del DO i sosté un model de set fases:

- a) El desenvolupament d'una necessitat per al canvi.
- b) El client necessita ajuda i un agent de canvi extern estableix una relació de treball mútua.
- c) El diagnòstic del problema del client.
- d) L'examen de metes alternatives i l'establiment d'intencions d'acció.
- e) La transformació de les intencions en esforços reals.
- f) La generalització i estabilització del canvi.
- g) Acabar la relació client-consultor.

3) Model de Burke i Litwin. El model de Burke i Litwin (Burke, 1982 i 1994) identifica les variables creadores i generadores de canvi, unes de **primer ordre (canvi transaccional)** i unes altres de **segon ordre (canvi transformacional)**.

Involucra el **lideratge transaccional** (guia i motiva els seus empleats cap a les metes establertes, i aclareix els requeriments de rol i de tasca) i el **lideratge transformacional** (el líder inspira els seus empleats a transcendir el seu propi egoisme en bé de l'organització, i són capaces d'exercir un efecte profund i extraordinari en els empleats).

Per comprendre el model, és necessari distingir quatre aspectes:

- a) El canvi transaccional: és evolutiu i d'adaptació; es canvien les característiques de l'organització.
- b) El canvi transformacional: és revolucionari i fonamental; s'altera significativament la naturalesa organitzacional.
- c) L'ambient de l'organització: és l'avaluació col·lectiva de les persones que formen l'organització a partir de les percepcions sobre les pràctiques gerencials, els procediments organitzacionals utilitzats, etc.
- d) La cultura organitzacional: és l'avaluació col·lectiva de l'organització sobre la base de les normes, els valors, etc.

Burke i Litwin exposen el següent:

- Les intervencions dirigides cap a les pràctiques gerencials, l'estructura, els sistemes, les interaccions i els intercanvis quotidians i l'ambient de l'organització indueixen un canvi transaccional. Aquestes variables són menys decisives per efectuar el canvi en l'organització.
- Les intervencions dirigides cap al lideratge, la missió, l'estratègia i la cultura de l'organització produeixen un canvi transformacional. En les orga-

nitzacions, els processos transformacionals són essencials per induir un canvi genuí en la seva cultura.

Aquest model implica un avançament significatiu, ja que el consultor extern avalua la situació de canvi, decideix si el canvi ha de ser transaccional o transformacional, i orienta la intervenció en l'organització.

1.4. Intervencions derivades

Pel que fa a aquest aspecte, el DO és molt ampli. Les principals intervencions del DO (Petit, 1984; French i Bell, 1995; Katz i Kahn, 1990) poden concretar-se en les següents activitats:

- Diagnòstic i informació: assegurar-se de l'estat de l'organització.
- Formació d'equips: incrementar l'acompliment, les habilitats, etc.
- Intergrup: millora de l'efectivitat.
- Retroalimentació d'enquestes: dissenyar accions basades en dades empíriques.
- Formació i capacitació: millorar coneixements, habilitats, capacitats, etc.
- Tecnoestructurals: enriquir la feina, administració per objectius, etc.
- Consultoria de processos: permeten al client comprendre el procés.
- Creativitat i innovació: són activitats inventades.
- Conciliació i mediació: ajudar al funcionament del conflicte interpersonal.
- Assessorament, orientació i consell individual: ajuda personalitzada.
- Suport de grup: ajuda grupal.
- Influència del grup d'iguals: la persona és influïda pels companys.
- Entrenament en sensibilització: la persona és el centre del canvi.
- Planificació de la carrera: enfocament per aconseguir una promoció.
- Planificació i establiment d'objectius.
- Estratègica: creació de polítiques.
- Transformació organitzacional: canvis profunds i a gran escala.
- Canvi sistèmic: incidir en els subsistemes social i tècnic.

2. Canvi organitzacional

2.1. Definició i característiques

El canvi organitzacional és una constant al segle XXI. Aquest, contribueix al desenvolupament, l'evolució i la sostenibilitat de les empreses, les institucions i les organitzacions.

El canvi organitzacional ha estat estudiat des de perspectives teòriques i disciplinars molt diverses, la qual cosa ha derivat en la consolidació de models explicatius.

Quant al canvi, Del Prado (2007) considera que les característiques més importants són tres:

1) La **velocitat** incideix sobre el nivell d'**ansietat, incertesa i ambigüitat** que experimenten els empleats davant del canvi. També té relació amb l'actitud de resistència que pot aparèixer. Tot això afecta la resposta dels empleats i la seva adaptació futura a les noves condicions del seu lloc de treball i de l'organització. A manera d'exemple: el canvi d'organigrama d'una empresa en tres mesos. El canvi implica l'adaptació constant a nous comportaments per part dels empleats, la qual cosa potencialment pot generar fatiga i influir-hi negativament, i també incrementar-ne la resistència (Boga i Ensari, 2009).

2) La **magnitud del canvi** està constituïda per tres elements:

- El **volum**. Fa referència a la quantitat de canvis que s'han d'afrontar tant en nombre com en diversitat. Per exemple, afrontar en dos mesos la formació en noves tecnologies, els processos productius i el canvi de propietat de l'empresa.
- La **frequència**. Es refereix a la permanència limitada d'un determinat estat. Per exemple, el temps que transcorre entre el llançament d'un nou producte A i l'aparició d'una sèrie de substituïts del producte A.
- La **complexitat**. Fa referència al grau de variables que conformen i/o afecten un determinat canvi. A manera d'exemple: una fusió empresarial implica aspectes com les persones afectades, les cultures, les polítiques de recursos humans, la força dels sindicats, la conflictivitat generada, etc.

3) La **naturalesa**. Fa referència a dos aspectes centrals:

- La percepció de canvi pels empleats. Es refereix a la percepció que té l'empleat del canvi: si l'entén com una amenaça o com una oportunitat.
- La capacitat i les conductes de l'empleat per assumir-lo, que indica si el canvi és o no significatiu i si té recursos per afrontar-lo.

Altres característiques importants que poden tenir-se en compte són el tipus de canvi i el lideratge.

Quant al **tipus de canvi**, podem trobar-ne de diversos. Pot ser transformacional, incremental, no planificat i planificat (Schermerhorn, Hunt i Osborn, 2004).

- El **canvi transformacional** correspon a aquelles situacions en les quals els canvis sorgeixen en moments crítics i tenen el potencial de generar modificacions de gran magnitud en aspectes fonamentals de l'empresa.
- El **canvi incremental** es relaciona amb un canvi progressiu de l'empresa, és el més freqüent i el menys «traumàtic».
- D'altra banda, el **canvi planificat i el canvi no planificat** tenen a veure amb l'existència o no d'un pla per generar-lo i/o afrontar-lo. No obstant això, tenir un pla no garanteix que les accions puguin arribar a succeir-se d'acord amb la planificació realitzada, especialment perquè el canvi conté en si mateix incertesa i ambigüitat, que poden incidir en la resistència que genera en els membres de l'organització.

Quant al **lideratge**, com a forma d'afavorir el canvi organitzacional, depèn de la manera com s'impliqui:

- Si el canvi s'interpreta des d'una paradigma clàssic-tradicional, l'èmfasi se centraria més en **la persona i en la interacció unidireccional líder/seguidor**.
- Contràriament, si es tenen en compte les característiques de l'entorn i el context, s'emfatitzarien els processos de lideratge que afecten de diverses maneres i en múltiples direccions tot el sistema, com són els departaments, els grups informals i l'empresa **com una totalitat**.

2.2. Diversos models explicatius

Els diversos models explicatius són els que explicarem a continuació:

1) Model de Lewin. El model proposat per Lewin (1978) consisteix en tres passos i especifica els mecanismes psicològics involucrats en el DO. Descriu tres etapes:

a) **Descongelar:** és crear la motivació i una disposició favorable per al canvi mitjançant la desconfirmació (o falta de confirmació), la creació de culpabilitat o ansietat, i la provisió de seguretat psicològica. També implica congelar el comportament present, amb la finalitat de mantenir l'empresa en un estat estàtic, per entendre de manera general quins poden ser els factors d'impacte en el canvi organitzacional.

b) **Canvi mitjançant la reestructuració cognoscitiva:** és ajudar el client a veure, sentir i reaccionar de manera diferent davant d'una situació, basant-se en noves perspectives obtingudes mitjançant la identificació amb un nou rol o amb l'obtenció d'informació nova i pertinent. D'aquesta manera, es realitzen totes les modificacions que es consideren oportunes amb la finalitat d'eliminar la resistència al canvi.

c) **Tornar a congelar:** és ajudar el client a integrar el nou punt de vista en la seva personalitat, en el seu jo i en les relacions significatives. Es pretén assegurar que tots els canvis efectuats no tornin a presentar problemes i, d'aquesta manera, assegurem un comportament estable de l'organització.

El model de canvi organitzacional de Lewin es complementa amb el model del camp de forces (Lewin, 1938). Lewin indica que en una situació de canvi hi ha dues forces oposades entre si. Unes són favorables al canvi i les altres hi són resistents. Si ambdues estan en equilibri, l'organització es manté estable. En aquesta etapa, ha de disminuir-se la intensitat de les forces de resistència i és necessari augmentar les forces favorables al canvi.

El model de Lewin és reeixit si som conscients del problema que s'aborda i de la situació actual de l'empresa, així com dels objectius i de l'estat final que es desitja aconseguir. Es tracta de transitar de l'estat A a el B, mitjançant l'increment de les forces favorables al canvi, i d'aquesta manera reduir cada vegada més la resistència al canvi.

2) Model de Kilmann. Model del **canvi de sistema total** de Ralph Kilmann (Allen i Kilmann, 2001; Covin, Kilmann i Kilmann, 1994) que proposa que és necessari el **lideratge i el compromís de la direcció** de l'empresa per iniciar qualsevol canvi.

A més, és necessari realitzar un diagnòstic adequat a partir d'observacions i dades concretes.

Aquest model indica que hi ha cinc trajectòries que són essencials per generar un canvi.

Segons aquest model, les trajectòries són aquells camins per obtenir algun resultat. Així, són les estratègies que s'hauran de seguir per aconseguir reeixidament els resultats desitjats. Les trajectòries són:

a) Cultura: incrementa la confiança, la comunicació, la disposició a compartir la informació i una bona actitud per al canvi.

b) Habilitats directives: han d'incrementar-se amb la finalitat d'afrontar els reptes i les situacions adverses que s'arribin a presentar en una situació de canvi. A més, faciliten la forma d'enfrontar-se a problemes complexos i a agendes ocultes.

c) Creació d'equips: aquests s'encarreguen de disseminar la nova cultura i els nous mètodes a cadascun dels departaments de l'empresa.

d) Estratègia: ha de planificar-se de manera organitzada i anticipatòria, s'ha d'alinear a les divisions, als departaments, als grups de treball, etc.

e) Sistema de recompenses: avalua l'acompliment de totes les parts de l'organització.

3) Model de Porras i Robertson. Aquest model (Porras i Robertson, 1992; Robertson, Roberts i Porras, 1993) presenta un conjunt de variables que poden agrupar-se en quatre apartats:

a) Aspectes generals: s'hi inclouen les eines formals, els acords, les normatives i els mecanismes que orienten i guien el comportament organitzacional.

b) Factors socials: comprenen les característiques de la interacció entre els actors de l'organització.

c) Tecnologia: involucra factors que tenen a veure de manera directa amb la transformació d'*inputs* en *outputs*, com la maquinària i les eines, els processos, etc.

d) Escenari físic: comprèn tots els factors que tenen a veure amb l'entorn.

A partir d'aquests apartats, es realitza un diagnòstic dels problemes de l'organització, per delimitar les relacions entre els problemes i els actors. El plantejament és sistemàtic, es tracta d'intervenir els aspectes disfuncionals dels quatre aspectes descrits anteriorment. Un aspecte central d'aquest model són els coneixements individuals sobre la situació de l'organització.

4) Model de Cummings i Worley. El model de Cummings i Worley (2007) indica que hi ha cinc factors principals per aconseguir el canvi organitzatiu. Són els següents:

a) Motivació per al canvi: es tracta de crear una disposició excel·lent per al canvi; per a això, és necessari sensibilitzar els empleats i tractar de comunicar-los els aspectes positius i realistes dels avantatges del canvi. També s'han de neutralitzar les resistències al canvi, a partir d'abordar els sentiments de pèrdua i d'ansietat; s'ha de proporcionar una comunicació àmplia sobre l'esforç del canvi i també cal fomentar la participació a la planificació i a l'execució del canvi.

b) Creació d'una visió: es tracta de visualitzar l'estat futur al qual es vol arribar. És necessària la creació d'una visió del futur i predir de quina manera les persones i els grups s'hi adaptaran. La visió redueix la incertesa, serveix per donar energia a la conducta per aconseguir-ne els objectius, i mostra que el futur pot ser beneficiós. Tot això, es complementa amb els valors, atès que proporcionen metes tangibles cap a les quals els integrants de l'empresa poden dirigir les seves forces.

c) Desenvolupament del suport polític: s'ha d'assegurar que els actors clau ajudin i beneficiïn la implantació del canvi. En aquest sentit, és necessari avaluar el poder polític de l'agent de canvi, identificar els grups d'interès clau i influir-los. Les persones i els grups que tenen un poder polític manifest han d'estar convençuts que el canvi és *bo per a ells* o que no els causarà disfuncions; si no és així, s'hi resistiran.

d) Administració de la transició: es tracta de veure com es transita de l'«abans» al «després». Es poden utilitzar diverses eines, com *checklists* de tasques, seqüències d'esdeveniments i assignació de rols i responsabilitats. També es poden utilitzar activitats que permeten ser seqüenciades. Aquestes activitats han de tenir el suport i el compromís dels actors clau a l'organització, el lideratge, recursos i energia de la qual són necessaris per aconseguir que la transició sigui reeixida. A més, han d'iniciar-se aprenentatges a tots els nivells per facilitar el canvi.

e) **Mantenir l'ímpetu:** és necessari prendre mesures per sostenir el canvi. Així, han de proporcionar-se recursos per al canvi, crear sistemes de suport per als agents de canvi, desenvolupar noves competències i habilitats, i reforçar les noves estructures.

Cummings i Worley indiquen que l'aplicació adequada de cadascun dels cinc factors facilitarà l'èxit del canvi organitzacional.

5) Model de Kotter. El model de Kotter (Kotter, 1995, 1996 i 2000; Kotter i Cohen, 2002) estableix tres etapes i les fa operacionals en vuit passos. Ho expliquem a continuació:

a) Etapa 1. Crear un clima per al canvi

- **Pas 1. Crear el sentit d'urgència:** el canvi és possible si l'empresa ho desitja. Una organització ha d'analitzar les amenaces i els punts de millora reals, però també les oportunitats i les fortaleses. A més, en els processos de canvi el temps és un factor clau. Aquest autor indica que el 75% dels empleats han de «comprar» el canvi.
- **Pas 2. Formar una coalició potent:** es tracta d'implicar els empleats més carismàtics de l'organització. Els empleats han de ser heterogenis i representatius; d'aquesta manera tindrem més probabilitats d'èxit. Poden ser directius, quadres intermedis, tècnics i operaris. El que és necessari és que tinguin prestigi i carisma.
- **Pas 3. Desenvolupar una visió clara:** és necessari que la majoria de l'organització tingui una visió clara de quin serà l'estat futur que es desitja aconseguir; d'aquesta manera el canvi es visualitza. La claredat en la visió fa que els empleats comprenguin què s'espera d'ells i a què anirà destinat el seu esforç personal.

b) Etapa 2. Comprometre i habilitar tota l'organització

- **Pas 4. Comunicar la visió:** des de l'alta direcció, la visió ha de comunicar-se amb freqüència i amb força. Cal evitar que el missatge de canvi s'atenuï o passi desapercebut. La visió ha d'estar al cap de tots, en les actituds i en les accions.
- **Pas 5. Eliminar obstacles:** en tot procés de canvi, han de minimitzar-se les resistències. Han de prendre's decisions per eliminar els obstacles i cal de corregir les actituds negatives. De vegades, caldrà renovar els agents del canvi.

- **Pas 6. Assegurar triomfs a curt termini:** en el procés de canvi, han de contemplar-se una sèrie de fites de consecució fàcil, que actuaran com a element dinamitzador i motivador. D'aquesta manera, es venceran les resistències negatives de certs empleats. Així doncs, res motiva més que l'èxit.

c) Etapa 3. Implantar i mantenir la transformació

- **Pas 7. Construir sobre el mateix camí:** alguns projectes de canvi no són reeixits perquè declaren la victòria massa aviat. Els canvis reals succeeixen en un nivell molt profund. Només s'ha produït un canvi quan s'ha desenvolupat un nou hàbit o una nova actitud en la manera de realitzar les coses. El canvi necessita temps.
- **Pas 8. Ancorar el canvi en la cultura de l'empresa:** els canvis en les organitzacions han d'incorporar-s'hi al nucli. El canvi ha de ser en l'estratègia, en la qualitat, en els procediments operatius, en la informació corporativa, en la gestió de les persones, etc.

6) Model de Greiner. El model de Greiner (1994, 1998 i 2011) emfatitza el creixement com el factor de canvi organitzacional fonamental, essent les crisis una part natural de la vida organitzativa que permet el desenvolupament i el creixement de les empreses. El terme *crisi* ve de la llengua grega (*krisis*) associat al verb *krinien*, que significa 'separar i decidir'. Així doncs, la crisi al·ludiria a alguna cosa que es trenca i, com que es trenca, pot ser analitzada.

Segons Greiner, les crisis permeten a les organitzacions analitzar i generar solucions als problemes que es plantegen, i donar resposta als reptes i desafiaments que té cada etapa del seu cicle vital. Així, les empreses, per sobreviure, han de superar els diferents tipus de crisis.

El present model al·ludeix a sis fases que permeten que les organitzacions avanci i es desenvolupin. Aquestes fases són:

a) **Fase 1. Creixement mitjançant la creativitat:** és el naixement de l'empresa, implica tenir una idea de negoci, on la preocupació són els usuaris, beneficiaris i clients. Es percep la falta de professionalisme, no hi ha formalitats i pautes de funcionament, no hi ha rols diferenciats ni estructures ben definides. L'empresa necessita introduir mecanismes de gestió formals per continuar creixent; no obstant això, no està realment preparada per realitzar aquest canvi. Si aquesta fase arriba al seu zenit, apareixerà la «crisi de lideratge». Per resoldre-la, caldrà que algú posi ordre a l'organització i resolgui els problemes de gestió.

b) Fase 2. Creixement mitjançant la direcció: s'inicia un període estable de creixement motivat per la direcció d'un lideratge eficient. El nou director i el seu equip comencen a exercir i a assumir responsabilitats clau. Així, es definiran regles, procediments, activitats i tasques. La presa de decisions es torna més professionalitzada i els nivells d'efectivitat van creixent. Els membres de l'organització comencen a sentir el pes de les forces centrífugues i de control. Si tot això arriba al màxim, apareix la «crisi d'autonomia»; tot està tan centralitzat en la direcció que hi ha una gran limitació per experimentar, prendre riscos, crear, decidir i innovar.

c) Fase 3. Creixement mitjançant la delegació: es tracta de conjuminar coneixements i idees que provenen de la diversitat dins de l'empresa per trobar noves formes de reduir costos, millorar processos, productes i serveis, augmentar efectivitat, ampliar el compromís i consolidar una cultura organitzacional que equilibri la creativitat amb l'eficàcia. En aquest procés de descentralització organitzacional, augmenta la motivació, la qual cosa facilita desenvolupar nous processos de creixement. No obstant això, els directius perceben que l'empresa comença a dispersar-se i perd focus. És quan apareix la «crisi de control». Aquesta se supera introduint mecanismes de coordinació i control per solucionar el problema.

d) Fase 4. Creixement mitjançant la coordinació: es fa fonamental el paper dels coordinadors entre les diferents àrees de l'organització. Els departaments han de coordinar-se per créixer conjuntament. Es tracta d'assumir la perspectiva de l'organització com un tot. En aquesta fase apareix l'estandardització de les metes i dels registres. També s'abusa de la necessitat que els responsables d'àrees i de projectes realitzin informes, la qual cosa augmenta la quantitat de regles, normes, i procediments institucionals. Això comporta l'aparició de la «crisi de la burocràcia».

e) Fase 5. Creixement mitjançant la col·laboració: en aquesta etapa, el clima organitzacional és molt bo, les pautes organitzacionals es perceben clarament i els membres de l'empresa les accepten de ple. Les crisis poden ser de diferent tipus depenent del rumb que hagi pres l'empresa i del nivell de complexitat assolit. El fet de solucionar les crisis implica un bon creixement i, per tant, nivells alts d'eficiència. Si les crisis no se solucionen, l'organització pot caure en un profund declivi i aparèixer la «crisi de complexitat».

f) Fase 6. Creixement mitjançant l'articulació: l'articulació pot ser diversa. Si es produeixen sinergies entre empreses, és possible arribar a fórmules d'aliances com les xarxes o els clústers. La creació d'aliances amb altres empreses del sector o d'altres sectors farà possible que l'empresa segueixi creixent i tingui més possibilitats de desenvolupar-se. Curiosament, les fases de creixement es detenen en aquesta fase. Aquesta és l'última fase de l'evolució d'una empresa i no s'identifica cap crisi relacionada amb aquesta fase.

Activitats

Les quatre activitats que es plantegen han d'efectuar-se sobre una mateixa empresa. Poseu com a focus la vostra empresa o, si no en teniu cap, una empresa d'algun conegut que tingueu.

1) Activitat 1. Es tracta que realitzeu una avaluació de la situació actual de l'empresa mitjançant una anàlisi DAFO.

L'acrònim DAFO significa:

D: Febleses (força interior que s'origina dins de l'organització)

A: Amenaces (força exterior que ve de l'entorn)

F: Fortaleses (força interior que s'origina dins de l'organització)

O: Oportunitats (força exterior que ve de l'entorn)

	Explicació
Febleses	
Amenaces	
Fortaleses	
Oportunitats	

2) Activitat 2. A partir dels principis del model de Cummings i Worley, tracteu de desenvolupar un canvi en l'empresa que heu escollit.

Factors	Explicació amb exemples concrets
1. Motivació per al canvi: Es tracta de crear una disposició excel·lent per al canvi, per a això és necessari sensibilitzar els empleats.	
2. Creació d'una visió: Es tracta de visualitzar l'estat futur al qual es vol arribar.	
3. Desenvolupament del suport polític: S'ha d'assegurar que els actors clau ajudin i beneficiïn la implantació del canvi.	
4. Administració de la transició: Es tracta de veure com es transita de l'«abans» al «després».	
5. Mantenir l'ímpetu: És necessari prendre mesures per sostenir el canvi.	

3) Activitat 3. A partir dels principis del model de Kotter, tracteu de desenvolupar un canvi en l'empresa que heu escollit.

Etapa	Passos	Explicació amb exemples concrets
1. Crear un clima per al canvi	1. Crear el sentit d'urgència	
	2. Formar una coalició potent	
	3. Desenvolupar una visió clara	

Etapa	Passos	Explicació amb exemples concrets
2. Comprometre i habilitar a tota l'organització.	4. Comunicar la visió	
	5. Eliminar obstacles	
	6. Assegurar triomfs a curt termini	
3. Implantar i mantenir la transformació	7. Construir sobre el mateix camí	
	8. Acorar el canvi en la cultura de l'empresa	

4) Activitat 4. De la informació obtinguda en les activitats anteriors extraieu-ne quatre conclusions.

Conclusió 1	
Conclusió 2	
Conclusió 3	
Conclusió 4	

Bibliografia

- Allen, R. S.; Kilmann, R. P.** (2001). «The role of the reward system for a total quality management based strategy». *Journal of Organizational Change Management* (núm. 14, pàg. 110-131).
- Alonso, E.** (1994). «Desarrollo Organizacional: un modelo de intervención en las organizaciones». A: J. M. Peiró; J. Ramos (dirs.). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones* (pàg. 67-113). Barcelona: PPU.
- Beckhard, R.** (1985). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. Mèxic: Fondo Educativo Interamericano.
- Beckhard, R.** (1988). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, DT.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beer, M.** (1980). *Organization Change and Development*. Santa Mònica, CA: Goodyear Publishing.
- Bennis, W. G.** (1980). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Mèxic: Fondo Educativo Interamericano.
- Boga, E.; Ensari, N.** (2009). «The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success». *The Psychologist Manager Journal* (núm. 12, pàg. 235-251).
- Burke, W. W.** (1982). *Organization Development: principles and practices*. Boston: Little Brown.
- Burke, W. W.** (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, DT.: Addison-Wesley Publishing Co.
- Burke, W.W.** (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, DT.: Addison-Wesley Publishing Co.
- Covin, T. J.; Kilmann, R. P.; Kilmann, I.** (1994). «Using organizational stories for the diagnostic phase of planned change: some possibilities and precautions». *Psychological Reports* (núm. 74, pàg. 623-634).
- Cummings, T. G.; Worley, C. G.** (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mèxic: Thompson.
- Davis, K.; Newstrom, J. W.** (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional..* Mèxic: McGraw-Hill.
- Del Prado, L.** (2007). «Las dimensiones del cambio». *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA* (vol. 34, núm. 7, pàg. 61-75).
- Ferrer-Pérez, L.** (2000). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. Mèxic: Trillas.
- French, W. L.; Bell, C. H.** (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Friedlander, F.; Brown, L. D.** (1974). «Organization development». *Annual Review of Psychology* (núm. 25, pàg. 313-341).
- Gasalla, J. M.** (1993). *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.
- Greiner, L.** (1994). *Intervention and Politics at the Top: Missing Link in Failed Organization Change*. Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California.
- Greiner, L.** (1998, maig-juny). «Evolution and Revolution as Organizations Grow». *Harvard Business Review*.
- Greiner, L.** (2011). «New consultant roles and processes in a 24/7 world». *Journal Organizational Dynamics* (núm. 40, pàg. 165-173).
- Huse, E. F.; Bowditch, J. L.** (1988). *El Comportamiento Humano en la Organización*. Bilbao: Deusto.
- Katz, D.; Kahn, R. L.** (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mèxic: Trillas.

- Kotter, J. P.** (1995). «Leading change: Why transformation efforts fail». *Harvard Business Review* (núm. 73, pàg. 59-65).
- Kotter, J. P.** (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P.** (2000). *Qué hacen los Líderes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotter, J. P.; Cohen, D. S.** (2002). *The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K.** (1938). «The conceptual representation and measurement of psychological forces». *Contrib. Psychol. Theor.* (vol. 1, núm. 4).
- Lewin, K.** (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.
- Lippitt, R.; Watson, J.; Westley, B.** (1989). *Dynamics of Planned Change*. Nova York: Harcourt and Brace.
- Petit, F.** (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Porras, J. I.; Robertson, P. J.** (1992). «Organizational Development: Theory, Practice, and Research». A: M. D. Dunnette; L. M. Hough (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3). Pal Alt, CA: Consulting Psychologists Press.
- Robertson, P. J.; Roberts, D. R.; Porras, J. I.** (1993). «Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model». *Academy of Management Journal* (núm. 36, pàg. 619-634).
- Schein, E. H.** (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R.** (2004). *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Editorial Limusa.
- Vaill, P. B.** (1989). «Seven Process Frontiers for Organization Development». A: W. Sikes; A. B. Drexler; J. Gant (ed.). *The Emerging Practice of Organization Development*. La Jolla, CA: NTL Institute and University Associates.