

Desarrollo Organizacional

Una aproximación teórica para su utilización en la empresa cooperativa.

Eduardo Grandoli ()*

1.- A modo de reflexión previa

“Todo lo que está fijo se deteriora y muere”. Esta máxima no es exagerada sino realista. Indica que la decadencia y el deterioro alcanzan a las realizaciones del hombre que no puede lograr las adaptaciones necesarias, para que instrumentalmente puedan resolver necesidades presentes. Esta exigencia plantea al hombre el “predominio de innovación” en todos los campos, a tal punto que de no asumir este destino se verá sumergido en la crisis. Justamente éste es el panorama que presenta el mundo contemporáneo; el mundo en crisis, la sociedad en crisis, las instituciones en crisis, el hombre en crisis...

El problema no es la crisis, ya que muchas veces este estado ayuda al desarrollo y la maduración. La cuestión problemática pasa por la imposibilidad de superación de dicho estado a través de un “cambio” en la situación. Esto genera una fuente inagotable de frustraciones que lleva a los hombres y a sus organizaciones a estados de conflicto, que paulatinamente los sumergen en un “círculo vicioso de desestabilizaciones”, terminando por transformarse en un “sistema perverso” que realimenta estas crisis en beneficio de una determinada ideología dominante.

Por lo tanto, si el hombre ha de sobrevivir es preciso que comprenda el desafío que supone poner en práctica el “camino” en las organizaciones e instituciones, para su beneficio y el de la comunidad. Pero ello pasa, por lograr primero un cambio personal en el enfoque y manejo de su propia realidad y luego en la dinámica de su propia participación en la vida social.

Todo lo dicho nos lleva a establecer a modo de hipótesis, tres condiciones básicas para el cambio y transformación de las organizaciones: la primera supone que cada época crea la forma organizacional más apropiada al genio de ella y que en la nuestra, están produciéndose ciertos cambios sin paralelo que hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. La segunda, es que el único modo viable de cambiar las organizaciones es “cambiar su cultura”; esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Una cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. La tercera, indica que se requiere que las personas pertenecientes a las organizaciones tengan una nueva “conciencia social”, junto con su antecesora espiritual, la conciencia de “uno mismo o autopercepción”. Esta última proposición afirma que la conciencia social es más difícil de suscitar que la conciencia personal, pero más esencial que ésta en la clase de mundo en que vivimos.

() Licenciado en Sociología. Master en Sociología. Analista en Desarrollo de Recursos Humanos. Docente de la Universidad de Buenos Aires. Consultor y docente externo de FACA, Federación Argentina de Cooperativas Agrarias. Consultor y docente externo del Consejo Federal de Inversiones.*

2.- Conceptos generales del desarrollo organizacional

Con criterio de aproximación podemos decir que el desarrollo organizacional es un proceso racional orientado a producir de terminados cambios en las instituciones tendientes a fortalecer los vínculos entre su marco conceptual y su marco operativo. Es decir, lograr un mejor ajuste entre la “idea” que se tiene de la organización y la “realidad” que ésta presenta a partir de los resultados que se obtienen. Al mismo tiempo, esto lleva a una reflexión respecto a la coincidencia que debe existir entre las realizaciones y las demandas externas. Los cambios externos e internos a las organizaciones, que vertiginosamente se producen obligan a éstas a permanentes adaptaciones y que han de incidir en el grado de efectividad de la gestión en orden a los objetivos institucionales y en su eficacia y eficiencia. Según lo expresan Lawrence y Lorsch, cuando hablan de mejorar la “eficacia” y “eficiencia” están queriendo significar el querer cambiar la organización para que pase de su estado actual a un estado mejor desarrollado.

Ahora bien, teniendo en cuenta un enfoque de “sistema abierto” en el que la organización debe considerarse respecto al medio ambiente que la rodea, a un mismo tiempo influyente- influida, el desarrollo organizacional opera igualmente con este enfoque. Los subsistemas sobre los que actúa el desarrollo organizacional (DO) son:

- 1) el “**sistema técnico**” o de operación, que implica a todo el flujo de los trabajos de producción de bienes y/o servicios, con toda la tecnología incorporada en los mismos, además del papel que ésta desempeña en la ejecución de las tareas;
- 2) el “**sistema administrativo**” en el que se incluye la estructura de la organización las políticas y estrategias, las normas y reglas, las formas en que se toman las decisiones y todo lo relativo a facilitar el trámite administrativo;
- 3) el “**sistema psico-social**” que involucra el aspecto humano y cultural, cuyo interés principal radican en los principios y valores, así como en satisfacer las necesidades personales. También están involucrados en este sistema la organización informal, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales. El comportamiento organizacional es la resultante de la acción recíproca de estos tres sistemas. Por lo tanto, en el cambio organizacional planificado (DO) es preciso enfocar la efectividad desde el punto de vista de los sistemas mencionados, dado que el desarrollo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí; “valores” (o principios), “procesos” (o actividades) y “tecnologías” (o ciencias aplicadas a los distintos procesos).

3.- El proceso del desarrollo organizacional y su tecnología

El proceso de D.O. está constituido por tres etapas: 1) Diagnóstico, 2) Planificación de las acciones, 3) Intervención.

- 1) En la etapa diagnóstica se procede a la recolección de datos que permitan identificar los problemas y cuestiones debatibles principales, de tal manera que el sistema-cliente pueda lograr una toma de conciencia de las necesidades existentes que realmente tiene.
- 2) La planificación de las acciones corresponde a una etapa eminentemente reflexiva. En ella se hace primordialmente hincapié en el diseño de marco de situación y las distintas alternativas en el proceso de solución de los problemas detectados.

- 3) Finalmente, en la etapa de intervención se aplican por parte del “agente de cambio” diversos procedimientos técnicos que existen para la implementación del desarrollo organizacional.

La recopilación de datos lograda mediante un variado número de técnicas alternativas permiten estructurar un esquema de situación que servirá para la retroinformación de los responsables del sistema-cliente y para la elaboración conjunta con el agente de cambio del “diagnostico de situación” de la organización.

La planificación se lleva a cabo teniendo en cuenta los tiempos estimados y eventos pertinentes para procurar los cambios institucionales que requiere la solución de los problemas del sistema-cliente.

Referido a la intervención, las técnicas utilizadas en esta fase del proceso se caracterizan por ser de dos tipos, según sea el objeto al cual se orienta el cambio.

Las “técnicas estructurales” entran en la categoría de las que introducen cambios en la estructura, programas y procesos de la organización. Por lo tanto tienen que ver con el redimensionamiento de la estructura formal; con el rediseño de las distintas actividades y formas de ejecución, con programas de capacitación y desarrollo para los recursos humanos, o bien, los intentos en procura de modificar la cultura a partir de la generación de nuevos rituales, procesos de socialización y sistemas de premios y castigos.

Las “técnicas de proceso humano” se centran en procura de la modificación del comportamiento y las actitudes de los miembros del sistema-cliente, a partir de la comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Dos cuestiones cabrían por señalar para concluir el tema. La primera, referida al tiempo de duración del proceso de D.O. Las experiencias hasta el momento realizadas le asignan la mayor importancia al tiempo psicológico de maduración institucional que a la definición de un tiempo cronológico para el desarrollo del proceso de D.O., lo que plantea considerar el tiempo de duración con alto margen de variabilidad.

La segunda, está referida a la importancia que se le asigna al control del proceso en sus diferentes etapas y el seguimiento del comportamiento organizacional del sistema-cliente por parte del agente de cambio hasta tanto estén asegurados los cambios introducidos, lo que daría lugar finalmente a la desvinculación de ambas partes, pudiendo en algunos casos mantenerse en contrato de auditoría externa.

4.- La capacitación y el desarrollo organizacional

Si por “capacitación” se entiende a la actividad que se realiza dentro de una organización dada, tendiendo a provocar un cambio positivo en los conocimientos, las habilidades, en la actitud mental y la conducta del personal, en consecuencia se puede explicar la íntima relación existente entre ésta y el “desarrollo organizacional”.

El elemento “cambio”, objetivo compartido por ambas prácticas, debe no obstante ello considerarse desde dos perspectivas diferentes para cada una.

Una cosa es enfocar la “capacitación” como un programa de formación y desarrollo del personal, en la que se procura incrementar los conocimientos y desarrollar determinadas habilidades en los trabajadores o bien introducir modificaciones en la conducta y las actitudes de los mismos. Todo ello parte de un estudio de las necesidades reales en función de los objetivos empresariales, niveles de educación requeridos al personal. Formación de cuadros de conducción o desarrollo de cuadros directivos. Como tal, la capacitación se encuentra englobada dentro de las “políticas de personal” de la empresa.

Otra cosa distinta pero no por ello menos relacionado con el anterior enfoque es el de la capacitación como técnica que forma parte de un programa de “desarrollo organizacional”. Mejorar la organización introduciendo cambios de estructura y tecnología, en sistemas y procedimientos o en su aspecto humano, son tres maneras iguales válidas y legítimas de hacerlo. No obstante, analizar una organización solamente desde una perspectiva conduce a una definición de un solo conjunto de problemas y enfoque particulares que nos desvían de la realidad. La definición óptima se obtiene considerando simultáneamente las tres perspectivas, con el acento puesto en uno u otro punto de vista según el momento apropiado.

Particularizando la tercera perspectiva que se introdujo en el desarrollo organizacional y que se explicita como “el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a los seres humanos a crecer y desarrollarse en el marco organizacional”, esto supone dar por sentado que la eficacia y eficiencia organizacionales pueden mejorarse si se satisfacen ciertas condiciones en dicho marco.

Ello supone un cambio en los comportamientos y actitudes que llevan a cambios en las pautas de interacción, en las expectativas de rol, en los valores y diferentes motivaciones. Para lograr estos objetivos de cambio debe haber una combinación de los aspectos cognoscitivos y emocionales comprometidos en los mismos. Ambos son abordados por la capacitación con distintos métodos, en los que según los casos opera la expresión de conocimientos concretos o las experiencias vivenciales. Pero en todos los casos esta capacitación debe estar ordenada en función de los propósitos que se hayan implícitos en el “desarrollo organizacional” que se pretende. Pese a lo antedicho debe quedar claro que los cambios son factibles en el aspecto humano en la medida que se adecuan ciertas condiciones en el marco institucional que tienen que ver con la estructura. Los sistemas de la administración y estilos de dirección, limitando o facilitando las mejoras que se pretenden lograr.

5.- El cooperativismo, la empresa cooperativa y el desarrollo organizacional

El cooperativismo es un sistema socio-económico orientado a la formación de asociaciones cuyo objetivo es lograr un beneficio mutuo. A estas asociaciones se las denomina “cooperativas” y tienen la característica de que la vinculación de sus miembros es libre y voluntaria; no persiguiéndose fines de lucro sino sólo el de brindarse un servicio para sí mismos y para la comunidad.

La cooperativa como tal es una organización empresarial. Pero a diferencia de la “empresa de capital” cuyo propósito es la obtención de un determinado lucro a partir de la producción y venta de determinados bienes y/o servicios, la “empresa cooperativa” tiene como propósito el beneficio mutuo. En tal sentido el excedente, se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas.

Estableciendo un paralelo entre la empresa de capital y la empresa cooperativa se puede apreciar un patrón de desarrollo diferente en su organización.

La primera al amparo de una filosofía liberal surgió con un tinte fuertemente individualista. La segunda, dando cuenta de un criterio pre eminentemente social-mutualista favorece los aspectos societarios en función del beneficio de todos sus asociados.

La primera surgió como organización burocrática, verticalista y de marcado autoritarismo en su dirección. La segunda, como organización de carácter informal atendiendo a la asociación libre y voluntaria de sus miembros, y alto grado de participación en las decisiones que inspira el espíritu democrático que la constituye.

Las tres crisis típicas de crecimiento que sufrieron las organizaciones en el mundo moderno; -crisis: “tecnológica”, “de administración” y “de valores”- afectaron de distinta manera a los dos tipos de empresas.

Promediando la segunda mitad del siglo pasado se inicia la primera llamada “tecnológica”, y que coincide con la segunda revolución industrial.

La empresa de capital orientada básicamente a la competencia y al mercado fue superando la crisis “tecnológica”, frente a la necesidad de crecimiento en productividad, eficacia y eficiencia mediante la incorporación de nuevas tecnologías, dado el vertiginoso incremento de las demandas en calidad y cantidad respecto a los productos. Causa fundamental relacionada con este período y la crisis son el crecimiento demográfico y el desarrollo urbano y todas las implicancias de una nueva sociedad de consumo de corte industrial. El automatismo en la producción y la administración científica resolvieron el problema.

La década del '30 marca el inicio de una nueva “crisis de administración”. La dimensión alcanzada por las organizaciones y cuestiones problemáticas que comenzaron a surgir en su aspecto humano tomaron a éstas altamente complejas. Ello dio origen a una revolución en las acciones administrativas y del comportamiento para poder sortear esta nueva crisis. Aparece la psicología y la sociología aplicada, junto a nuevas técnicas de conducción de grupos de trabajo para mejorar el clima de trabajo, aminorar conflictos y elevar la motivación y la actitud hacia el trabajo. Por su parte, la nueva escuela de la administración hace sus mayores aportes a través de la teoría de decisiones, análisis de sistemas, la investigación operativa y otras herramientas analítico-cuantitativas. La década del 60 marca el inicio de una nueva crisis de “valores”. El mundo moderno inmerso en vertiginosos cambios lleva a las organizaciones a tener que enfrentarse con un ambiente externo turbulento y cambiante, en donde las estructuras burocráticas no son aptas para lograr la adaptación a un contexto tan cambiante. Aparecen las estructuras orgánicas democráticas, menos jerarquizadas y con ciertas condiciones en el marco organizacional en cuanto estilo de dirección, tipo de relaciones, motivación y participación que aseguran el crecimiento y desarrollo de las personas, haciendo hincapié en los valores humanos. El enfoque del “desarrollo organizacional” y el enfoque de “sistemas” –que considera a la organización como un sistema “socio-técnico” abierto- son las corrientes teóricas actuales que van permitiendo sortear esta tercera crisis a las organizaciones en el mundo desarrollado.

En síntesis, lo que se puede apreciar es que la empresa de capital superó cada crisis modificando sus criterios de organización y concepción del hombre, pasando de una ideología autoritaria, individualista y mecanicista a una democrática, grupal y organicista.

Mientras tanto ¿qué aconteció con la empresa cooperativa?

La institución cooperativa tuvo su origen en los medios populares y más pobres, fue y sigue siendo un instrumento de defensa, fortaleciendo y emancipación, para reaccionar contra las condiciones creadas por la evolución de la economía mercantilista. Al mismo tiempo, esta es expresión de costumbres ancestrales de cooperación y ayuda mutua cuyo origen se encuentra en la solidaridad instintiva de los grupos ante los abusos del individualismo, que tiene por resultado la explotación del hombre por el hombre. Si bien la “cooperativa” es una empresa, lo es de una manera muy particular: ella es una asociación que es el elemento primordial de los dos que componen la cooperativa. Se basa en la libre asociación de individuos y no una sociedad de capitales, no siendo el capital su finalidad, sino la persona humana, cuyas necesidades procura satisfacer.

Lo expresado hasta aquí nos permite encuadrar a la “empresa cooperativa” como una organización que en síntesis se la puede definir de la siguiente manera:

El elemento societario es prioritario frente al económico; ello da cuenta de la importancia asignada a la acción solidaria y participativa por parte de sus asociados. Su origen planteado a partir de un esquema de economía cerrada muestra al mismo tiempo en su organización societaria características altamente tradicionalista, en las que se ve un claro predominio de las relaciones afectivas entre sus miembros y en donde la costumbre y los usos imponen su peso frente a alternativas de cambio que se plantean.

La crisis “tecnológica” se presenta en el mundo cooperativo retrazada respecto al mundo empresario mercantilista. El escaso capital de las cooperativas y el recelo frente a la posible introducción de elementos tecnológicos ajenos a los esquemas mentales tradicionalistas de los cooperativistas limitan su inserción en el mercado competitivo moderno. La superación de este estadio sólo pudo darse muy paulatinamente, a medida que el crecimiento y las necesidades de adecuación con el medio y particularmente la competencia en el segmento del mercado obligó a las cooperativas a adoptar tecnologías acordes a las exigencias, aunque con mucho recelo y no siempre con la necesaria adecuación de la estructura de su organización.

La crisis “de administración” introduce en la primitiva organización formada por sus asociados y el consejo directivo un nuevo elemento estructural: aparece la “burocacia” como formación independiente al cuerpo societario. Su función netamente administrativa, fortalece la operatoria en un momento de crecimiento, en el que se tornó muy complejo el funcionamiento de las cooperativas por el aumento de actividades especiales y la mayor necesidad de coordinación y control de las operaciones.

A esta altura es importante señalar lo siguiente: la conducción participativa que tuvo origen en el estilo democrático de la asociación cooperativa, fue paulatinamente delegada a los estamentos burocráticos. Hoy la tendencia general es que los consejos tienen mayor autonomía frente a la asamblea de asociados y la burocracia a centralizar el manejo de la organización en sí misma. La distancia entre el asociado y la empresa cooperativa se incrementó disminuyendo con ello la participación.

Paulatinamente se va acentuando el individualismo dentro del esquema de la organización cooperativa, centrado en algún directivo o grupo de ellos, o bien en el gerente o pequeño grupo de burócratas, los que mediante su influencia personal o conocimientos

especiales toman las decisiones al margen del espíritu consensual y participativo que caracterizó a la cooperativa tradicional para su manejo y conducción. A esto se le sumó el debilitamiento del vínculo societario por el cambio de las condiciones psico-sociales y culturales de la masa societaria. El grupo fundacional poseía en el plano de la conciencia colectiva vivencias comunes generadas a partir de necesidades emergentes de un contexto irreplicable. La transferencia de estas vivencias y sentimientos a las siguientes generaciones no es posible salvo la transmisión de experiencias y conocimientos a través de la educación. Esta resuelve parcialmente el problema de integración institucional ya que la misma está limitada al plano de lo concreto y por lo tanto carente del plano vivencial, siendo este el último fundamental para la percepción de los actuales asociados. Todo esto redundando en la disminución del sentimiento de pertenencia, la solidaridad y la participación de los asociados, prevaleciendo en gran medida los intereses particulares. Estas circunstancias han contribuido en gran medida a que el “poder real” se haya desplazado desde el núcleo societario representado en la “Asamblea” al núcleo institucional representado el “consejo” sólo el poder formal en el mejor de los casos. Por su parte, la burocracia de la empresa cooperativa, en muy pocos casos se ha constituido con profesionales de la administración, y su estructura ha adoptado un perfil que no permite asumir acciones competitivas y lograr gran versatilidad para las adaptaciones como el contexto lo exige. En la mayoría de los casos mantiene un acentuado verticalismo en donde las tomas de decisiones se hayan fuertemente centralizadas, siendo la delegación de autoridad muy limitada, contradiciendo en gran medida el espíritu democrático que caracterizó siempre este tipo de institución.

Para finalizar, se puede señalar el camino inverso en el modus operandi que adoptó la empresa cooperativa para sortear la segunda crisis de crecimiento. “la administrativa” sin aún, en la mayoría de los casos, haberlo podido hacer y consiguientemente la obtención de bajos niveles de eficacia y eficiencia en sus operaciones.

Simultáneamente, y ya en la actualidad aparece junto a la crisis administrativa por crecimiento la tercera crisis “de valores”, pero con una característica muy particular. En el caso de la empresa de capital la crisis tuvo su origen en la necesidad de desprenderse de filosofías autoritarias y esquemas de organización burocráticos para pasar a sistemas orgánicos con nuevos esquemas democráticos para su administración.

En el caso de la empresa cooperativa esta crisis obedece justamente a lo contrario; a la pérdida de conciencia social, pérdida del conocimiento histórico-institucional y desviación de las pautas de manejo democrático con la participación plena de sus asociados. A ello se suma, el bajo grado de poder de convocatoria que muestra el núcleo institucional de sus representantes y funcionarios. El debilitamiento del compromiso societario y de la solidaridad por parte del asociado suman a todo ello un nuevo problema.

Este panorama puede parecer algo sombrío, sin embargo es posible de ser revertido si se toma conciencia de dos cosas.

En primer lugar, es necesario tomar la decisión de poner en vigencia realmente el principio de “educación”. Su ejercicio debe ser llevado a la práctica a través de una efectiva acción que en forma continua permita superar las necesidades en cuanto a la formación de los integrantes en el marco del ideario cooperativo y además en procura de estrechar la brecha tecnológica-administrativa que separa a la empresa cooperativa de la empresa de capital en función del grado de profesionalismo que tienen sus directivos y funcionarios burocráticos.

En segundo lugar, resta lo más importante y decisivo, la producción de acciones tendientes a introducir el “desarrollo organizacional”.

Bástanos decir, en relación a él, que sería prácticamente imposible revertir la situación si no es factible de llevarlo a la práctica. Su tecnología descrita en el punto (3) permitirá a la empresa cooperativa la transformación de su perfil empresarial modificando en su dimensión económica, sus sistemas y estructuras burocráticas, que le permitirán adecuarse a las demandas y a las acciones competitivas del mundo actual, logrando al mismo tiempo los niveles de eficacia y eficiencia que hoy se requieren.

Por otra parte, la vuelta a una toma de conciencia de los valores sustentados por el cooperativismo –libertad, solidaridad, igualdad, justicia, etc.- sólo es posible mediante técnicas que forman parte del “desarrollo organizacional”, entendiéndose que este último apunta al “cambio institucional planificado”. Los cambios en las instituciones pasan por los cambios que deben producirse en sus miembros y ello supone un necesario cambio en los valores, las actitudes, los comportamientos y las motivaciones, que sin un tratamiento adecuado de capacitación e intervenciones específicas no es posible producirlo.

Para concluir, planteada la cuestión respecto a si ha de sobrevivir el comparativismo y bajo qué condiciones, creemos que ello está sujeto a una reivindicación de las bases del ideario cooperativo pero comprometida con una realidad que hasta el momento ha superado. La empresa cooperativa debe ser capaz de transformarse en una organización altamente competente en su gestión y mantenerse en pie de igualdad con cualquier otra de carácter mercantil. Pero al mismo tiempo debe retornar a la integración de lo social para no perder cohesión interna y debilitarse frente a las acciones de los distintos sectores de miembros que la componen. La pérdida de identidad y conciencia social deprime la capacidad de convocatoria para la incorporación de nuevos miembros, cerrándose de esta manera la posibilidad de crecimiento y desarrollo para la empresa cooperativa, que son condiciones indispensables para la sobrevivencia de las organizaciones en el mundo actual.