

## FUERZA PARA EL CAMBIO<sup>1</sup>

Más y más organizaciones hoy en día enfrentan un ambiente dinámico y cambiante. Esto, a su vez, está requiriendo que dichas organizaciones se adapten. “¡Cambiar o morir”, este es el grito de los gerentes en todo el mundo hoy en día.

La cambiante *naturaleza de fuerza laboral*, casi toda organización está teniendo que ajustarse al ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener esta fuerza laboral más diversa. Y muchas compañías están teniendo que gastar grandes cantidades de dinero en capacitación para actualizar las habilidades de los empleados en lectura, matemática, computación y otras áreas.

La *tecnología* también está cambiando los trabajos y las organizaciones. La sustitución de la supervisión directa por el control por computadora, por ejemplo, da como resultado tramos más amplios de control para los gerentes y organizaciones más horizontales. La sofisticación de la tecnología de la información también está haciendo que las organizaciones sean más responsivas. Compañías como AT&T, Motorola, General Electric y Chrysler pueden ahora desarrollar, hacer y distribuir sus productos en una fracción del tiempo que les tomaba hace una década. Y así como las organizaciones se han vuelto más adaptables también lo han hecho sus empleados. Como mencionamos en nuestro análisis del diseño de los grupos y de la organización, muchos puestos están siendo moldeados nuevamente. Los individuos que hacen trabajos básicos o especializados pero rutinarios están siendo reemplazados por equipos de trabajos cuyos miembros pueden realizar múltiples tareas y participar activamente en decisiones de equipos.

Vivimos en la “era de la discontinuidad”. En la década de los cincuentas y sesenta, el pasado era un prólogo bastante bueno del futuro. El mañana era esencialmente una tendencia del ayer. Esto ya no es verdad. A principios de los setentas, con el ascenso cuadruplicado de los precios de petróleo, los *shocks económicos* han continuado imponiendo cambios de las organizaciones. En años recientes, por ejemplo, las tasas de interés se han vuelto más volátiles y las economías de los países individuales se han hecho más interdependientes. Cuando las tasas de interés se elevan, por ejemplo, el mercado para nuevos préstamos hipotecarios refinanciamiento descende. Para muchas compañías de corretaje de hipotecas, los ingresos descienden y sobrevienen los despidos. De igual manera, la lucratividad de compañías de acciones estadounidenses como Merrill Lynch Y Dean Witter está cada vez más unida a la salud de las economías y los mercados extranjeros.

La competencia está cambiando. La economía global significa que los competidores pueden venir del otro lado del océano como si fuera del otro lado del pueblo. Una competencia mayor significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, y también contra pequeñas firmas empresariales con ofertas innovadoras. Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán que ser veloces, capaces de desarrollar nuevos productos rápidamente y sacarlos al mercado de igual manera. Se apoyarán en corridas cortas y ciclos cortos de producción y una corriente continua de nuevos productos. En otras palabras, sean flexibles. Adquirirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y que pueda adaptarse a condiciones en rápido cambio e incluso en cambio radical.

Echemos un vistazo a las *tendencias sociales* durante la generación pasada. Sugieren cambios a los que las organizaciones tendrán que ajustarse. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia en el matrimonio y el divorcio durante las dos décadas pasadas. La gente joven está retrasando el matrimonio y el divorcio y la mitad de todos éstos terminan en el divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es el número cada vez mayor de solteros que sostienen un hogar y una creciente demanda de casas para solteros. Si usted está en el negocio de edificios para vivienda, éste es un factor importante para determinar el tamaño y el diseño de las casas. De igual forma, la expansión de este tipo de solteros ha incrementado la demanda de

cantidades de porciones personales de comidas congeladas, lo cual es muy relevante para organizaciones como la división Healthy Choice de ConAgra o Pillsbury's Green Giant.

Hemos visualizado el CO en un contexto global a lo largo de este libro. Mientras que las escuelas de negocios han estado predicando una perspectiva global desde principios de la década de los ochenta, nadie-ni aún él más fuerte de los defensores de la globalización-pudo haber imaginado cómo a cambiaría la *política mundial* en años recientes. Unos cuantos ejemplos señalan el punto: la caída del muro de Berlín, la reunificación de Alemania, la invasión de Iraq a Kuwait y la división de la Unión Soviética. Casi todos los contratistas importantes de la defensa estadounidense, por ejemplo, han tenido que replantear su negocio y realizar serios cambios en respuesta de la desintegración de la Unión Soviética y la reducción del presupuesto del Pentágono. Las compañías como Hughes Electronics, Lockheed Martín, Raytheon y Northrop Grumman han eliminado cada una cientos de miles de puestos desde principio de la década de los noventa.

## ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO

Un grupo de empleados que trabaja en una pequeña tienda de ropa para mujer se enfrentó con el propietario”: El aire contaminado en esta tienda por el humo del cigarro se ha vuelto insoportable”, dijo su vocera. “No queremos continuar trabajando aquí si usted permite fumar en la tienda. Queremos que coloque avisos de no fumar en las puertas de entrada y que prohíba a cualquier empleado a fumar en el área. Si la gente tiene que fumar puede ir al centro comercial.” El propietario escuchó atentamente el ultimátum del grupo y estuvo de acuerdo en su petición. Al siguiente día colocó avisos de no fumar y dio conocimiento de la nueva regla a todos los empleados.

Un gran fabricante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar lo último en robot. Un área que recibiría el nuevo equipo fue la de control de calidad. Equipo sofisticado controlado por computadora sería colocado para mejorar significativamente la capacidad de la compañía para encontrar y corregir los defectos. Ya que el nuevo equipo cambiaría drásticamente los puestos de la gente que trabaja en el área de control de calidad y que la gerencia anticipó considerablemente resistencia por parte de los empleados al nuevo equipo, los ejecutivos desarrollaron un programa para que la gente pudiera familiarizarse con el equipo y para manejar cualquier ansiedad que pudieran sentir.

Estos dos escenarios anteriores son ejemplo del **cambio**. Esto es, ambos tratan de hacer las cosas de manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo escenario describe un cambio planeado. En esta sección buscamos aclarar lo que queremos decir con cambio planeado, describir sus metas, contrastar los cambios de primer y segundo orden y considerar quien es responsable por traer el **cambio planeado** a la organización.

Muchos cambios en las organizaciones son como el que tuvo lugar en la tienda de ventas al menudeo: simplemente ocurrieron. Algunas organizaciones tratan todos los cambios como una circunstancia accidental. Sin embargo estamos interesados en las actividades del cambio que son proactivas y tienen un propósito. En este capítulo, estudiamos el cambio como una actividad intencional, orientada a la meta.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? Esencialmente son dos. Primero busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. Segundo, busca cambiar el comportamiento del empleado.

Si una organización pretende sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las agencias de gobierno establecen nuevas leyes, fuentes importantes de proveedores se salen del negocio y ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Los esfuerzos por estimular la innovación, facultar a los empleados e introducir equipos de trabajo son ejemplos de las actividades del cambio planeado dirigido para responder a cambios en el ambiente.

Ya que el éxito o fracaso de una organización se debe esencialmente a cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también busca cambiar el comportamiento de individuos o grupos dentro de la organización. En este capítulo, revisaremos diversas técnicas que las organizaciones pueden usar para hacer que la gente se comporte de forma diferente en las tareas que desarrolla en sus interacciones con otros.

También ayuda pensar acerca del cambio planeado en términos de orden de magnitud. El **cambio de primer orden** es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el **cambio de segundo orden** es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera. Mikio Kitano, director de toda la ingeniería de producción de Toyota, está introduciendo el cambio de primer orden en su compañía. Él persigue cambios lentos, imperceptibles e incrementales en los procesos de producción para mejorar la eficiencia de las plantas de Toyota. Por otro lado, los altos ejecutivos de Boeing se han comprometido recientemente para reinventar su compañía. En respuesta a la caída masiva de las aerolíneas, la agresiva competencia de Airbus y la amenaza de los competidores japoneses, este proceso de cambio de segundo orden en Boeing incluye cortar costos hasta un 30%, reducir el tiempo que toma fabricar un 737 de 13 a 6 meses, reducir drásticamente los inventarios, poner a toda la fuerza de trabajo de la compañía en el curso de cuatro días sobre “competitividad” e introducir a clientes y proveedores al que alguna vez fuera el proceso secreto de diseñar nuevos aviones.

¿Quiénes en las organizaciones son responsables de administrar las actividades de cambio? La respuesta es los **agentes de cambio**. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos.

Típicamente consideramos a los altos ejecutivos como los agentes de cambio. El director ejecutivo Bob Allen ha sido agente primario de cambio en AT&T. Mikio Kitano lo es en Toyota. El agente primario de cambio de Boeing es su director ejecutivo, Philip Condit.

Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más- a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la del personal interno. Sin embargo, tienen la desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Los consultores externos también están dispuestos a iniciar cambios de segundo orden-lo cual puede ser un beneficio o una desventaja-porque no tienen que vivir con las repercusiones. En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados de largo tiempo.

## ¿QUÉ PUEDEN CAMBIAR LOS AGENTES DE CAMBIO?

¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? Las opciones se remiten esencialmente a cuatro categorías: estructura, tecnología, ubicación física y gente. Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de puestos o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en la que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

## CAMBIO EN LA ESTRUCTURA

En el capítulo 13, analizamos los temas estructurales tales como la especialización del trabajo, el tramo de control y varios diseños organizacionales. Pero las estructuras organizacionales no

están establecidas de manera concreta. Cambiar las condiciones demanda cambios estructurales. Como resultado, el agente de cambio pudiera necesitar modificar la estructura de la organización.

La estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más de los elementos clave en el diseño de la organización. Por ejemplo las responsabilidades departamentales pueden cambiarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control para hacer más horizontal y menos burocrática la organización. Pueden ponerse en práctica más procedimientos y reglas para incrementar la estandarización. Puede realizarse un incremento en la descentralización para acelerar el proceso de la toma de decisiones.

Los agentes de cambio también pueden introducir mayores modificaciones en el diseño estructural actual. Esto pudiera incluir el cambio de una estructura simple a una estructura basada en el equipo o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio podrían considerar el rediseñar los puestos o los horarios de trabajo. Las descripciones de puesto pueden redefinirse, los puestos pueden enriquecerse o pueden introducirse horas flexibles de trabajo. Una opción más sería modificar el sistema de compensaciones de la organización. La motivación podría ser incrementada, por ejemplo, introduciendo bonos de desempeño o reparto de utilidades.

## **CAMBIO DE TECNOLOGÍA**

La mayoría de los estudios anteriores en gerencia y comportamiento organizacional versaban sobre los esfuerzos dirigidos al cambio tecnológico. Al dar inicio este siglo, por ejemplo, la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos; automatización; computación.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria a menudo requiere de agentes de cambio que introduzcan nuevo equipo, nuevas herramientas o métodos de operación innovadores. Por ejemplo, muchas compañías de aluminio han modernizado significativamente sus plantas en años recientes para competir más eficazmente. Han instalado equipo de manejo, hornos y prensas más eficiente para reducir el costo de fabricación de cada tonelada de aluminio.

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas con máquinas. Empezó con la Revolución Industrial y continúa como una opción de cambio hoy en día. Los ejemplos de la automatización son la introducción de clasificadores de correo automático por el servicio postal estadounidense y robots en las líneas de ensamble de automóviles.

Como se observó en capítulos anteriores, el cambio tecnológico más visible en años recientes han sido la computación, la cual va abarcando cada vez más y más terrenos. Muchas organizaciones actualmente tienen sofisticados sistemas de información. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de entradas conectadas a computadoras para proporcionar información de inventario instantáneo. La oficina de 1998 es completamente diferente de la 1978, en especial debido a la computarización. Esto está representado por las microcomputadoras de escritorio que pueden correr cientos de paquetes de software de negocios y sistemas de redes que les permiten comunicarse unas con otras.

## **CAMBIO DE UBICACIÓN FÍSICA**

La distribución del espacio de trabajo no debería ser una actividad aleatoria. Por lo común, la gerencia considera minuciosamente las demandas de trabajo, el requerimiento de interacción formal y las necesidades sociales cuando toma decisiones acerca de las configuraciones de espacio, diseño interior, colocación de equipo y asuntos similares.

Por ejemplo, al eliminar las paredes y divisiones y abrir el diseño de la oficina, se hace más fácil que los empleados se comuniquen. De igual manera, la gerencia puede cambiar la cantidad y tipos de luces, el nivel de calor o frío, los niveles o tipos de ruidos y la limpieza de área de trabajo, como también las dimensiones del diseño del interior como muebles, decoración y colores.

## **CAMBIO EN LA GENTE**

Uno de los descubrimientos mejor documentado de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría las características de una aleatoriedad caótica. La resistencia al cambio puede ser también una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o un cambio en una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio. Optaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente emerge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, un cambio es propuesto y los empleados inmediatamente responden mediante quejas manifiestas, trabajando más lentamente, amenazando con ir a huelgas o cosas similares. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad”, y es por lo tanto más difícil de reconocer. De igual manera, las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses e incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. La reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parecen totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

Veamos las fuerzas de resistencia. Para propósitos analíticos, las hemos categorizado en fuentes individuales y organizacionales. En el mundo real, las fuentes con frecuencia se traslapan.

## **RESISTENCIA INDIVIDUAL**

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. A continuación se resumen las cinco razones por las que lo individuos pudieran resistirse al cambio.

**HÁBITO** Cada vez que usted sale a comer ¿prueba un restaurante distinto? Probablemente no sí usted es como la demás gente, usted encuentra un par de lugares que le gustan y regresa a ellos con cierta regularidad.

Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de lo cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para enfrentar esta complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestra forma acostumbrada se vuelve una fuente de

resistencia. Así que cuando su departamento se muda a un nuevo edificio al otro lado del pueblo, significa que probablemente tendrá que cambiar muchos hábitos: levantarse 10 minutos más temprano, tomar una nueva serie de calles para llegar al trabajo, encontrar un nuevo lugar donde estacionarse, ajustarse a la nueva distribución de la oficina, y desarrollar una nueva rutina de almuerzo y así sucesivamente.

**SEGURIDAD** La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que esta amenaza sus sentimientos de seguridad. Cuando Sears anuncia el despido de 50,000 empleados o Ford introduce un nuevo tipo de robots, muchos empleados en estas compañías podrían temer que sus trabajos estén en juegos.

**FACTORES ECONÓMICOS** Otra fuente de la resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan el ingreso individual. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

**TEMOR A LO DESCONOCIDO** Los cambios sustituyen lo desconocido por la ambigüedad y la incertidumbre. La transición de la preparatoria a la universidad es una experiencia de este tipo.

Para cuando estamos en el último año de preparatoria, entendemos como funcionan las cosas. Pudiera no haberle gustado la preparatoria, pero cuando menos usted entendió el sistema. Luego se traslada a la universidad y se enfrenta con todo un sistema nuevo y lleno de incertidumbre. A cambiado lo conocido por lo desconocido y el temor o la inseguridad que lo acompaña.

Los empleados en las organizaciones sienten la misma aversión hacia la incertidumbre. Sí, por ejemplo, la introducción de la ACT significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas de control de procesos estadísticos, algunos podrían temer que no serán capaces de hacerlo. Por tanto, podrían desarrollar actitudes negativas hacia la ACT o comportarse de manera disfuncional si se pidiera usar técnicas estadísticas.

**PROCESAMIENTO SELECTIVO DE LA INFORMACIÓN** Como aprendimos en el capítulo 3 los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resiste a cambiar. Así que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar. Ignoran la información que amenaza el mundo que han creado. Volviendo a los trabajadores de producción que han enfrentado la introducción de la ACT, podrían ignorar los argumentos de sus jefes cuando explican porque es necesario el conocimiento de estadísticas o cuales son los beneficios potenciales que el cambio les podría proporcionar.

## **RESISTENCIA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resiste activamente al cambio. No hay que buscar mucho para encontrar evidencia de este fenómeno. Las agencias de gobierno quieren continuar haciendo lo que estaban haciendo durante años, ya sea que la necesidad del servicio cambie o permanezca igual. Las organizaciones religiosas están profundamente enraizadas en su historia. Los intentos por cambiar la doctrina de la iglesia requieren de gran persistencia y paciencia. Las instituciones educativas, las cuales existen para abrir las mentes y retar la doctrina establecida, son ellas mismas muy resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares aplican esencialmente las mismas tecnologías de enseñanza

hoy en día como lo estaban haciendo hace 50 años así mismo, la mayoría de las compañías parecen resistirse enormemente al cambio. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional.

**ENERGIA ESTRUCTURAL** Las organizaciones tienen interconstruidos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras la capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos del papel y las habilidades. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos para que sean seguidos por los empleados.

Las personas que son contratadas en una organización son elegidas para que se acoplen luego son moldeadas y dirigidas para que se comporten de cierta manera. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad

**ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO** Las organizaciones están formadas por varios sistemas independientes. Usted puede cambiar uno sin afectar los demás. Por ejemplo, si la gerencia cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que se ajuste, tal vez no se acepte el cambio en tecnología. Así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

**INERCIA DE GRUPO** Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podría actuar como una restricción. El miembro individual de un sindicato, por ejemplo, podría estar deseando los cambios en su trabajo sugeridos por la gerencia. Pero si las normas del sindicato dictaran resistir cualquier cambio unilateral realizado por la gerencia, él probablemente se resistiría.

**AMENAZA A LA HABILIDAD** Los cambio en los patrones organizacionales podría amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de las computadoras personales descentralizadas, las cuales permiten a los gerentes obtener acceso a la información directamente de la computadora central de la compañía, es un ejemplo de un cambio que encontró fuerte resistencia por parte de muchos departamentos de sistemas de información a principios de la década de los noventa. ¿Por qué? Debido a que el usuario descentralizado constituía una amenaza para las habilidades especializadas de las personas en el departamento de sistemas de información centralizada.

**AMENAZA A LAS RELACIONES ESTABLECIDAS DE PODER** Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios.

**AMENAZA A LAS DISTRIBUCIONES ESTABLECIDAS DE LOS RECURSOS** Aquellos grupos en la organización que controla los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que esta las cosas. ¿El cambio, por ejemplo, significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de su personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futura distribuciones.

## **CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Se han sugerido 6 tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar como la resistencia al cambio.

**EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN** La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente: Si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informe. ¿Funciona? Sí, siempre que la fuente de resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones gerencia-empleados estén caracterizadas por la confianza y la credibilidad. Si están condiciones no existen, el cambio probablemente no tendrá éxito.

**PARTICIPACIÓN** Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: puede llegar a una solución pobre con un gran consumo de tiempo.

**FACILITACIÓN Y APOYO** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste. Las desventajas de esa táctica son que, como las demás, consumen tiempo. Además, es cara y su puesta en práctica no ofrece seguridad de éxito.

**NEGOCIACIÓN** Otra manera para que una gente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia esta centrada en unos pocos individuos poderosos, se pueden negociar un paquete específico de recompensas para que cumplan con sus necesidades individuales. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Sin embargo, uno no puede ignorar sus costos potencialmente altos. Además, existe el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, el o ella esta abierto a la posibilidad de ser chantageado por otros individuos en posiciones de poder.

**MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN** La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio son todos ejemplos de manipulación. Si la gerencia corporativa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular si los empleados de la planta lo aceptan una reducción de salario y la amenaza no es cierta, la gerencia esta usando la manipulación.

La cooptación, por otro lado es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca “sobornar” a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, si no para conseguir su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son relativamente baratas y constituyen formas fáciles de obtener el apoyo de los adversarios, pero las tácticas se pueden revertir si las personas que son el objetivo tienen conocimiento de que están siendo engañado o utilizados. Una vez descubierta la credibilidad del agente de cambio podría caer a cero.

**COERCIÓN** La última en la lista de las tácticas es la coerción, esto es, la aplicación de amenazas directas o fuerzas a los que resiste. Si la gerencia corporativa mencionada en la discusión previa esta determinada realmente a cerrar la planta de manufactura si los empleados no aceptan una reducción en el salario, entonces la coerción sería la etiqueta con que se nombraría la táctica de cambio. Otros ejemplos de coerción sería las amenazas de



transferencias, la pérdida de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una carta pobre de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que aquellas mencionadas en la manipulación y cooptación

## LA POLÍTICA DEL CAMBIO

Ningún análisis sobre la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de las políticas del cambio. Debido a que éste amenaza invariablemente el *statu quo*, implica en forma inherente una actividad política.

Los agentes internos de cambio por lo general son individuos de jerarquía alta en la organización que tienen mucho que perder con el cambio. De hecho, han llegado hasta sus posiciones de autoridad al desarrollar habilidades y patrones de comportamiento que son favorecidos por la organización. El cambio es una amenaza a aquellas habilidades y patrones. ¿Qué pasa si ya no son ellos a quienes la organización valora? Esto crea el potencial para que otros en la organización obtengan poder u sus costillas.

La política sugiere que el impulso por el cambio probablemente provenga de agentes de cambio externo, empleados que son nuevos en la organización (y que tienen menos invertido en el *statu quo*), hoy los gerentes de menor jerarquía apartados de la estructura de poder. Aquellos gerentes que han pasado todas sus carreras con una sola organización y eventualmente logran una posición ejecutiva en la jerarquía son a menudo los mayores impedimentos para el cambio. Éste, en sí mismo, es una amenaza muy real a su nivel y posición. Sin embargo, podría esperarse de ellos que pusieran en práctica cambios para demostrar que no son simplemente vigilantes. Al actuar como agentes de cambio, simbólicamente transmiten a el varios contribuyente- accionistas, proveedores, empleado, cliente- que están por encima de los problemas y que se adaptan a un ambiente dinámico. Por supuesto, como usted ya habrá adivinado, cuando se ven forzada a introducir el cambio estas personas que han detentado el poder durante mucho tiempo tienden a ejecutar cambios de primer orden. El cambio radicar es demasiado amenazador.

Las batallas de poder dentro de la organización determinaran, en gran medida la velocidad y cantidad del cambio. Uno podría esperar que los ejecutivos con larga trayectoria fueran fuentes de resistencia. Esto, incidentalmente explica por que las juntas de directores que reconocen lo imperativo de una rápida introducción del cambio de segundo orden en sus organizaciones a menudo dirigen su atención a los candidatos externos para un nuevo liderazgo.

## ENFOQUES PARA ADMINISTRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Ahora consideramos varios enfoques populares para administrar el cambio. Específicamente, analizaremos el modelo clásico de los tres pasos de Lewin del proceso de cambio y presentaremos el modelo de la investigación de la acción.

### MODELO DE LOS TRES PASOS DE LEWIN

Kurt Lewin sostenía que el cambio exitoso en las organizaciones debería seguir tres pasos: **Descongelar** el *statu quo*, moverse hacia un nuevo estado y **recongelar** el nuevo cambio para hacerlo permanente. El valor de este modelo puede ser visto en el siguiente ejemplo, en el que la gerencia de una gran compañía petrolera decidió reorganizar su función de mercadotecnia en el oeste de Estados Unidos.

La compañía petrolera tenía tres oficinas en el oeste, localizadas en Seattle, San Francisco y Los Ángeles. La decisión fue tomada para consolidar las divisiones en una oficina regional única que estaría localizada en San Francisco. La reorganización significaba transferir a más de 150 empleados, eliminar algunos puestos gerenciales duplicados a instituir una nueva jerarquía de mando. Como usted podrá adivinar, fue difícil mantener en secreto un

movimiento de esta magnitud. El rumor de que ocurriría procedió a su anuncio por varios meses. La decisión en sí misma fue tomada de manera unilateral. Provino de la oficina ejecutiva en Nueva York. Aquellas personas afectadas no pudieron decir nada en la elección. Para aquellos en Seattle o Los Ángeles, a quienes les hubiera disgustado la decisión y sus consecuencias (los problemas inherentes a transferirse a otra ciudad, sacar a los jóvenes de la escuela, hacer nuevos amigos, tener nuevos compañeros de trabajo, pasar por una reasignación de responsabilidades), el único recurso que quedaba era renunciar. En realidad, menos de 10 % lo hizo.

El statu quo puede considerarse como un estado en equilibrio. Para desviarse de este equilibrio-superar las presiones tanto de la resistencia como de la conformidad de grupo-, era necesario descongelarse. Puede lograrse en una de tres formas. **Las fuerzas impulsoras**, las cuales dirigen el comportamiento fuera del statu quo, pueden incrementarse. Las **fuerzas restrictivas**, las cuales optaculizan las desviaciones del equilibrio existente, pueden disminuirse. Una tercera alternativa es *combinar los dos primeros enfoques*.

La gerencia de la compañía petrolera podía esperar resistencia de los empleados a la consolidación. Para hacer frente a esta resistencia, la gerencia pudo usar incentivos positivos para alentar a los empleados a aceptar el cambio. Por ejemplo, pudieron ofrecerse incrementos salariales a aquellos que hubieran aceptado la transferencia. La compañía podía pagar gastos de mudanza muy liberales. La gerencia puede ofrecer fondos de hipoteca de bajo costo para permitir a los empleados comprar nuevas casas en San Francisco. Por su puesto, la gerencia también pudo haber considerado descongelar la aceptación del statu quo al eliminar las fuerzas restrictivas. Los empleados pudieron ser asesorados individualmente. Las preocupaciones y aprehensiones de cada empleado pudieron ser escuchadas y aclaradas específicamente. Suponiendo que la mayoría de los temores eran injustificados, el asesor podía haber asegurado a los empleados que no había nada que temer y entonces demostrar a través de la evidencia tangible, que las fuerzas restrictivas no tenían justificación. Si la resistencia es extremadamente alta, la gerencia podría enfocarse tanto en reducir la resistencia e incrementar lo atractivo de la alternativa si se pretende que el descongelamiento sea exitoso.

Una vez que la consolidación a sido ejecutada, si tiene éxito, la nueva situación necesita ser congelada para que pueda mantenerse con el tiempo. A menos que este último paso sea tomado como existe una posibilidad muy grande que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de revertirlo al estado anterior de equilibrio. El objetivo de recongelar, entonces es establecer una nueva situación equilibrando las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿Cómo podría la gerencia de la compañía petrolera recongelar su consolidación del cambio? Reemplazando sistemáticamente las fuerzas temporales con fuerzas permanentes. Por ejemplo, la gerencia podría imponer ajustes hacia arriba de los salarios o remover permanentemente los marcadores de tiempo para reforzar el clima de confianza y confiabilidad de los empleados. Las reglas formales y las regulaciones que gobiernan del comportamiento de aquellos afectados por el cambio también deberán ser revisadas para reforzar la nueva situación. Con el tiempo, claro, las propias normas del grupo de trabajo evolucionaran para mantener el nuevo equilibrio. Pero hasta que se alcance este punto la gerencia tendrá que apoyarse en mecanismos más formales.

## INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

La **investigación de la acción** se refiere al proceso de cambio en la recolección de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

El proceso de la investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Usted notará que estos pasos son muy parecidos al método científico.

**DIAGNÓSTICO** El agente de cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo a la búsqueda de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

**ANÁLISIS** La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas claves para la gente? ¿Que patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

**RETROALIMENTACIÓN** La investigación de la acción incluye un amplio involucramiento de las personas objeto del camino. Esto es la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cuál es el problema y participar para crear la solución. Así que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.

**ACCIÓN** Ahora la parte de “acción” de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.

**EVALUACIÓN** Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación cualquier cambio subsecuente puede ser comparado y evaluado.

La investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios específicos para una organización. Primero el problema es enfocado. El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problemas determina el tipo de acción de cambio. Si bien esto pudiera parecer intuitivamente obvio, muchas actividades de cambio no son realizadas de esta manera. Más bien se centran en la solución. El agente de cambio tiene una solución favorita- por ejemplo, poner en ejecución el tiempo flexible, los equipos o un programa de administración por objetivos- y luego busca problemas que se adjunten a sus soluciones. Según debido a la investigación de la acción involucra de manera tan grande a los empleados en el proceso, la resistencia al cambio se ve reducida. De hecho, una vez que los empleados han participado activamente en la etapa de retroalimentación, por lo general el proceso de cambio adopta típicamente un impulso propio. Los empleados y los grupos que han estado involucrados se vuelven una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ningún análisis del cambio estaría completo si no incluyera el desarrollo organizacional. El **desarrollo organizacional (DO)**. No es un concepto único fácilmente definible. Más bien, es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.<sup>15</sup>

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional el proceso participativo o de colaboración y el espíritu de búsqueda.<sup>16</sup> El agente de cambio podría ser directivo en el DO; sin embargo, hay un fuerte énfasis en la colaboración. Conceptos como el poder, la autoridad, el control, el conflicto y la coerción se tiene relativamente en baja estima entre los agentes de cambio del DO.

Lo siguiente se identifica brevemente los valores en que se basa la mayoría de los esfuerzos del DO.

1. *Respeto por la gente.* Los individuos se consideran responsables, concientes e Interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
3. *Igualdad de poder.* Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.
4. *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.
5. *Participación.* Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en practica esas decisiones.

¿Cales son algunas técnicas o intervenciones del DO para hacer el cambio? En las siguientes páginas, presentamos cinco intervenciones que los agentes de cambio podrían considerar.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN** Puede llamársele con toda una variedad de nombres-laboratorio de entrenamiento, **entrenamiento en sensibilización**, grupos de encuentros o grupos T (grupos de entrenamiento por la inicial de la palabra inglesa Training)-pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento a través de una interacción no estructurada. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el cual los participantes discuten sobre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos por un científico profesional del comportamiento. El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden a través de la observación y la participación en lugar de hacer solo lo que se les ordena. El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. Él o ella no acepta-de hecho, rechaza abiertamente-cualquier papel de liderazgo.

Los objetivos de los grupos T son proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento y cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los demás y una mayor comprensión de los procesos de grupo, Los resultados específicos buscan incluir una mayor capacidad para sentir empatía por los demás, mejores habilidades para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores de solución de conflicto.

Si los individuos carecen del conocimiento de cómo los perciben los demás, entonces el grupo T exitoso puede producir percepciones propias más realistas, una mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Además, idealmente dará como resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

**RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS** Una herramientas para evaluar las actitudes de los miembros de la organización identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias es el enfoque de la **retroalimentación de encuestas**.

Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental-el gerente de cualquier unidad y aquellos empleados que le informan directamente a él o ella. Por lo general todos los miembros en la organización o unidad responden a un mismo cuestionario. A los miembros de la organización se le podría pedir que sugirieran preguntas o se les podría entrevistar para determinar qué temas son relevantes. El cuestionario típicamente pregunta a los miembros sus

percepciones y actitudes sobre un amplio rango de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la efectividad de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan con los datos pertenecientes a una “familia” específica del individuo y la organización completa, y luego se distribuyen a los empleados. Esta información se vuelve entonces el percutor para identificar problemas y aclarar temas que pudieran estar creando dificultades a la gente. En algunos casos, el gerente podría ser asesorado por un agente externo de cambio acerca del significado de las respuestas del cuestionario e incluso se le podría sugerir guías para dirigir a la familia organizacional en la discusión del grupo acerca de los resultados. Se otorga una particular atención a la importancia de alentar la discusión asegurarse de que esta se enfoque en temas e ideas, no en atacar a los individuos. Finalmente, la discusión de grupo en el enfoque de la retroalimentación de encuestas debería dar resultado que los miembros identifiquen las posibles aplicaciones de los descubrimientos del cuestionario. ¿La gente escucha? ¿Se están generando nuevas ideas? ¿Pueden mejorarse la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las tareas del trabajo? Es de esperarse que las respuestas a preguntas como éstas den como resultado que el grupo esté de acuerdo en comprometerse con varias acciones que remediarán los problemas que han sido identificados.

**CONSULTORÍA DEL PROCESO** Ninguna organización opera perfectamente. Los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse, pero son incapaces de identificar qué pueden mejorarse y cómo deben hacerlo. El propósito de la **consultoría del proceso** es que un consultor externo ayude a un cliente, usualmente un gerente, “a percibir, entender y actuar de acuerdo con los eventos del proceso” con los cuales tienen que tratar.<sup>17</sup> Esto podría incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos (CP) es similar al entrenamiento en sensibilización en su posición de que la efectividad organizacional puede mejorarse manejando los problemas interpersonales en su énfasis en la participación pero la CP es más una tarea dirigida que un entrenamiento en sensibilización.

Los consultores en CP “dan al cliente en conocimiento de lo que pasa alrededor de él, dentro de él y entre el cliente y la demás gente”.<sup>18</sup> No soluciona los problemas de la organización. En lugar de eso, los consultores son guías o instructores que aconsejan sobre el proceso para ayudar a que el cliente resuelva sus propios problemas.

El consultor trabaja en unión con el cliente diagnosticando qué procesos necesitan mejorarse. Subrayamos el término “unión”, ya que el cliente desarrolla una habilidad para analizar los procesos dentro de su unidad que pueden ser continuamente consultados mucho tiempo después que el consultor se ha ido. Además, hacer participar activamente al cliente, tanto en él diagnóstico con o en el desarrollo de alternativas, habrá una mayor comprensión del proceso y el remedio, así como también una menor resistencia al plan escogido.

Es importante señalar que el consulto de proceso no necesariamente tiene que ser un experto en la solución del problema particular que se ha identificado. La experiencia del consultor radica en el diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema específico descubierto requiere de conocimiento técnico diferente de la experiencia del cliente y el consultor, éste ayuda al cliente a localizar a dicho experto y luego instruye al cliente en la forma de conseguir más de este recurso experto.

**INTEGRACIÓN DE EQUIPOS** Como hemos mencionado en numerosos lugares de este libro, las organizaciones están apoyándose cada vez más en equipos para lograr las tareas del trabajo. La integración de equipo utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros de un equipo<sup>19</sup>.

La integración de equipos se aplica dentro de grupos o a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes. Para nuestro análisis, enfatizaremos el nivel intragrupal y dejaremos el desarrollo intergrupar para la siguiente sección. Como resultado nuestro interés tiene que ver con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), así como a los comités, equipos de proyectos, equipos autodirigidos y grupos de tarea.

No toda la actividad de grupo tiene interdependencia de funciones para ilustrar este punto, concederé un equipo de fútbol y un equipo de pista:

Aunque los miembros del grupo equipados están interesados en el resultado total del equipo, funcionan de manera diferente. Los resultados del equipo de fútbol dependen sinérgicamente de lo bien que cada jugador haga su trabajo particular en concierto con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lance el balón y así sucesivamente. Por otro lado, el desempeño del equipo de pista está determinado en gran medida por una simple adición de los miembros individuales.<sup>20</sup>

La integración del equipo es aplicable al caso de la interdependencia, tal como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros, que darán como resultado un incremento en el desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la integración de equipos por lo general incluyen el establecimiento de la meta. El desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis del papel para aclarar cada uno de los papeles y responsabilidades de los miembros y el análisis de proceso del equipo. Por supuesto, la integración de equipo podría enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos con los cuales se enfrenten el equipo. Básicamente, sin embargo, la integración del equipo busca usar una alta interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la apertura.

Sería benéfico dar comienzo teniendo miembros que traten de definir las metas y prioridades del equipo. Esto traerá a la superficie diferentes percepciones de lo que podría ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo (¿Cuán eficaz es el equipo para estructurar las prioridades y lograr sus metas?). Esto debería identificar las áreas problemáticas potenciales. Este análisis autocrítico de medios y fines se realiza con todos los miembros del equipo presentes o, cuando el tamaño grande interfiere con el intercambio libre de puntos de vista, tiene lugar inicialmente en grupos pequeños, luego de lo cual sigue el proceso de compartir sus descubrimientos con todo el equipo.

La integración del equipo también puede dirigirse para aclarar el papel de cada miembro en el equipo. Cada papel se identifica y se aclara. Las ambigüedades anteriores quedan a flote. Para algunos individuos, esta podría ser una de las pocas oportunidades que han tenido para meditar profundamente acerca de lo que es su puesto y qué tareas específicas se espera que lleven a cabo si el equipo busca mejorar su eficacia.

Una actividad más de la integración de equipos es similar a la desarrollada por el consultor de procesos, esto es, analizar los procesos clave que ocurre dentro del equipo para identificar la forma en que se realiza el trabajo y cómo podrían mejorarse estos procesos para hacer al equipo más efectiva.

**DESARROLLO INTERGRUPAL** Un área importante de interés en el DO es el conflicto disfuncional que existe entre los grupos. Como resultado, ésta ha sido el objetivo hacia el cual se ha dirigido los esfuerzos de cambio.

El **desarrollo intergrupual** busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno del otro. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros consideran que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos tiene un montón de “ultraliberales que están más preocupados por evitar herir los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por la compañía obtenga ganancias”. Estos estereotipos pueden tener un impacto negativo obvio en los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay diversos enfoques para mejorar las relaciones intergrupales, <sup>21</sup> un método popular enfatiza la solución de problemas.<sup>22</sup> En este método, cada grupo se reúne de manera independiente para hacer sendas listas de la percepción que ellos tienen sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y sobre cómo cree que lo percibe el otro grupo. A continuación los grupos comparten sus listas, después de lo cual se canalizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias son claramente articuladas y los grupos buscan las causas de las disparidades.

¿Están en conflicto las metas de los grupos? ¿Estuvieron distorsionadas las percepciones? ¿Con qué bases fueron formulados los estereotipos? ¿Las diferencias han sido causadas por malentendidos de las intenciones? ¿Las palabras y los conceptos se definieron de diferente manera en cada grupo? Las respuestas a preguntas como éstas ponen en claro la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que las causas de las dificultades han sido identificadas, los grupos pueden moverse hacia la fase de integración: trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos.

Se forman subgrupos con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para un diagnóstico posterior y para empezar formular posibles acciones alternativas que mejoren las relaciones.

## **TEMAS DE CAMBIO ACTUALES PARA LOS GERENTES DE HOY**

Hable con los gerentes. Lea las publicaciones de negocio. Verá que han sobresalido dos temas actuales sobre el cambio. Éstos son estimular la *innovación* organizacional y crear una *organización de aprendizaje*.

En las siguientes páginas estudiaremos estas cuestiones. Luego atenderemos esta pregunta: ¿está la administración del cambio unida a la cultura?

## **INNOVACIÓN**

La pregunta relevante es: ¿cómo pueden volverse más innovadoras las organizaciones? El estándar hacia lo cual luchan muchas organizaciones es hacia lo que logró 3M Co.<sup>23</sup> Esta empresa ha desarrollado la reputación de ser capaz de estimular la innovación durante mucho tiempo. 3M se ha establecido el objetivo de que 30% de sus ventas provenga de productos de menos de cuatro años de antigüedad. En 1995, el número fue de 32%. Tan sólo en cierto año reciente, 3M lanzó más de 200 nuevos productos.

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? ¿Qué pueden hacer otras organizaciones para clonar la marca de innovación de 3M? Si bien no hay una fórmula garantizada, ciertas características emergen una y otra vez cuando los investigadores estudian a las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje para los agentes de cambio es que deben considerar introducir estas características en sus organizaciones si quieren crear un clima innovador. No obstante, antes de ver estas características, aclararemos lo que queremos por innovación.

**DEFINICIÓN** Dijimos que el cambio se refiere a hacer las cosas de manera diferente. La **innovación** es una clase más específica de cambio. La innovación es una nueva idea aplicada para generar o mejorar un producto, proceso o servicio.<sup>24</sup>

Así que todas las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente involucran nuevas ideas o llevan a mejoras significativas. Las innovaciones pueden variar

desde pequeñas mejoras, tales como la extensión de RJR Nabisco de su línea de producto Oreo los oreos dobles y las galletas cubiertas de chocolate, hasta los avances radicales como lo librería Amazon. Com. En el Internet. Tenga en mente que mientras nuestros ejemplos son su mayoría innovaciones de productos, el concepto de innovación también abarca nuevas tecnologías de proceso de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativas y nuevas plantas o programas relacionados con los miembros de las organizaciones.

**FUENTES DE INNOVACION** *Las variables estructurales* han sido la fuente potencial más estudiada de innovación.<sup>25</sup> La revisión amplia de la relación estructura-innovación lleva a las siguientes conclusiones.<sup>26</sup> Primero, las estructuras orgánicas influyen positivamente en la innovación. Debido a que tienen una menor diferenciación vertical, formalización y centralización, las organizaciones orgánicas facilitan la flexibilidad, la adaptación y la interfertilización que hace más fácil la adopción de innovaciones. Según, la posesión por largo tiempo de la gerencia está asociada con la innovación. La posesión gerencial aparentemente posee legitimidad y conocimiento de cómo realizar tareas y obtener resultados deseados. Tercero, la innovación se nutre donde hay recursos inactivos. Tener una abundancia de recursos permite a una organización comprar innovaciones, soportar el costo de instituir innovaciones y absorber los fracasos. Finalmente la comunicación entre unidades es alta en las organizaciones innovadoras. Estas organizaciones son usuarios asiduos de comités, fuerzas de tarea, equipos interfuncionales y otros mecanismos que facilitan la interacción a lo largo de las líneas departamentales.

Las organizaciones innovadoras tienden a tener culturas similares. Estimulan la experimentación. Recompensan tanto los éxitos como los fracasos. Celebran los errores. En Hewlett-Packard, por ejemplo, el director ejecutivo Lewis Platt ha construido exitosamente una cultura corporativa que apoya a la gente que intenta cosas que no funcionan. El mismo Platt, protege a la gente que se hace vulnerable, temeroso de que otra manera se enfoque la cultura de asumir riesgos que ha alentado entre sus gerentes. Desafortunadamente, en demasiadas organizaciones la gente es recompensada por la ausencia de fracasos más que por la presencia de éxitos. Tales culturas extinguen la toma de riesgos y la innovación. La gente sugerirá o intentará nuevas ideas solo donde sientan que tales comportamientos no causarán sanciones. Los gerentes en organizaciones innovadoras reconocen que los fracasos son un producto natural de aveturarse en lo desconocido. Cuando Babe Ruth estableció su marca de home runs en una temporada también fue líder de ponches, ¡y se le recuerda por lo primero, no por lo segundo!

Dentro de la categoría de los recursos humanos, encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que se mantengan actualizados, ofrecen alta seguridad en el trabajo para que así sus empleados no teman ser despedidos por cometer errores y alientan a los individuos a volverse campeones del cambio. Una vez que una nueva idea se ha desarrollado, los **campeones de la idea** la promueven de forma activa y entusiasta, generan el apoyo, superan la resistencia y se aseguran que la innovación sea puesta en práctica.<sup>29</sup> La evidencia indica que los campeones de la idea tienen características de personalidad en común: Extremadamente alta seguridad en ellos mismos, persistencia, energía y una tendencia a asumir riesgos. Los campeones de la idea también muestran características asociadas en el liderazgo transformacional. Inspiran y vigorizan a otros con su visión del potencial de una innovación y a través de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para conseguir el compromiso de otros para apoyar su misión. Además, los campeones de la idea tienen trabajo que proporcionan una considerable descricianalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía ayuda a introducir y poner en práctica innovaciones en las organizaciones.

Dado el status de 3M como el principal innovador de productos, esperaríamos que tuviera la mayoría de las propiedades que hemos identificados. Y las tiene. La compañía es tan altamente descentralizada que tiene muchas de las características de las organizaciones pequeñas,



orgánicas. La estructura se apoya en una rebundancia extensiva. Por ejemplo, cada división, departamento y grupo de productos tiene su propio laboratorio, mucho de los cuales deliberadamente duplican el trabajo de otros y en consistencia con la necesidad de la infertilización de ideas, la compañía mantiene ferias de intercambio interno donde las divisiones muestran sus tecnologías a los empleados de otras divisiones. Todos los científicos y gerentes de 3M son desafiados a “mantenerse actualizados”. Se crea y se alienta a los campeones de la idea al permitir a científicos e ingenieros que destinan hasta un 15% de su tiempo a proyectos que ellos mismos han escogido. Si un científico de 3M tiene una nueva idea pero encuentra resistencia dentro de su propia división de investigación, él o ella puede solicitar un subsidio de \$ 50.000 de un fondo interno de capital de riesgo para desarrollar dicha idea. La compañía alienta a sus empleados a asumir riesgos y recompensa tanto los fracasos como los éxitos. La gerencia de 3M tiene la paciencia de ver las ideas convertirse en productos exitosos. Invierte cerca de un 7% del ingreso de ventas de la compañía (más de mil millones al año) en investigación y desarrollo no obstante, la gerencia dice a su gente de I+D que no todo va a funcionar. También fomenta una cultura que permite a la gente desafiar a sus supervisores. Por ejemplo, cada nuevo empleado y supervisor toman una clase de orientación de un día, donde entre otras cosas mencionan historias sobre victorias ganadas por los empleados a pesar de la opción de sus jefes. Finalmente, si bien 3M incurrió en su primer periodo de despidos en décadas durante 1995, la compañía continúa siendo un modelo de estabilidad corporativa. El primer día de ejercicio en su cargo para funcionarios de la compañía es de 31 años, y la tasa de rotación anual dentro de la compañía es un minúsculo 3%

## **CREAR UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE**

La organización de aprendizaje se ha convertido a los finales de la década de los noventa lo que la ACT fue para la década de los ochenta y la reingeniería fue para principios de los noventa. Ha desarrollado un gran interés en los gerentes y teóricos de la organización que buscan nuevas formas de responder exitosamente a un mundo de interdependencia.<sup>31</sup> En esta sección describiremos como luce una organización de aprendizaje y los métodos para administrar el aprendizaje.

**¿Qué es una organización de aprendizaje?** Una **organización de aprendizaje** es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones.”Todas las organizaciones se aprenden, ya sea que conscientemente lo escogerán o no; es un requerimiento fundamental para mantener su existencia.”<sup>32</sup> Sin embargo algunas organizaciones como Seros, Cornee, Federal Express, Ford, General Electric, Motorola y Wal-Mart, lo hacen mejor que otras.

La mayoría de las organizaciones involucran en lo que se ha llamado **aprendizaje de ciclo simple**.<sup>33</sup> Cuando los errores son detectados, el proceso de corrección se apoya en rutinas pasadas y políticas presentes. En contraste, las organizaciones de aprendizaje utilizan un **aprendizaje de ciclo doble**. Cuando se detecta un error es corregido de manera que involucra la modificación de los objetivos de la organización, políticas y rutinas estandarizadas. Como el cambio de segundo orden descrito al principio de este capítulo el aprendizaje de doble ciclo desafía las normas profundamente enraizadas dentro de la organización. En esta forma proporciona oportunidades para encontrar soluciones radicalmente diferentes a problemas y dar saltos espectaculares en el mejoramiento.

Es una organización donde las personas abandonan sus viejas formas de pensar, aprender a ser abiertos uno con los otros, entienden como trabaja realmente su organización forman un plan o visión en los que todos están de acuerdo y entonces trabajan juntos para alcanzar esta visión.

Los defensores de la organización de aprendizaje la vislumbran como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: Fragmentación, competencia y reactividad.<sup>35</sup> primero, la fragmentación basada en la especialización crea

“muros” y “chimeneas” que separan las diferentes funciones en otras independientes y a menudo las convierte en feudos en pie de guerra. Segundo con énfasis exagerado en la competencia a menudo mina la colaboración. Los miembros del equipo gerencial compiten unos con otros para mostrar quien esta en lo correcto, quien sabe más o quien es más persuasivo. Las divisiones compiten entre ellas cuando deben compartir el conocimiento. Los líderes de equipos de proyectos entran en competencia para mostrar quien es el mejor gerente. Y tercero la reactividad desvía la atención de la gerencia que busca resolver problemas en lugar de cerrados. Quien soluciona el problema trata de hacer que se vaya algo, mientras que el creador trata de ser que surja algo nuevo. Un énfasis en la reactividad elimina la motivación, el mejoramiento continuo, y en su lugar, alienta a la gente a dar vueltas “apagando incendios”.

Para entender mejor que es una organización de aprendizaje seria útil imaginarla como un modelo ideal que se basa en algunos conceptos del CO. Ninguna compañía a logrado exitosamente todas las características descritas, como tal, Ud. debería pensar en la organización de aprendizaje como un ideal al cual perseguir en lugar de considerarlo una descripción realista de una actividad estructurada. Observe también como las organizaciones de aprendizaje hacen uso de sus conceptos previos de CO tales como la ACT, la cultura organizacional, el conflicto funcional y el liderazgo transformacional. Por ejemplo, la organización de aprendizaje adopta el compromiso de la ACT para el mejoramiento continuo. Las organizaciones de aprendizaje también están caracterizadas por una cultura específica que valora la toma de riesgos, la apertura y el crecimiento. Busca un mundo sin fronteras a través de derivar las barreras creados por los niveles jerárquicos y la departamentación funcional. Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Un liderazgo transformaciones es necesario en una organización d aprendizaje para poner en practica la visión compartida.

**ADMINISTRAR EL APRENDIZAJE** ¿Cómo adquiere una organización su carácter de aprendizaje continuo? ¿Qué pueden hacer los gerentes para hacer que sus compañías sean organizaciones de aprendizaje?

Establezca una estrategia. Las gerencias necesitan hacer explícito su compromiso con el cambio la innovación y el mejoramiento continuo.

Reiseñe la estructura de organización. La estructura formal puede ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al hacer horizontal la estructura, iluminar o combinar los departamentos e incrementar el uso de los equipos interfuncionales, se refuerza la interdependencia y se reducen las fronteras entre la gente.

Moldee nuevamente la cultura de la organización. Como ya se menciona, las organizaciones de aprendizaje se caracterizan por la toma de riesgo, la apertura y el crecimiento. La gerencia establece el tono de la cultura de la organización tanto en lo que se dice (estrategia) como en lo que hace (comportamiento. Los gerentes necesitan demostrar por sus acciones y asumir riesgos y admitir los fracasos son características deseables. Eso significa recompensar a la gente que aprobeya las oportunidades y comete errores. Y la gerencia necesita alentar el conflicto funcional. “La clave para liberar la apertura real en el trabajo-dice un experto n organizaciones de aprendizaje-es enseñar a la gente a que abandone el tener estar deacuerdo. Ènsamos que el acuerdo es tan imperante. ¿A quien le importa? Usted tiene que sacar a relucir paradojas, conflictos y dilemas, para que así colectivamente podamos ser más inteligentes de lo que podamos ser individualmente. <sup>36</sup>

## **LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO: ¿ESTA LIGADA A LA CULTURA!**

Diversos temas de cambio que hemos analizado están ligados a la cultura. Para ilustrar esto veamos brevemente cinco preguntas: (1) ¿La gente cree que el cambio es posible? (2) sí es posible, ¿Cuánto tardará en realizarse? (3) ¿La resistencia al cambio es mayor que en algunas culturas que en otras (4) ¿ La cultura influye en forma en que serán puestas en practicas los

esfuerzos de cambio? (5) ¿Los campeones de la idea que tienen éxito hacen las cosas de manera distinta en las diferentes culturas?.

¿La gente cree que el cambio es posible?. Recuerde que las culturas varían en términos de creencias acerca de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas donde la gente cree que puede dominar su ambiente, los individuos toman una posición proactiva hacia el cambio. Esto destruiría Estados Unidos y Canadá. En muchos otros países, como Irán y Arabia Saudita la gente se ve así misma como subyugada por su ambiente y por tanto tiende adoptar un enfoque pasivo hacia el cambio.

Si el cambio es posible, ¿Cuánto tiempo tomara lograrlo? La orientación de una cultura al tiempo puede ayudarnos a responder esta pregunta. Las sociedades que se enfocan en el largo plazo como Japón demostraron una paciencia considerable mientras esperan un resultado positivo de los esfuerzos de cambio. En sociedades como enfoque de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras rápidas y busca programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿Es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? La resistencia al cambio estará influida por la confianza de una sociedad en las tradiciones. Los italianos, por ejemplo, se conectan en el pasado, mientras que los estado unidenses enfatizan el presente. Los primeros por tanto, deben ser más resistentes en general a los esfuerzos de cambio de su contraparte americanos.

¿La cultura influye en la forma en que serán puestos en práctica los esfuerzos de cambio? La distancia de poder es útil en este tema. En cultura de gran distancia de poder, como la de Filipinas o Venezuela, los esfuerzos de cambio tienden a ser puesto en práctica autocráticamente por la gerencia de alto nivel. En contraste las culturas de distancia corta de poder valoran los métodos democráticos. Predecimos, por tanto, un mayor uso de la participación en países como Dinamarca e Israel.

Finalmente, ¿Los campeones exitosos de la idea hacen las cosas de manera diferente en diferentes culturas?. La evidencia indica que la respuesta es “sí”

La gente en culturas colectivas en contraste con las culturas individualistas, prefieren solicitar el apoyo interfuncional para los esfuerzos de innovación; Las personadle cultura con gran distancia de poder prefieren campeones que trabajen estrechamente con quienes tengan la autoridad para aprobar actividades innovadoras antes de que el trabajo sea dirigido por ellos; Y mientras más lata de la tendencia ha evitar la incertidumbre por parte de una sociedad mas deben trabajar los capeones dentro de las reglas y procedimientos de la organización para desarrollar la innovación. Estos hallazgos sugieren que los gerentes eficaces alteraran las estrategias para producir campeones que reflejen los valores culturales. Así por ejemplo, mientras que los campeones de la idea en Estados Unidos podrían tener éxito ignorando las limitaciones de presupuestos y evitando los limites del procedimiento, los campeones en Venezuela, Gracia, Italia y otras culturas altas en evasión de la incertidumbre serán más eficaces estrechamente los presupuestos y procedimientos.

**1] Fuente: Harol Koontz y Heinz Weihrich “Administración una Perspectiva Golbal”. McGraw Hill 2008.**