

PARTE CINCO
DINÁMICA
ORGANIZACIONAL

CAPITULO 18

Ford Motor Company, que opera en una industria muy competitiva que exige cambios, está experimentando con la nueva tecnología de la realidad virtual en el diseño de carros que son seguros, duraderos, ambientalmente sanos, cómodos y atractivos.

CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Las fuerzas para el cambio
El manejo del cambio planeado
¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?
La resistencia al cambio
Enfoques para el manejo del cambio organizacional
Temas de cambios clave para los administradores en los años 90
Desarrollo organizacional
Un último pensamiento sobre la administración del cambio:
¡Está limitado por la cultura!

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir las fuerzas qo. actúan como estímulos para el cambio.
- 2 Comparar el cambio de primer nivel y de segundo nivel,
- 3 Resumir las fuentes de la resistencia individual y organizacional al cambio.
- 4 Listar técnicas para vencer la resistencia al cambio.
- 5 Identificar las propiedades de las organizaciones innovadoras.
- 6 Listar las características de una organización que aprende.
- 7 Definir el desarrollo organizacional (DO).
- 8 Describir cinco intervenciones específicas del DO.

*A la mayoría de la gente le disgusta cualquier cambio
que no repercute favorablemente en sus bolsillos.*
ANÓNIMO

¡Cambiar o morir! Los administradores han escuchado este grito durante decenios. Pero pocos lo han tomado tan al pie de la letra como Robert E. Alíen, director general ejecutivo de American Telephone & Telegraph Co. (que se muestra en la foto de esta página).¹

Como monopolio regulado, AT&T era la imagen misma de la estabilidad. No tenía competencia seria, lo que le permitía el lujo de medir los ciclos de sus productos en función de decenios y crearlos con la mejor ingeniería sin que importara el costo. También eran relativamente fáciles los puestos administrativos, porque había voluminosos manuales que detallaban los procedimientos precisos para cada eventualidad. Pero en 1984 todo esto llegó a su fin, cuando el gobierno de Estados Unidos desintegró la empresa. Al no constituir ya un monopolio, AT&T tuvo que experimentar cambios masivos a fin de estar en condiciones de sobrevivir en un mercado competitivo. Alíen ha trabajado en forma decisiva para reinventar la antigua compañía de teléfonos y prepararla para el mercado de comunicaciones, de rápido dinamismo, de multimedias totalmente digitalizadas, en cualquier momento y en cualquier lugar que deseara conquistar.

Allen ha creado una fuerte visión para dirigir sus esfuerzos de cambio. AT&T planea construir una red global y llenarla de todas las opciones de voz, datos, video, diversión o cualquier otra opción de comunicación que se llegue a inventar. Por ejemplo, de acuerdo con esa

visión, recientemente negoció la compra de McCaw Cellular Communications por \$11.5 mil millones para darle a AT&T una fuerte presencia en el mercado de la telefonía inalámbrica.

Alíen también ha supervisado una reestructuración masiva de AT&T. La compañía ha recortado decenas de miles de puestos y ha reorganizado a la empresa en aproximadamente 20 unidades comerciales independientes. Alíen también ha establecido y supervisa media docena de equipos transunitarios que se reúnen con regularidad para analizar asuntos técnicos y de mercadotecnia en los campos que van surgiendo. Además, en contraste con la antigua AT&T que llenaba casi todos los puestos clave administrativos con personal surgido de la propia compañía, Alíen ha salido a contratar ejecutivos que no tenían precedente alguno de lealtad hacia las prácticas tradicionales y con una orientación más mercantil y empresarial.

La remodelación de AT&T por Alíen dista mucho de haberse terminado. Pero hasta el presente todo hace suponer que está bien encaminada para hacer de la empresa la corporación de alta tecnología de mayor éxito en el mundo. Por ejemplo, aquellos ciclos de productos con duración de un decenio se han reducido a sólo meses, se han incrementado las utilidades y los empleados comprenden cada vez más que la supervivencia de AT&T depende de la innovación de productos y de moverse con rapidez para aprovechar las oportunidades en el mercado.

Este capítulo trata del cambio organizacional. Describimos las fuerzas ambientales que exigen a los administradores como Robert Allen la implantación de amplios programas de cambio. También consideramos por qué las personas y las organizaciones frecuentemente resisten el cambio y cómo se le puede vencer. Revisamos diversos procesos para manejar el cambio organizacional. Analizamos dos importantes temas de cambio para los 90: el estímulo de la innovación y la creación de una organización que sea capaz de aprender. Por último, presentamos el concepto del desarrollo organizacional como una propuesta para cambiar totalmente el sistema.

θ *Las fuerzas para el cambio*

Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten. La tabla 18-1 resume seis fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio.

En diversos lugares de este libro hemos analizado la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo*. Por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa. Y muchas empresas tienen que gastar grandes cantidades de dinero en la capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades de lectura, matemáticas, computación y otras más.

Como observamos en el capítulo 15, la *tecnología* está cambiando los puestos y las organizaciones. Por ejemplo, la sustitución de una supervisión directa por un control por computadora está dando como resultado tramos más grandes de control para los administradores y organizaciones más planas. La avanzada tecnología de información disponible también está haciendo que las empresas tengan una mejor capacidad de respuesta. Empresas como AT&T, Motorola, General Electric y Chrysler, ahora desarrollan, fabrican y distribuyen sus productos en una fracción del tiempo que necesitaban hace un decenio. Y al verse obligadas las organizaciones a volverse más adaptables, pasó lo

mismo también con los empleados. Como observamos en nuestro examen de grupos y del diseño organizacional, muchos puestos se están remodelando. Las personas que ocupan puestos limitados, especializados y rutinarios, están siendo reemplazadas por equipos de trabajo cuyos miembros pueden desempeñar múltiples tareas y participar activamente en las decisiones del equipo.

Tabla 18-1 Fuerzas para el cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	• Más diversidad cultural • Incremento en profesionales • Mucha personal de nuevo ingreso con habilidades inadecuadas
Tecnología	• Más computadoras y automatización • Programas ACT • Programas de reingeniería
Shocks económicos	• Quiebras en el mercado de valores • Fluctuaciones en las tasas de interés • Fluctuaciones en el tipo de cambio de las divisas extranjeras
Competencia	• Competidores globales • Fusiones y consolidaciones • Crecimiento de minoristas especializados
Tendencias sociales	• Aumento en la asistencia a las universidades • Matrimonios tardíos de los jóvenes • Incremento en la tasa de divorcios
Política mundial	• Colapso de la Unión Soviética • Invasión de Kuwait por Irak • Derrocamiento del dictador haitiano

Vivimos en una “época de discontinuidad”. En los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto del futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer. Eso ya no es cierto. Desde comienzos de los 70, con la cuadruplicación de la noche a la mañana de los precios mundiales del petróleo, los *shocks económicos* han continuado imponiendo cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en años recientes el dólar estadounidense ha declinado fuertemente en comparación con las divisas japonesa y alemana. Y al incrementarse drásticamente las tasas de interés en Estados Unidos en 1994, se derrumbó el precio de los bonos financieros. Aunque estos shocks afectan a algunas industrias y compañías con más intensidad que a otras, pueden tener situaciones críticas cuando son afectadas. Como una ilustración de este punto, muchas empresas hipotecarias tuvieron que despedir a gran número de empleados en 1994, porque al aumentar las tasas de interés, se secó el mercado de nuevos préstamos y refinanciamiento de casas.

La *competencia* está cambiando. La economía global significa que es igualmente probable que los competidores surjan de ultramar, como del otro lado de la ciudad. Una creciente competencia significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como de pequeñas compañías que llegan con ofertas innovadoras. Las compañías con éxito serán aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán pies ágiles, serán capaces de crear nuevos productos con rapidez y llevarlos con velocidad al mercado. Confiarán en corridas de producción cortas, ciclos cortos de productos y una corriente constante de nuevos productos. En otras palabras, serán flexibles. Necesitarán una fuerza de trabajo igualmente flexible y capaz de responder, y que pueda adaptarse a las condiciones que cambian rápida y hasta radicalmente.

Demos un vistazo a las *tendencias sociales* durante los años 70 y 80. Sugieren cambios para los 90 a los que tendrán que ajustarse las organizaciones. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia en los matrimonios y divorcios durante las últimas dos décadas. Los jóvenes están retrasando su casamiento, y la mitad de todos los matrimonios están terminando en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número creciente de hogares de un solo padre y la exigencia de viviendas para personas solteras. Si uno está en el negocio de la construcción de casas, éste es

un factor importante para determinar su tamaño y diseño. En forma parecida, la expansión de hogares de solteros ha aumentado la demanda de alimentos congelados en presentaciones de una sola porción, lo que es muy relevante para organizaciones como la división Healthy Choice de ConAgra o Green Giant, de Pillsbury.

En el capítulo 2 presentamos un fuerte argumento en favor de visualizar el CO en un contexto global. Luego reforzamos dicho argumento en los siguientes capítulos. Aunque las escuelas de administración de negocios han estado predicando la adopción de una perspectiva global desde principios de los 80, nadie —ni siquiera los partidarios más fuertes de la globalización— podría haberse imaginado cómo cambiaría la política mundial en años recientes. Unos cuantos ejemplos nos señalan este punto: la caída del muro de Berlín; la reunificación de Alemania; la invasión de Kuwait por Irak; y el desquebrajamiento de la Unión Soviética. Por ejemplo, casi todos los principales contratistas de defensa de Estados Unidos han tenido que repensar su negocio y realizar profundos cambios en respuesta a la desaparición de la Unión Soviética y a un presupuesto del Pentágono en reducción. Desde 1991, Hughes Aircraft ha tenido que despedir a más de 21 000 empleados; por su parte, Martin Lockheed lo ha hecho con 15 000, y McDonnell Douglas ha eliminado más de 10 000 puestos.

θ *El manejo del cambio planeado*

Un grupo de empleados que trabaja en una pequeña tienda de venta de ropa de mujeres al menudeo se enfrentó con el dueño: “Es terrible la contaminación del aire causada por el humo de los cigarrillos en esta tienda”, dijo la vocera. “No podemos continuar trabajando si usted permite que se siga fumando aquí. Queremos que coloque cartelones de no fumar en las puertas de entrada y no permita que ningún empleado fume en el piso. Si la gente tiene que fumar, puede salirse al centro de ventas.” El dueño escuchó cuidadosamente el ultimátum del grupo y le concedió la petición. Al siguiente día el dueño colocó los anuncios de no fumar e informó a todos sus empleados de la nueva regla.

Un gran fabricante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots que incorporaban la tecnología más actualizada. Un área que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. Se instalaría un avanzado equipo controlado por computadora para mejorar considerablemente la capacidad de la empresa para encontrar y corregir defectos. Puesto que el nuevo equipo cambiaría de manera radical los puestos de la gente que trabajaba en el área de control de calidad, y toda vez que la administración había anticipado bastante resistencia entre los empleados, los ejecutivos estaban desarrollando un programa para que las personas se familiarizaran con el equipo y trataran cualquier ansiedad que pudieran sufrir.

Los dos escenarios anteriores son ejemplos de **cambio**. Es decir, en ambos casos se trataba de hacer las cosas de manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo escenario describe un cambio planeado. En esta sección deseamos aclarar lo que queremos decir por cambio planeado, describir sus metas, contrastar los cambios de primer y segundo nivel, y considerar quién tiene la responsabilidad de llevar a cabo un **cambio planeado** en una organización.

Muchos cambios de las organizaciones son como el que ocurrió en la tienda de venta de ropa al menudeo — simplemente suceden—. Algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental. Sin embargo, nos referimos a las actividades de cambio que son proactivas y con propósito. En este capítulo visualizamos al cambio como una actividad intencional, orientada a la meta.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? Hay dos, en esencia. En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, las fuentes importantes de abastecimiento salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Como el lector verá en el resto de este capítulo, los esfuerzos para estimular la innovación, dar a los empleados el poder de decidir y actuar, y la introducción de equipos de trabajo son ejemplos de actividades de cambios planeados dirigidos para responder a los cambios en el ambiente.

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización. En este capítulo repasamos varias técnicas que las organizaciones pueden utilizar para hacer que la gente se comporte en forma diferente en las tareas que desempeña, y en su interacción de unos con otros.

cambio
Hacer cosas diferentes.

cambio planeado
Actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas.

cambio de primer nivel

Cambio que es lineal y continuo.

cambio de segundo nivel

Cambio que es multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical.

También ayuda a pensar en el cambio planeado en función de la magnitud.²

El **cambio de primer nivel** es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el **cambio de segundo nivel** es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera. Mikio Kitano, director de toda la ingeniería de producción de Toyota, está introduciendo cambios de primer

nivel en su compañía.³ Está efectuando cambios lentos, sutiles, progresivos, en los procesos de producción para mejorar la eficacia de las plantas de Toyota. En contraste, los ejecutivos superiores de Boeing se han comprometido recientemente a reinventar su empresa de manera radical.⁴ Al responder al desplome masivo de las líneas aéreas, la competencia agresiva de Airbus y la amenaza de competidores japoneses, este proceso de cambio de segundo nivel en Boeing incluye la reducción fulminante de los costos hasta en 30%, la disminución del tiempo que se necesita para fabricar un avión 737 de trece meses a seis, una reducción drástica de los inventarios, someter a toda la fuerza de trabajo de la compañía a un curso de cuatro días en “competitividad”, e introducir a los clientes y proveedores en el proceso antes secreto del diseño de nuevos aviones.

En 1993, Anheuser-Busch, estableció una alianza estratégica con Kirin Brewery, de Japón, para formar Budweiser Japan Company, Ltd., que controla la mercadotecnia, venta y distribución de Budweiser en Japón. El acuerdo no sucedió nada más porque sí. Fue resultado de un esfuerzo de cambio planeado a largo plazo. Anheuser-Busch pasó 12 años colocando lentamente los cimientos para su expansión en Japón y en otros mercados internacionales de la cerveza. Los esfuerzos de cambio planeado de A-B incluyeron la preparación de un núcleo de ejecutivos internacionales y el establecimiento de relaciones con los administradores de las principales cervecerías por todo el mundo. Aquí mostramos una ceremonia japonesa que formó parte del lanzamiento de la alianza estratégica, que A-B esp era le ayudará a alcanzar su meta de hacer de Budweiser una de las grandes marcas en Japón dentro de 10 años.

agentes de cambio

Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

¿Quién es el responsable del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones? La respuesta es los **agentes de cambio**. Éstos pueden ser administradores o no administradores, empleados de la empresa o consultores externos.

Solemos ver a los ejecutivos superiores como agentes de cambio. Bob Alén ha sido un agente de cambio primordial en AT&T. Mikio Kitano lo es en Toyota. Los agentes principales de cambio en Boeing son Frank Shrontz y Philip Condit, presidente del consejo de administración y presidente de la empresa, respectivamente.

Para reforzar más el cambio, los administradores superiores están acudiendo cada vez más a consultores externos temporales con conocimientos especializados en la teoría y métodos del cambio. El empleo de consultores como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista más objetivo que el de los que están dentro de la compañía. Por otra parte, están en desventaja en el sentido de que frecuentemente tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura, procedimientos de operación y personal de la organización. Los consultores externos también están más dispuestos a iniciar cambios de segundo nivel —que pueden ser un beneficio o una desventaja— porque no tienen que vivir con sus consecuencias. En contraste, los especialistas internos en el personal o en los administradores, en especial aquellos que han pasado muchos años con la organización, a menudo son más cautelosos porque temen ofender a amigos y socios de largo tiempo.

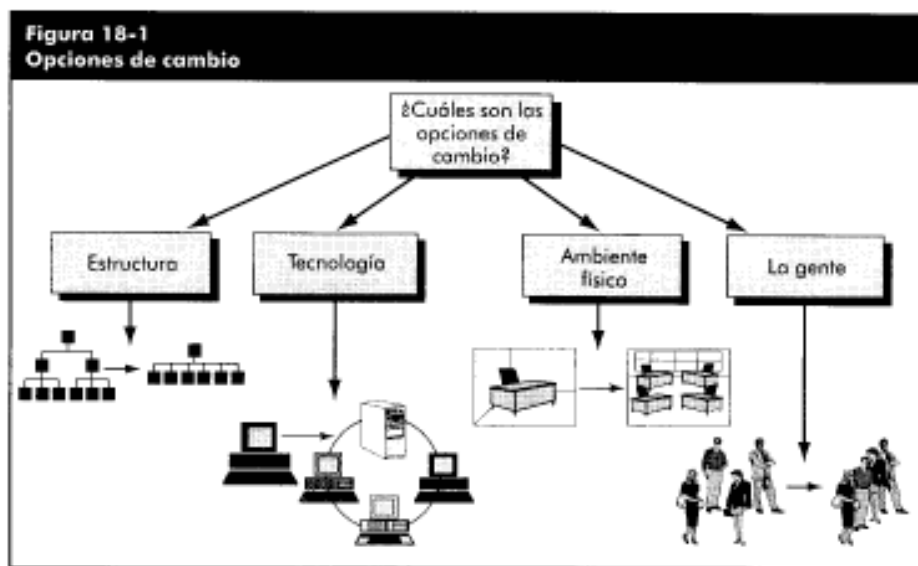
θ ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?

¿Qué puede cambiar un agente de cambio? En esencia, las opciones caben en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas⁵ (véase la figura 18-1). El cambio de *estructura* implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares. El cambio de *tecnología* abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utiliza. El cambio del *ambiente físico* cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo. El cambio de *personas* se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.

El cambio de estructura

En el capítulo 14 analizamos temas estructurales como la especialización en el trabajo, tramo de control y diversos diseños organizacionales. Pero las estructuras organizacionales no están fraguadas en concreto. Los cambios en las condiciones exigen cambios estructurales. Como resultado, el agente de cambio quizás necesite modificar la estructura de la organización.

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización. Por ejemplo, se pueden combinar las responsabilidades departamentales; eliminar niveles verticales y ampliar los tramos de control para que la organización sea más plana y menos burocratizada. Se pueden implantar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Se puede ampliar la descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones.



Los agentes de cambio también pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura. Esto puede incluir el cambio de una estructura sencilla a una con base en equipos o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio pueden considerar el rediseño de puestos o programas de trabajo. Se pueden redefinir las descripciones de puestos, enriquecer los puestos o introducir horas flexibles de trabajo. Otra opción más es modificar el sistema de compensaciones de la organización. Por ejemplo, se puede mejorar la motivación al introducir bonificaciones por desempeño o la participación de utilidades.

El cambio de tecnología

La mayor parte de los primeros estudios en la administración y el comportamiento organizacional incluyeron los esfuerzos encaminados al cambio tecnológico. Por ejemplo, a principios de siglo la administración científica trató de implantar cambios con base en estudios de tiempos y movimientos que mejorarían la eficacia en la producción. En la actualidad, los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general la introducción de equipo,

herramientas o métodos nuevos; la automatización o la computarización.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria frecuentemente exigen que los agentes de cambio introduzcan equipo, herramientas o métodos de operación nuevos. Por ejemplo, muchos fabricantes de aluminio han modernizado considerablemente sus plantas en años recientes para competir con mayor eficacia. Se ha instalado equipo de manejo de materiales, hornos y prensas más eficaces para reducir el costo de fabricación de una tonelada de aluminio.

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas con maquinaria. Comenzó en la Revolución Industrial y continúa como una opción de cambio hoy en día. Ejemplos de automatización son la introducción de distribuidores automáticos de correspondencia en el servicio postal de Estados Unidos y los robots en las líneas de ensamble de automóviles.

Como observamos en capítulos anteriores, el cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la expansión de la computarización. Muchas organizaciones tienen ahora avanzados sistemas de información para la administración. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de insumos y las han conectado con computadoras para proporcionar datos instantáneos del inventario. La oficina de 1995 es radicalmente diferente de su contraparte de 1975, principalmente a causa de la computarización. Esto lo ilustran las micro-computadoras de escritorio que pueden manejar cientos de paquetes de software para negocios y sistemas de redes que permiten que estas computadoras se comuniquen unas con otras.

El CO en las noticias

La implantación de grandes cambios en Geon, Inc.

Hasta abril de 1993, Geon, división de B.F. Goodrich Co., fabricaba cloruro de polivinilo (PVC). Era una operación en que se perdía dinero —la división perdió \$135 millones en un volumen de ventas de \$1.2 mil millones en 1991—, de manera que Goodrich vendió Geon al público.

A William Patient se le nombró para un puesto superior en el nuevo Geon independiente. Su tarea: darle un giro de 180 grados a la compañía. En sus primeros 12 meses como jefe de Geon, Patient implantó un programa de cambios radicales. Han sido sensacionales los resultados que ha logrado.

Patient llegó a la conclusión de que Goodrich había cometido un error estratégico al tratar de que Geon fuera un fabricante especializado en materias químicas. Patient vela a Geon como productor con altos costos de un producto de consumo. Estaba gastando mucho

dinero en investigación y desarrollo cuando debería haberse concentrado en ser un productor de artículos de consumo y recortar los costos hasta el hueso.

Fue amplio el programa de cambios que Patient introdujo en Geon. Redujo la fuerza laboral en más de una tercera parte, e instituyó la participación de utilidades y planes de premios con acciones como incentivos para aquellas personas que sobrevivieron. Recortó \$27 millones de las funciones de personal administrativo, como recursos humanos y compras, y comenzó a utilizar proveedores externos para muchas funciones que Geon había desarrollado antes internamente. Patient eliminó las oficinas privadas para la mayoría de los administradores de planta de Geon, a fin de conseguir que los administradores estuvieran más cerca de los obreros. Cerró tres plantas de las ocho que tenía la compañía, reduciendo la capacidad de producción de PVC en 25%. Y

reorganizó las plantas restantes, concediendo mayor autonomía a los empleados. El resultado: sus cinco plantas producen ahora más que las ocho originales. Además, Patient rehizo su línea de productos, eliminando aquellos de poca venta y reduciendo en forma significativa el número de materias primas utilizadas en la producción.

En sus primeros 12 meses como empresa independiente, que terminaron en abril de 1994, Geon registró utilidades de \$31.8 millones en ventas de \$1 mil millones. Esto se comparaba con la pérdida del año anterior de \$27 millones sobre ventas de \$906 millones. Así, con un incremento en ventas de menos de \$100 millones, el programa de cambios de Patient produjo una utilidad de \$58 millones.

Con base en O. Machan, "Starting Over", *Forbes* (4 de julio de 1994), págs. 53-56.

El informe inaugural anual de Geon mostró en forma prominente a los empleados que contribuyeron al exitoso primer año de la compañía. El encabezado decía: “Aquí están algunas de las personas de Geon, que con su trabajo en equipo, dedicación, liderazgo y trabajo arduo, están llevando a esta compañía a nuevos niveles de realización.”

El cambio del ambiente físico

La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los administradores suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes.

Por ejemplo, al eliminar paredes y divisiones y abrir el diseño de una oficina, se facilita que los empleados se comuniquen unos con otros. En forma parecida, la administración puede cambiar la cantidad y tipo de luces, el nivel de calor o frío, los niveles y tipos de ruido, y la limpieza del área de trabajo, así como las dimensiones del diseño interior como muebles, decoraciones y esquemas de color.

Es evidente que el cambio en el ambiente físico, por si mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional o individual.⁶ Pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados. En esta forma, se puede mejorar o reducir el desempeño de los empleados y de la organización.⁷

El cambio de las personas

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Como se verá cerca del final de este capítulo, el concepto de *desarrollo organizacional* ha llegado a abarcar toda una serie de intervenciones que están diseñadas para cambiar a la gente y la naturaleza y calidad de sus relaciones en el trabajo. Revisamos estas intervenciones que cambian a la gente en nuestro análisis del desarrollo organizacional.

θ La resistencia al cambio

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles —pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por “enfermedades”— y, por tanto, más difíciles de reconocer. De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero

- Uno de los resultados mas sólidamente documentados de estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio.

luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

Veamos las fuentes de la resistencia. Para propósitos de análisis, las hemos categorizado en fuentes individuales y organizacionales. En el mundo real, las fuentes a menudo se superponen.

Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Lo siguiente resume cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio (véase la figura 18-2).



HÁBITO Cada vez que usted sale a comer, ¿va a un restaurante diferente? Probablemente no. Si usted es como la mayoría de las personas, encontrará un par de lugares que le gustan y regresará a ellos con más o menos frecuencia.

Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es suficientemente compleja; no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, todos confiamos en hábitos o respuestas programados. Pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia. Así que cuando su departamento se traslada a un nuevo edificio de oficinas al otro lado de la ciudad, significa que usted probablemente tenga que cambiar muchos hábitos: despertar 10 minutos antes, tomar una nueva serie de calles para ir al trabajo, encontrar un

nuevo lugar de estacionamiento, ajustarse a la distribución de la nueva oficina, desarrollar una nueva rutina de comida, y así sucesivamente.

SEGURIDAD Es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad. Cuando Sears anuncia sus planes de despedir a 50 000 empleados o Ford introduce nuevo equipo robótica, muchos empleados de estas empresas pueden temer que sus puestos corran peligro.

FACTORES ECONÓMICOS Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.

TEMOR A LO DESCONOCIDO Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido. No importa cuánto le puede haber desagradado asistir a la universidad, pero por lo menos sabía lo que se esperaba de usted. Pero cuando uno sale de la universidad y se aventura en el mundo del empleo de tiempo completo, independientemente de lo mucho que se desee salir de la universidad, tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido.

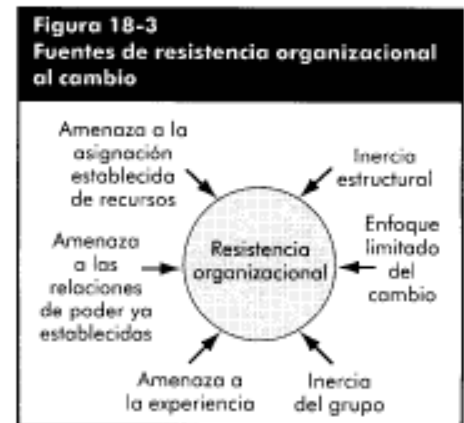
Los empleados de las organizaciones sienten el mismo repudio a la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de ACT significa que los obreros de producción tienen que aprender técnicas estadísticas de control de procesos, algunos pueden temer que no sean capaces de aprenderlas. Por tanto, pueden desarrollar una actitud negativa hacia ACT o comportarse de manera disfuncional si se les exige utilizar las técnicas estadísticas.

PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN Como aprendimos en el capítulo 4, los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar. Se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado. Para regresar a los obreros de producción que se ven enfrentados con la introducción de ACT, éstos pueden pasar por alto los argumentos de sus jefes que explican por qué es necesario el conocimiento de la estadística o los beneficios potenciales que les puede proporcionar el cambio.

Resistencia organizacional

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras.⁸ Resisten activamente el cambio. No se tiene que buscar mucho para ver evidencias de este fenómeno. Las dependencias gubernamentales desean continuar haciendo lo que han estado realizando durante años, ya sea que cambie la necesidad de sus servicios o que permanezca igual. Las religiones organizadas están fuertemente arraigadas en su historia. Los intentos de cambiar la doctrina eclesiástica requieren gran perseverancia y paciencia. Las instituciones educativas, que existen para abrir las mentes y desafiar la doctrina establecida, en sí mismas son altamente resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares están utilizando en esencia las mismas tecnologías de enseñanza hoy que hace 50 años. Asimismo, la mayoría de las empresas comerciales parecen ser altamente resistentes al cambio.

Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional,⁹ las cuales se muestran en la figura 18-3.



INERCIA ESTRUCTURAL Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección escoge sistemáticamente a determinadas personas para que entren y a determinadas personas para que salgan. Las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el cambio tecnológico. De manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

INERCIA DEL GRUPO Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas. Por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugeridos por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.

AMENAZA A LA HABILIDAD El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas que permite a los administradores tener acceso a la información directamente desde una *mainframe* de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que muchos departamentos de sistemas de información se opusieron fuertemente a principios de los años 80. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada de usuario final era una amenaza a las habilidades especializadas de las personas en los departamentos centralizados de sistemas de información.

AMENAZA A LAS RELACIONES YA ESTABLECIDAS DE PODER Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

AMENAZA A LAS ASIGNACIONES DE RECURSOS YA ESTABLECIDAS Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas. Por ejemplo, ¿significará el cambio una reducción en su presupuesto o un recorte en su personal? Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

Cómo vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo.¹⁰ Repasemos las tácticas brevemente.

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informes. ¿Funcionan? Sí, siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

- Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en que participaron.

PARTICIPACIÓN Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo.

FACILITACIÓN Y APOYO Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

NEGOCIACIÓN Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se pueden pasar por alto los posibles altos costos que origina. Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.

MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. Si la administración corporativa amenaza con cerrar una planta industrial específica si los empleados de la misma no aceptan una reducción en sueldos en todos los niveles de la nómina, y si la amenaza en realidad es mentira, la administración está utilizando la manipulación. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

COERCIÓN La última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. Si la administración corporativa que se mencionó en el análisis anterior realmente está determinada a cerrar una planta industrial si los empleados no acceden a una reducción de sueldos, entonces la coerción sería el nombre que mejor quedaría a sus tácticas de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una muy pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la

manipulación y cooptación.

La política del cambio

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de la política de cambio. Puesto que el cambio invariablemente amenaza el *statu quo*, implica en sí mismo la realización de una actividad política.¹¹

Los agentes internos del cambio suelen ser individuos con un alto puesto en la organización y que tienen mucho que perder si se lleva a cabo. De hecho, han llegado hasta sus puestos de autoridad mediante el desarrollo de habilidades y patrones de comportamiento propiciados por la organización. El cambio es una amenaza a esas habilidades y patrones. ¿Qué sucede si ya no son los que valora la organización? Esto crea la oportunidad para que otras personas en la empresa obtengan poder a costa de ellos.

De los conceptos a las habilidades

La evaluación del clima para el cambio

¿Por qué tienen éxito algunos programas de cambio, mientras otros fracasan? Un factor principal es la buena disposición para el cambio.¹² Una investigación realizada por Symmetrix, empresa consultora del estado de Massachusetts, identificó 17 elementos clave para el cambio exitoso. Mientras más respuestas afirmativas se obtengan para las siguientes preguntas, mayor es la factibilidad de que tenga éxito el esfuerzo para el cambio.

1. ¿Tiene el patrocinador del cambio un puesto lo bastante elevado como para tener el poder y enfrentar con eficacia la resistencia?
2. ¿Apoya el liderazgo cotidiano el cambio y está comprometido con él?
3. ¿Hay una fuerte sensación de urgencia en la administración superior acerca de la necesidad del cambio y lo comparte el resto de la organización?
4. ¿Tiene la administración una visión clara de cómo se verá el futuro, diferente del presente?
5. ¿Se han implantado medidas objetivas para evaluar el esfuerzo del cambio, y se han diseñado explícitamente los sistemas de recompensas para reforzarlas?
6. ¿Es el esfuerzo de cambio específico consistente con otros cambios que se están efectuando dentro de la organización?
7. ¿Están los administradores funcionales

dispuestos a sacrificar su interés personal por el bien de la organización como un todo?

8. ¿Se enorgullece la organización de controlar estrechamente los cambios y acciones que toman sus competidores?
9. ¿Es bien aceptada la importancia del cliente y el conocimiento de sus necesidades por todas las personas en la fuerza de trabajo?
10. ¿Son recompensados los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones?
11. ¿Es flexible la estructura de la organización?
12. ¿Están abiertos los canales de comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo?
13. ¿Es relativamente plana la jerarquía de la organización?
14. ¿Ha implantado con éxito la organización cambios mayores en un pasado reciente?
15. ¿Hay mucha satisfacción y confianza de los empleados en la administración?
16. ¿Existe un alto grado de interacciones y cooperación más allá de las fronteras existentes entre las unidades en la organización?
17. ¿Se toman las decisiones con rapidez, considerando una diversidad de sugerencias?

La política sugiere que es muy posible que el impulso para el cambio venga de individuos que son nuevos en la organización (y tienen una menor inversión en el *statu quo*) o por ejecutivos que están un poco alejados de la estructura principal de poder. Aquellos administradores que han pasado toda su carrera con una sola organización y que con el tiempo alcanzan un puesto superior en la jerarquía, con frecuencia son grandes impedimentos para el cambio. El cambio en sí es una amenaza muy real para su *statu quo* y su posición. Sin embargo, se puede esperar que implanten

los cambios para demostrar que no son simplemente cuidadores. Al actuar como agentes de cambio pueden transmitir simbólicamente el mensaje a los diversos grupos con los que tienen relaciones —accionistas, proveedores, empleados, clientes— de que ellos están por encima de los problemas y se están adaptando a un ambiente dinámico. Desde luego, en cuanto cabe adivinar, cuando se ven obligados a introducir el cambio, estos ocupantes por largo tiempo de posiciones de poder tienden a implantarlo en el primer nivel. El cambio radical es demasiado amenazador.

Las luchas por el poder dentro de la organización determinarán, en gran manera, la velocidad y la magnitud del cambio. Se podría esperar que los ejecutivos de carrera de largo tiempo sean fuentes de resistencia. Esto, a propósito, explica por qué los consejos de administración que reconocen el imperativo de la introducción rápida de cambios de segundo nivel en sus organizaciones con frecuencia buscan candidatos externos para un nuevo liderazgo.³

θ Enfoques para el manejo del cambio organizacional

Ahora pasemos a examinar varios enfoques populares para manejar el cambio. En forma específica, analizaremos el modelo clásico de Lewin de tres pasos del proceso de cambio y presentaremos el modelo de investigación de la acción.

El modelo de tres pasos de Lewin

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: **descongelar** el *statu quo*, el **movimiento** hacia un nuevo estado, y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente¹⁴ (véase la figura 18-4). Usted puede ver el valor de este modelo en el siguiente ejemplo cuando la administración de una gran compañía petrolera decidió reorganizar su función de mercadotecnia en el occidente de Estados Unidos.

La compañía tenía tres oficinas divisionales en el occidente, localizadas en Seattle, San Francisco y Los Angeles. Se tomó la decisión de consolidar las divisiones en una sola oficina regional que se ubicaría en San Francisco. La reorganización significaba el traslado de más de 150 empleados, la eliminación de algunos puestos administrativos duplicados y el establecimiento de una nueva jerarquía de mando. Como podría adivinarse, era difícil mantener en secreto un movimiento de esta magnitud. El rumor de que esto tendría lugar precedió al anuncio en varios meses. La decisión en sí se tomó de manera unilateral. Salió de las oficinas ejecutivas de Nueva York. Las personas afectadas no tuvieron ninguna injerencia en la selección. Para aquellas personas de Seattle o de Los Angeles a quienes pudo haber disgustado la decisión y sus consecuencias —los problemas inherentes al traslado a otra ciudad, sacar a los hijos de la escuela, hacer nuevos amigos, tener nuevos compañeros de trabajo, pasar por la reasignación de responsabilidades—, su único recurso era renunciar. En realidad, menos del 10% lo hizo.

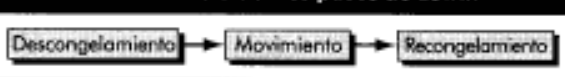
descongelamiento

Esfuerzos de cambio para vencer las presiones de la resistencia individual y de la conformidad del grupo.

recongelamiento

Estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.

Figura 18-4
El modelo de cambio de tres pasos de Lewin



fuerzas impulsoras

Fuerzas que alejan el comportamiento del *statu quo*.

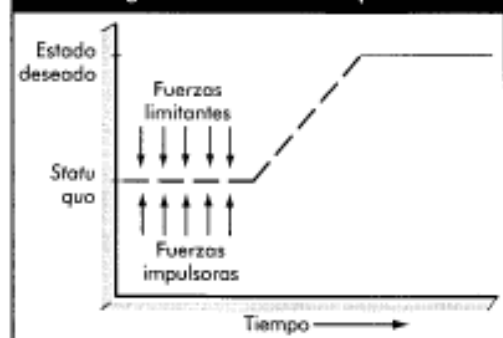
fuerzas limitantes

Fuerzas que restringen el alejamiento del *statu quo*.

Se puede considerar al *statu quo* como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio —vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo— es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas (véase la figura 18-5). Se pueden incrementar las **fuerzas impulsoras**, que alejan el comportamiento del *statu quo*. Se pueden reducir las **fuerzas limitantes**, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es *combinar los dos primeros enfoques*.

La administración de la empresa petrolera podía esperar que hubiera resistencia a la consolidación por parte de los empleados. Para manejar esa resistencia, la administración podía utilizar incentivos positivos para alentar a los empleados a que aceptaran el cambio. Por ejemplo, se pueden ofrecer aumentos de sueldo a las personas que acepten el traslado. La compañía puede pagar gastos muy liberales de mudanzas. La administración puede ofrecer fondos de hipoteca a bajo costo para permitir que los empleados

Figura 18-5
El descongelamiento del *statu quo*



comprende nuevas casas en San Francisco. Desde luego, la administración también puede considerar el descongelamiento de la aceptación del *statu quo* al eliminar las fuerzas restrictivas. Se podría asesorar de manera individual a los empleados. Se pueden escuchar y aclarar específicamente las preocupaciones y temores de cada empleado. En el supuesto de que la mayoría de los temores sean injustificados, el asesor podría asegurar a los empleados que no hay nada que temer y luego demostrar por medio de evidencias tangibles que no se justifican las fuerzas restrictivas. Si la resistencia es muy grande, la administración quizás necesite valerse tanto de la reducción de la resistencia como de aumentar el atractivo de la alternativa, si es que ha de tener éxito el descongelamiento.

Una vez que se ha implantado el cambio de consolidación, si ha de tener éxito, es necesario que la nueva situación se recongele para que se pueda mantener a través del tiempo. A menos que se siga este último paso, existe la gran probabilidad de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

¿Cómo puede la administración de la compañía petrolera recongelar su cambio de consolidación? Al reemplazar sistemáticamente el personal temporal con personal permanente. Por ejemplo, pueden imponer un ajuste ascendente permanente de sueldos, o eliminar permanentemente los relojes marcadores para reforzar un clima de confianza en los empleados. También deben revisarse las reglas y reglamentos formales que gobiernan el comportamiento de las personas afectadas por el cambio para reforzar la nueva situación. Desde luego, con el tiempo las propias normas del grupo de trabajo evolucionarán para sostener el nuevo equilibrio. Pero hasta que se llegue a ese punto, la administración tendrá que confiar en mecanismos más formales.

La investigación de la acción

investigación de la acción

Proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y después en la selección de una acción de cambio basada en lo que los datos analizados indicaron.

La **investigación de la acción** se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados.¹⁵ Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. El lector observará que estos pasos se aproximan mucho al método científico.

DIAGNÓSTICO El agente de cambio, que frecuentemente es un consultor externo en investigación de acción, comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo a la auscultación del médico para encontrar qué es lo que aqueja específicamente al paciente. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

ANÁLISIS Entonces se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen señalar estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

RETROALIMENTACIÓN La investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.

ACCIÓN Ahora se pone en movimiento la parte de “acción” de la investigación. Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

EVALUACIÓN Por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

La investigación de la acción proporciona por lo menos dos beneficios específicos para una organización. En primer lugar, está centrado en el problema. El agente de cambio busca objetivamente los problemas, y el tipo de

problema determina el tipo de la acción de cambio. Aunque esto pudiera parecer intuitivamente obvio, muchas actividades de cambio no se desarrollan en esta forma. Por lo contrario, están centradas en la solución. El agente de cambio tiene una solución favorita —por ejemplo, establecer tiempo flexible, equipos o un programa de administración por objetivos—, y luego busca problemas que se ajusten a su solución. En segundo lugar, puesto que la investigación de la acción implica tan fuertemente a los empleados en el proceso, se reduce la resistencia al cambio. De hecho, una vez que los empleados han participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar impulso propio. Los empleados y los grupos que han estado implicados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para llevar a cabo el cambio.

θ *Temas de cambios clave para los administradores en los años 90*

Hable con los administradores. Lea las revistas populares de negocios. Encontrará que dos temas han sobresalido sobre el resto, como temas de cambios actuales, estimulando la *innovación* organizacional y creando una *organización de aprendizaje*. En las siguientes páginas daremos un vistazo a estos temas.

Innovación

La pregunta adecuada es: ¿cómo puede una organización convertirse en más innovadora? La norma hacia la cual se dirigen muchas organizaciones es la que alcanzó 3M Co.¹⁶ Ésta ha desarrollado la reputación de ser capaz de estimular la innovación durante mucho tiempo. 3M tiene el objetivo explícito de que el 25% de las utilidades de cada división ha de provenir de productos desarrollados durante los cinco años anteriores. Solamente en el último año, 3M lanzó más de 200 nuevos productos.

Los éxitos de nuevos productos como el Scotch-anite Never Rust Wool Soap Pad alimenten la reputación de 3M como un paradigma de la innovación. Las fibras de lana de acero llenas de labón habían permanecido casi sin cambios durante 15 años, hasta que 3M Introdujo en 1993 la fibra que no se oxida. Los científicos de 3M, Connie Hubbard y Raymond Heyer (que aparecen aquí), inventaron la fibra, que se fabrica 100% de materiales reciclados y utiliza jabón ambientalmente seguro, libre de fósforo y biodegradable. Como uno de los lanzamientos de productos con mayor éxito en la historia de 3M, la fibra alcanzó una participación del 20% en su mercado en su primer año de ventas.

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? ¿Qué pueden hacer otras organizaciones para copiar el récord de pista que tiene 3M en la innovación? Aunque no existe una fórmula garantizada, hay varias características que surgen una y otra vez cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje para los agentes de cambio es que deben pensar en la introducción de estas características en su organización si desean crear un clima de innovación. Sin embargo, antes de investigar estas características, aclaremos lo que debe entenderse por innovación.

innovación

Una nueva idea que se aplica al inicio o mejora de un producto, proceso o servicio.

DEFINICIÓN Dijimos que cambio se refiere a hacer diferentes las cosas.

La innovación es una clase más especializada de cambio. Innovación es una nueva idea para iniciar o mejorar un producto, proceso, o servicio.¹⁷ De manera que todas las innovaciones implican el cambio, pero no todos los cambios necesariamente generan nuevas ideas y conducen a un mejoramiento significativo. Las innovaciones en las organizaciones pueden ir desde pequeñas mejoras progresivas, como la ex-

tensión que hizo RIR Nabisco de la línea de productos Oreo para incluir el doble relleno y la cobertura de chocolate, hasta avances radicales, como la reciente creación de McGraw-Hill de libros de texto *ad jmc* que utilizan las redes de

computadoras para vincular las impresoras láser en las librerías con la base de datos central de McGraw-Hill de material de texto. Recuerde que aunque nuestros ejemplos son en su mayor parte de innovaciones de productos, el concepto de innovación también abarca nuevas tecnologías de procesos de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos y nuevos planes o programas relacionados con los miembros organizacionales.

FUENTES DE INNOVACIÓN Las *variables estructurales* han sido la fuente potencial de innovación que más se ha estudiado.¹⁸ Una amplia revisión de la relación estructura-innovación lleva a las siguientes conclusiones.¹⁹ En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Puesto que son más bajas en su diferenciación vertical, formalización y centralización, las empresas orgánicas permiten la flexibilidad, adaptación y fertilización cruzada que facilita la adopción de innovaciones. En segundo lugar, una larga duración en los puestos de administración está asociada con la innovación. La ocupación de un puesto administrativo evidentemente proporciona legitimidad y conocimiento de cómo desarrollar las tareas y obtener los resultados deseados. En tercer lugar, la innovación se nutre donde hay holgura en los recursos. La abundancia de recursos permite que una organización pueda comprar innovaciones, soportar el costo de instituirías y absorber los fracasos. Por último, la comunicación interunitaria es alta en las organizaciones innovadoras.²⁰ Estas organizaciones usan mucho los comités, las fuerzas de trabajo, los equipos transfuncionales y otros mecanismos que facilitan la interacción a través de las líneas departamentales.

Las organizaciones innovadoras suelen tener *culturas* similares. Estimulan la experimentación. Recompensan tanto los éxitos como los fracasos. Aplauden los errores. Por desgracia, en demasiadas organizaciones se premia a la gente por la ausencia de fracasos en lugar de hacerlo por la presencia de éxitos. Tales culturas eliminan los riesgos y la innovación. La gente sugerirá y probará nuevas ideas sólo cuando crea que dicho comportamiento no le ocasiona sanciones.

Dentro de la categoría de *recursos humanos* encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros de manera que puedan mantenerse actualizados, ofrecen gran seguridad en el puesto de manera que los empleados no temen que se les despidan por cometer errores y se estimula a los individuos a que se conviertan en campeones del cambio. Una vez que se inicia una idea nueva, los campeones del cambio promueven activa y entusiastamente la idea, le brindan apoyo, vencen la resistencia y se aseguran de que se implanta la innovación.²¹ La investigación reciente encuentra que los campeones tienen en común estas características de personalidad: una gran autoconfianza, persistencia, energía y una tendencia a enfrentar riesgos. Los campeones también muestran características asociadas con el liderazgo transformacional. Inspiran y dan energía a otros con su visión del potencial de una innovación y por medio de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para conseguir el compromiso de otras personas para que apoyen su misión. Además, los campeones tienen puestos que les proporcionan una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implantar innovaciones en las organizaciones.²²

El CO en las noticias

Rubbermaid sabe cómo innovar

Para una compañía que fabrica algunos de los productos más prosaicos que uno se puede imaginar —como recogedores de basura, trapeadores, espátulas, charolas para cubos de hielo, coladores para platillos y buzones para el correo— es posible que Rubbermaid no sea un nombre que acudiera a la mente de usted al pensar en la “compañía más admirada en Estados Unidos”. Pero en 1993 así sucedió. Una encuesta de

la revista *Fortune* encontró a Rubbermaid por encima de empresas mucho mejor conocidas, como Coca-Cola y el gigante farmacéutico Merck.

La característica principal que ha llevado a Rubbermaid a la cima de la lista de los más admirados de *Fortune* es la capacidad de la compañía para innovar. Año tras año, Rubbermaid ha desarrollado nuevos productos y añadido pequeñas mejoras a su línea de más de 5 000 productos actuales. Por ejemplo, en 1993 la compañía fabricó nuevos

productos (no simplemente mejorados) a una increíble tasa de uno al día (¡sí, eso es 365 al año!). De igual importancia es que pocos de éstos fracasaron en el mercado. Nueve de cada 10 dieron en su blanco comercial. Hace poco la administración superior fijó las metas de presentar una nueva línea de productos cada 12 a 18 meses (más recientemente, esto incluye gabinetes para herramientas y cobertizos para jardinería), lograr que una tercera parte de sus ventas provenga de productos introducidos durante los

cinco años anteriores y aumentar la proporción de sus ventas fuera de Estados Unidos del 18% al 25% de sus ingresos totales.

¿Cómo logra llegar tan consistentemente Rubbermaid a sus impresionantes éxitos de innovación? Ha creado una cultura que valora y recompensa la asunción de riesgos y la búsqueda constante de formas para mejorar sus productos. Pero la

administración atribuye la mayor parte de sus ideas de nuevos productos a un dispositivo estructural: equipos transfuncionales. Veinte de estos equipos, cada uno compuesto de cinco a siete miembros de mercadotecnia, fabricación, I&D, finanzas y otros departamentos, se concentran en líneas específicas de productos, como accesorios para baño. Dick Gates, jefe de desarrollo

comercial de Rubbermaid, dice: “Si no estuviéramos organizados de esa forma [alrededor de equipos], ¿quién estaría pensando en charolas para cubos de hielo? ¿Quién estaría pensando en trapeadores para los baños?”

Con base en A. Farnham, “America’s Most Admired Company”, *Portune* (7 de febrero de 1994), págs. 50-54

La jardinería es el pasatiempo favorito de Wolfgang Schmitt, DGE de Rubbermaid. Al estudiar la estructura de las plantas. Schmitt tuvo la idea de organizar equipos transfuncionales para desarrollar nuevos productos. Schmitt observó que cada parte de una planta semeja la estructura de toda la planta. En Rubbermaid, él instituyó una serie de equipos que emulan la estructura administrativa de la empresa matriz, como las hojas en una planta.

Dado el estatus de 3M como innovador de productos de primera línea, podríamos esperar que tuviera casi todas las propiedades que hemos identificado, Y las tiene. La compañía está tan altamente descentralizada que tiene muchas de las características de pequeñas compañías orgánicas. Se desafía a todos los científicos y administradores de 3M a que se mantengan actualizados, se crean campeones de ideas, y se les alienta al permitir que los científicos e ingenieros pasen hasta el 15% de su tiempo en proyectos de su propia elección. La compañía estimula a sus empleados a que asuman riesgos, y recompensa los fracasos lo mismo que los éxitos, Y lo que es de suma importancia, 3M no contrata y despide con el ciclo de los negocios. Por ejemplo, durante la recesión de 1991-1992, mientras casi todas las grandes compañías redujeron costos eliminando empleados, 3M no registró ningún despido.

La creación de una organización de aprendizaje

Lo que ACT era en los 80 y la reingeniería a principios de los 90, es en lo que se ha convertido la organización de aprendizaje a mediados de los 90. Ha desarrollado una marejada de interés de parte de los administradores y teóricos de la organización, que buscan nuevas formas para responder con éxito a un mundo de interdependencia y cambio.²³ En esta sección describiremos una organización de aprendizaje y los métodos para manejar este último.

organización de aprendizaje

Organización que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar.

aprendizaje de un solo ciclo

Los errores se corrigen utilizando rutinas pasadas y políticas actuales.

aprendizaje de doble ciclo

Los errores se corrigen modificando los objetivos, políticas y rutinas estandarizadas de la organización.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE? Una **organización de aprendizaje** es aquella que ha adquirido la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos, también lo hacen las organizaciones. “Todas las organizaciones aprenden, ya sea que lo escojan conscientemente o no —es un requisito fundamental para la preservación de su existencia— ~“²⁴ Sin embargo, algunas organizaciones —como Xerox, Corning, Federal Express, Ford, Clorox, General Electric, Motorola, Wal-Mart— lo hacen mejor que otras.

La mayoría de las organizaciones se desempeñan en lo que se ha llamado **aprendizaje de un solo ciclo**.²⁵ Cuando se encuentran errores, el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y las políticas actuales. En contraste, las organizaciones de aprendizaje utilizan el **aprendizaje de doble ciclo**. Cuando se encuentra un error, se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización. Al igual que el cambio de segundo nivel que se describió al principio de este capítulo, el aprendizaje de doble

ciclo desafía los supuestos y normas profundamente arraigados dentro de una organización. En esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento.

La tabla 18-2 resume las cinco características básicas de una organización de aprendizaje. Es una organización en que las personas dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, aprenden a ser abiertas unas con otras, entienden cómo trabaja realmente su organización, se forman un plan o visión con el que todos pueden estar de acuerdo y, en consecuencia, trabajan en forma conjunta para alcanzar esa visión.²⁶

Los partidarios de la organización de aprendizaje la conciben como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reactividad.²⁷ En primer lugar, la *fragmentación* que se basa en la especialización crea “paredes” y “chimeneas”, que separan las diferentes funciones en feudos independientes que frecuentemente se hallan en guerra unos con otros. En segundo lugar, un énfasis exagerado en la *competencia* a menudo socava la colaboración. Los miembros del equipo administrativo compiten unos con otros para mostrar quién está en lo correcto, quién sabe más, o quién es más convincente. Las divisiones compiten unas con otras cuando deberían cooperar para compartir sus conocimientos. Los líderes de equipos de proyectos compiten para mostrar quién es el mejor administrador. Y en tercer lugar, la *reactividad* dirige equivocadamente la atención de la administración a la solución de problemas en lugar de a la creación de nuevos productos. El solucionador de problemas trata de que algo se vaya; un creador trata de darle vida a algo nuevo. Un énfasis sobre la reactividad echa fuera la innovación y el mejoramiento continuos, y, en su lugar, estimula a la gente a correr en círculos “apagando fuegos”.

Tabla 18-2 Características de una Organización de aprendizaje

1. Existe una visión compartida con la que todo el mundo esta de acuerdo.
2. Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan para resolver problemas o para desempeñar sus puestos.
3. Los miembros piensan que todos los procesos, actividades, funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.
4. Las personas se comunican abiertamente unas con otras (a través de límites verticales y horizontales) sin temor a la crítica o a las sanciones.
5. Las personas subliman su autointerés personal y los intereses departamentales fragmentados para trabajar juntos y alcanzar la visión compartirla de la organización.

Fuente: Con base en PM. Senge, *The Fifth Discipline* (Nuevo York: Doubleday, 1990).

Puede ayudar a entender mejor lo que es una organización de aprendizaje, pensar de ella como un modelo *ideal* que edifica sobre un número de *conceptos anteriores* de CO. Ninguna compañía ha tenido éxito en alcanzar todas las características descritas en la tabla 18-2, y probablemente nunca la haya. Por tanto, uno debe pensar en una organización de aprendizaje como un ideal por el cual se debe luchar, en vez de una descripción realista de una actividad estructurada. Observe también cómo las organizaciones de aprendizaje echan mano de conceptos previos de CO como ACT, cultura organizacional, la organización sin fronteras, el conflicto funcional y el liderazgo transformacional. Por ejemplo, la organización de aprendizaje adopta el compromiso de ACT con el mejoramiento continuo. Las organizaciones de aprendizaje también se caracterizan por una cultura que valora la asunción de riesgos, la franqueza y el crecimiento. Buscan estar “sin fronteras” al eliminar las barreras creadas por los niveles jerárquicos y la departamentalización fragmentada. Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje.

EL MANEJO DEL APRENDIZAJE ¿Cómo cambia usted una organización para convertirla en algo que aprende continuamente? ¿Qué pueden hacer los administradores para que sus empresas se conviertan en organizaciones de aprendizaje?

- *Establezca una estrategia.* La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo.
- *Rediseñe la estructura de la organización.* La estructura formal puede ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinar departamentos y aumentar el uso de

- equipos transfuncionales, se refuerza la interdependencia y se reducen las fronteras entre las personas.
- *Remodele la cultura de la organización.* Como ya observamos, las organizaciones de aprendizaje se caracterizan por la toma de riesgos, franqueza y crecimiento. La administración fija el tono de la cultura de la organización tanto por lo que dice (estrategia) como por lo que hace (comportamiento). Los administradores necesitan mostrar con sus acciones que la toma de riesgos y el reconocimiento de fracasos son características deseables. Esto significa recompensar a la gente que toma riesgos y comete errores. Y la administración necesita estimular el conflicto funcional. “La clave para quitar el seguro a una apertura verdadera en el trabajo —dice un experto en organizaciones de aprendizaje—, es enseñar a la gente a que abandone el tener que estar de acuerdo. Creemos que el acuerdo es muy importante. ¿A quién le importa? Uno tiene que poner al descubierto paradojas, conflictos y dilemas, a fin de que en lo colectivo podamos ser más inteligentes que en lo individual.”²⁸

Clorox Company es ejemplo de una organización de aprendizaje. Se ha fijado una meta de crecimiento a largo plazo del 12% anual, un blanco señalado como la Medición de Valor Clorox, y está pidiendo a todos sus empleados que trabajen conjuntamente para alcanzar la meta. Clorox está comprometida en el progreso y desarrollo de todos sus empleados, desde la oficina hasta el piso de la fábrica, para que puedan aprender nuevos comportamientos que agregan valor a su trabajo. Parte del programa Integrado de desarrollo y capacitación de la gente de la compañía es un juego que ayuda a los empleados a aprender cómo sus decisiones sobre el uso de capital para plantas, equipo e Inventarlos pueden ayudar a la compañía a alcanzar su objetivo de crecimiento.

θ **Desarrollo organizacional**

desarrollo organizacional
Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Ningún análisis del manejo del cambio estaría completo sin la inclusión del desarrollo organizacional. El **desarrollo organizacional** (DO) no es un solo concepto fácilmente definible. Más bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.²⁹

Valores DO

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación.³⁰ El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Se tienen en poca estima conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

1. *Respeto por las personas.* Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. *Confianza y apoyo.* La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. *Igualdad de poder.* Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
4. *Confrontación.* No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.

5. *Participación.* Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

Intervenciones del DO

¿Cuáles son algunas de las técnicas o intervenciones del DO para llevar a cabo el cambio? En las siguientes páginas presentamos cinco intervenciones que los agentes de cambio pueden tomar en cuenta.

CAPACITACIÓN EN SENSIBILIDAD Se le conoce por una diversidad de nombres —capacitación de laboratorio, **capacitación en sensibilidad**, grupos de encuentro, o grupos C (grupos de capacitación)—, pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se reúne a los miembros en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento. El grupo está orientado al proceso, lo que significa que los individuos aprenden por medio de la observación y participación, en lugar de que simplemente se les den instrucciones. El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, creencias y actitudes. El profesional no acepta —de hecho, rechaza abiertamente— cualquier papel de liderazgo.

capacitación en sensibilidad

Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.

Los objetivos de los grupos C son proporcionar a los sujetos una mayor conciencia de su propio comportamiento y cómo lo perciben otras personas, mayor sensibilidad al comportamiento de otras personas y una mayor comprensión de los procesos del grupo. Los resultados específicos que se buscan incluyen la capacidad para empatizar con otras personas, mejores habilidades para escuchar, una mayor franqueza, más tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la solución de conflictos.

Si los individuos ignoran la forma como otras personas los perciben, entonces el grupo C que tenga éxito puede tener autopercepciones más realistas, mayor cohesión de grupo y una reducción de los conflictos interpersonales disfuncionales. Aún más, desde un punto de vista ideal, tendrá por resultado una mejor integración entre el individuo y la organización.

RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS Un instrumento para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas diferencias es la propuesta de **retroalimentación de encuestas**.

retroalimentación de encuestas

Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren remedios.

Todas las personas de una organización pueden participar en la retroalimentación de encuestas, pero es de importancia clave la familia organizacional —el administrador de una unidad determinada y los empleados que se reportan directamente con él—. Por lo general, todos los miembros de la organización o unidad llenan un cuestionario. Se les puede preguntar a los miembros de la organización que sugieran preguntas, o se les puede entrevistar para determinar qué temas consideran relevantes. El cuestionario suele preguntar a los miembros sus percepciones y actitudes sobre un amplio campo de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones; la eficacia en la comunicación; la coordinación entre unidades; y la satisfacción con la organización, el puesto, sus compañeros y su supervisor inmediato.

Se tabulan los datos de este cuestionario con datos pertenecientes a la “familia” específica de un individuo y a toda la organización y se distribuye a los empleados. Entonces, estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas. En algunos casos, un agente externo de cambio puede asesorar al administrador acerca del significado de las respuestas al cuestionario, y hasta se le pueden sugerir instrucciones para dirigir a la familia organizacional en un análisis por grupo de los resultados. Se presta atención especial a la importancia de alentar el análisis y asegurarse de que el mismo se centre en los temas y en las ideas y no en el ataque a los individuos.

Por último, el análisis de grupo en la propuesta de retroalimentación a la encuesta debe dar como resultado que los miembros identifiquen las implicaciones posibles de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando nuevas ideas? ¿Se puede mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, o la asignación de puestos? Se espera que las respuestas a preguntas como éstas hagan que el grupo se ponga de acuerdo sobre los compromisos con diversas acciones que remediarán los problemas que se han identificado.

CONSULTORÍA DEL PROCESO Ninguna organización opera a la perfección. Los administradores

consultoría del proceso

El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, dentro del cliente, y entre el cliente y otra gente; identifico procesos que necesitan mejoramiento.

frecuentemente sienten que se puede mejorar el desempeño de su unidad, pero son incapaces de identificar lo que se puede mejorar y cómo se puede llevar a cabo. El propósito de la **consultoría del proceso** es que un consultor externo ayude a un cliente, por lo general un administrador, “a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso” con las que tiene que tratar.³¹ Éstas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría del proceso (CP) parte de un supuesto similar al de la capacitación en sensibilidad de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. Pero la CP está dirigida más hacia la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad.

Los consultores en CP están allí para “darle al cliente ‘una percepción’ de lo que pasa en su entorno, dentro de él mismo y entre él y otras personas”³² No resuelven los problemas de la organización; más bien, el consultor es un guía o entrenador que aconseja sobre el proceso que le ayudará al cliente a resolver sus propios problemas.

El consultor trabaja con el cliente para diagnosticar *conjuntamente* cuáles son los procesos que necesitan mejoramiento. El énfasis está en el “conjuntamiento”, porque el cliente desarrolla una capacidad para analizar los procesos dentro de su unidad que puede utilizar continuamente mucho tiempo después de que se haya ido el consultor. Además, al hacer que el cliente participe activamente tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de alternativas, existirá un mayor conocimiento del proceso y del remedio y menos resistencia al plan de acción que se escogió.

Es importante observar que el consultor del proceso no necesita ser experto en la solución del problema específico que se ha identificado. La habilidad del consultor está en el diagnóstico y en el desarrollo de una relación de ayuda. Si el problema específico que se descubrió requiere conocimientos técnicos fuera de la habilidad del cliente y del consultor, este último ayuda al cliente a localizar un experto como el que se necesita, y luego instruye al cliente sobre la forma de obtener el mayor provecho del nuevo recurso que significa el experto.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS Como ya hemos observado en numerosas ocasiones a lo largo de este

construcción de equipos

Una alta interacción entre los miembros del equipo permite incrementar la confianza y apertura.

libro, las organizaciones cada vez confían más en equipos para desarrollar tareas de trabajo. La **construcción de equipos** utiliza actividades de grupo de mucha interacción para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros del equipo.³³

La construcción de equipos se puede aplicar en el interior de grupos o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interdependientes. Para nuestro análisis, insistimos en el nivel intragrupal y dejamos el desarrollo entre grupos para la siguiente sección. Como resultado, nuestro interés se relaciona con las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), así como a comités, equipos de proyectos, equipos autoadministrados y grupos de tareas.

No todas las actividades de grupo tienen una interdependencia de funciones. Para ilustrar este punto, consideremos un equipo de fútbol americano y un equipo de pista y campo:

Aunque los miembros en ambos equipos se preocupan por el resultado total del equipo, funcionan en forma diferente. Los resultados del equipo de fútbol americano dependen enérgicamente de lo bien que cada jugador desarrolla su puesto específico en relación con sus compañeros de equipo. El desempeño del mariscal de campo depende del desempeño de sus hombres de la línea y receptores, y termina en lo bien que el mariscal de campo lanza la pelota, y así sucesivamente. En cambio, el desarrollo del equipo de pista y campo se determina en gran parte por la simple adición del desempeño individual de sus miembros.³⁴

La construcción de equipos es aplicable a los casos de interdependencia, como en el fútbol americano. El objetivo es mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros, lo que dará por resultado un mejor desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos suelen incluir la fijación de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de funciones para definir el papel y responsabilidades de cada miembro y el análisis del proceso de equipo. Desde luego, la construcción de equipos puede insistir en ciertas actividades o excluirlas, de acuerdo con el propósito del esfuerzo del desarrollo y los problemas específicos que enfrenta el equipo. Sin embargo, en esencia la construcción de equipos trata de utilizar una gran interacción entre los miembros para incrementar la confianza y la franqueza.

Podría ser útil comenzar haciendo que los miembros traten de definir las metas y las prioridades del equipo. Esto hará que surjan diferentes percepciones respecto de cuál puede ser el propósito del equipo. Después de esto, los miembros pueden evaluar el desempeño del equipo: ¿con qué eficacia trabajan en la estructuración de prioridades y logros de sus metas? Esto deberá identificar áreas de problemas potenciales. Esta autocrítica de fines y medios puede hacerse estando presente la totalidad de los miembros del equipo, o, cuando su gran tamaño impide un intercambio libre de puntos de vista, puede tener lugar inicialmente en grupos más pequeños seguidos por la participación de sus resultados con el total del equipo.

Chrysler Corporation ha utilizado la construcción de equipos para reducir los tradicionales conflictos con los trabajadores sindicalizados. Este grupo de empleados de la planta de ensamble de Chrysler en Newark, Delaware, implantó el primer acuerdo moderno de operación que se negoció entre Chrysler y los trabajadores de United Auto Workers. El acuerdo permite más flexibilidad y comunicación en el lugar de trabajo, y ayuda a obreros y administración para funcionar como un equipo.

La construcción de equipos también puede dirigirse a la definición del papel de cada miembro del equipo. Se puede identificar y aclarar cada papel. Pueden salir a la superficie ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto puede ofrecer una de las pocas oportunidades que hayan tenido para pensar con profundidad en qué consiste su puesto y cuáles son las tareas específicas que se espera que el equipo lleve a cabo si ha de optimizar su eficacia.

Todavía hay otra actividad de construcción de equipos que pueda parecerse a la que desempeña el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos clave que se desarrollan dentro del equipo para identificar la forma como se desempeña el trabajo y como se pueden mejorar estos procesos para hacer que el equipo sea más eficaz.

DESARROLLO ENTRE GRUPOS Una gran área de preocupación en el DO es el conflicto disfuncional que existe entre grupos. Como resultado, éste es un tema al cual se han dirigido los esfuerzos de cambio.

desarrollo entre grupos

Esfuerzos del DO para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos tienen los unos de los otros.

El **desarrollo entre grupos** trata de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros consideraban que el departamento de contabilidad estaba integrado por tipos tímidos y conservadores, y que el departamento de recursos humanos era un montón de “ultraliberales que están más preocupados porque se pudieran lastimar

los sentimientos de algún grupo protegido de empleados que por el hecho de que la empresa tuviera que obtener utilidades”. Tales estereotipos pueden tener un evidente impacto negativo sobre los esfuerzos de coordinación entre los departamentos.

Aunque hay varias propuestas para mejorar las relaciones entre grupos,³⁵ un método popular insiste en la solución de problemas.³⁶ En este método, cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de las percepciones que tienen de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe a él. Los grupos intercambian luego sus listas, después de lo cual se analizan las similitudes y diferencias. Se precisan las diferencias con claridad, y los grupos buscan las causas de éstas.

¿Se contrarían las metas de los grupos? ¿Estaban distorsionadas las percepciones? ¿Sobre qué base se formularon los estereotipos? ¿Han existido algunas diferencias ocasionadas por malos entendidos en las intenciones? ¿Ha definido cada grupo en forma diferente las palabras y conceptos? Las respuestas a preguntas como éstas aclaran la naturaleza exacta del conflicto. Una vez que se han identificado las causas de la dificultad, los grupos pueden pasar a la fase de integración —trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos—.

Ahora se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto, para obtener un diagnóstico adicional y para comenzar a formular posibles acciones alternas que mejoren las relaciones.

θ *Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¿Está limitado por la cultura!*

Varios de los temas que se abordaron en este capítulo están restringidos por la cultura. Para ilustrar esto, veamos brevemente cuatro preguntas: (1) ¿cree la gente que es posible el cambio?; (2) de ser posible, ¿cuánto tiempo se necesitará para llevarlo a cabo?; (3) ¿es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras?; (4) ¿influye la cultura en la forma como se deben implantar los esfuerzos para el cambio?

¿Cree la gente que es posible el cambio? Recuerde que las culturas varían en términos de sus creencias acerca de su capacidad para controlar su ambiente. En culturas en que las personas creen que pueden dominar su ambiente, los individuos tomarán un punto de vista proactivo respecto del cambio. Esto describiría a Estados Unidos y Canadá. En otros países, como Irán y Arabia Saudita, las personas se visualizan como sometidas a su ambiente, por lo que tenderán a asumir una postura pasiva hacia el cambio.

De ser posible el cambio, ¿cuánto tiempo será necesario para llevarlo a cabo? La consideración del tiempo en una cultura nos puede ayudar a contestar esta pregunta. Las sociedades que planean a largo plazo, como Japón, mostrarán bastante paciencia al esperar resultados positivos de los esfuerzos para el cambio. En las sociedades con un planteamiento de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, la gente espera mejoras ágiles y buscará programas de cambio que prometan resultados rápidos.

¿Es la resistencia al cambio mayor en algunas culturas que en otras? La resistencia al cambio se verá influida por la confianza que una sociedad tiene en la tradición. Los italianos, como ejemplo, se enfocan hacia el pasado; los estadounidenses enfatizan el presente. Por tanto, en general los italianos deben ser más resistentes a trabajar por el cambio que sus contrapartes estadounidenses.

¿Influye la cultura en la forma en que hay que esforzarse por conseguir el cambio? El concepto de distancia al poder puede ayudar en este tema. En culturas con gran distancia al poder, como Filipinas o Venezuela, los esfuerzos para el cambio tenderán a ser implantados de manera autocrática por la administración superior.

En contraste, las culturas con poca distancia al poder valoran los métodos democráticos. Por tanto, prediríamos un mayor uso de la participación en países como Dinamarca e Israel.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

La necesidad del cambio ha quedado implícita a lo largo de este texto. “Una reflexión casual sobre el cambio indica que abarca casi todos los conceptos que se manejan en la literatura sobre comportamiento organizacional. Piense en el liderazgo, en la motivación, en el ambiente organizacional y en los papeles. Es imposible pensar en estos y otros conceptos sin investigar acerca del cambio.”³⁷

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fuera exactamente igual que hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los administradores. Pero el mundo real es turbulento, y exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva.

Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio. Por ejemplo, las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué se quiere decir con la frase “vivimos en una época de discontinuidad”?
2. ¿Qué pueden afectar los agentes de cambio?
3. “La resistencia al cambio es una respuesta irracional.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Explíquese.
4. ¿Por qué se considera a la participación una técnica tan eficaz para reducir la resistencia al cambio?
5. ¿Por qué se convierte con tanta frecuencia el cambio en un tema político en las organizaciones?
6. ¿Cómo trata el modelo de cambio de tres pasos de Lewin la resistencia al cambio?

7. Describa el proceso de búsqueda de acción.
8. ¿Cuáles son los cambios que puede hacer una organización que tiene una historia de “sigan al líder” para fomentar la innovación?
9. “Las organizaciones de aprendizaje atacan la fragmentación, competitividad y reactividad.” Explique esta declaración
10. ¿Cuáles son las características que distinguen el desarrollo organizacional?

θ Para discusión

1. ¿Cómo han afectado las políticas organizacionales los cambios en la fuerza de trabajo durante los últimos 20 años?
2. “La administración hoy en día es más fácil que a principios de siglo, porque los años de verdadero cambio tuvieron lugar entre la Guerra Civil y la 1 Guerra Mundial.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
3. ¿Son todos los administradores agentes de cambio? Analícelo.
4. Analice el vínculo entre las teorías de aprendizaje que se estudiaron en el capítulo 3 y el tema del cambio organizacional.
5. Analice el vínculo entre el cambio de segundo nivel y el aprendizaje de doble ciclo.

A favor

El cambio es una actividad por episodios

Con muy pocas excepciones, el estudio del cambio organizacional planeado se ha visualizado como una actividad por episodios. Es decir, comienza en algún punto, sigue una serie de pasos y luego culmina en determinados resultados, que aquellas personas que están involucradas esperan que signifique una mejoría sobre el punto inicial. Cuando el cambio se visualiza como una actividad por episodios, tiene un principio, una parte media y un fin.

Tanto el modelo de tres pasos de Lewin como la investigación de la acción siguen esta perspectiva. En el primero se visualiza al cambio como un rompimiento en el equilibrio de la organización. Se ha perturbado el *statu quo* y es necesario el cambio para establecer un nuevo estado de equilibrio. El objetivo del recongelamiento es la estabilización de la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y limitantes. La investigación de la acción comienza con una evaluación de diagnóstico, en que se identifican los problemas. Luego se analizan éstos y se comparten con aquellas personas que resultarán afectadas, se desarrollan las soluciones y se inician los planes de acción. El proceso finaliza con una evaluación de la eficacia del plan de acción. Aunque los partidarios de la investigación de acción reconocen que el ciclo quizás tuviera que pasar por numerosas repeticiones, todavía

se visualiza al proceso como un ciclo con un principio y un fin.

Algunos expertos han señalado que se deberá pensar en el cambio organizacional como en el equilibrio de un sistema compuesto de cinco variables interactuantes dentro de la organización: la gente, las tareas, la tecnología, la estructura y la estrategia. Un cambio en cualquiera de las variables tiene repercusiones sobre una o más de las otras. Por tanto, este punto de vista es episódico, ya que en el fondo trata el cambio organizacional como un esfuerzo para mantener el equilibrio. Un cambio en una variable da inicio a una cadena de hechos que, si se manejan correctamente, exigen ajustes en las otras variables para alcanzar un nuevo estado de equilibrio.

Otra forma de visualizar el cambio en forma episódica es pensar que su manejo es análogo al trabajo del capitán de un barco. La organización es como una gran nave que viaja por un tranquilo mar Mediterráneo hacia un puerto específico. El capitán del navío ha hecho este mismo viaje cientos de veces antes con la misma tripulación. Sin embargo, de vez en cuando aparece una tormenta y la tripulación tiene que responder. El capitán hace los ajustes apropiados —es decir, implanta cambios— y después de maniobrar entre la tormenta, regresa a las aguas tranquilas. Por tanto, se debe visualizar la administración de una organización como un viaje con un principio y un fin, y la implantación de cambios como una respuesta a una ruptura en el *statu quo*.

y necesaria sólo en ocasiones.

En contra

El cambio es una actividad continua

El enfoque episódico puede ser el paradigma dominante para manejar el cambio organizacional planeado, pero se ha vuelto obsoleto. Se aplica a un mundo de certidumbre y predecibilidad. El enfoque episódico se desarrolló en los años 50 y 60, y refleja el ambiente de aquellos tiempos. Trata al cambio como una perturbación ocasional en un mundo que de otro modo es apacible. Sin embargo, este paradigma tiene poca semejanza con el ambiente de los 90, de cambios constantes y caóticos.

Si el lector desea entender cómo es el manejo del cambio en las organizaciones de la actualidad, piense en ello como equivalente a navegar en una balsa y atravesar los rápidos.* La organización no es un gran navío, sino que se parece más a una balsa de 13 metros. En lugar de navegar en un mar en calma, esta balsa debe atravesar un río rugiente con un flujo ininterrumpido de rápidos permanentes. Para hacer más difíciles las cosas, la balsa está tripulada por 10 personas que nunca han trabajado juntas ni han navegado antes por el río, gran parte del viaje se hace en la oscuridad, el río es abundante en vueltas y obstáculos inesperados, no se conoce el destino exacto de la balsa y ésta necesita hacerse a la orilla a intervalos irregulares, donde se agregan algunos miembros nuevos a la tripulación y otros se van. El cambio es un estado natural y el manejar el cambio es un proceso continuo. Es decir, los administradores nunca pueden darse el lujo de escapar de los rápidos.

Para tener la sensación de lo que enfrentan los ad-

ministradores, piense lo que sería asistir a una universidad que tiene la siguiente estructura: los cursos varían en el curso del tiempo. Sin embargo, cuando usted se inscribe en un curso, no sabe cuánto tiempo durará. Pueden ser dos o 30 semanas. Además, el maestro puede terminar un curso en el momento que desee, sin que medie aviso previo. Si eso aún no fuera suficientemente frustrante, la duración de la clase cambia cada vez que se reúne —a veces dura 20 minutos, mientras otras veces dura tres horas— y la determinación de cuándo será la siguiente clase la fija el maestro en la clase anterior. Y otra cosa más: todos los exámenes tienen lugar sin anunciarse, de manera que usted tiene que estar listo para presentar una prueba en cualquier momento.

Un número creciente de administradores están llegando a la conclusión de que sus puestos se parecen mucho a lo que pudiera esperar un estudiante en una universidad como ésta. No existe la estabilidad y predecibilidad que hay en el punto de vista episódico. Ni las interrupciones en el *statu quo* son sólo ocasionales, temporales ni seguidas por un retorno a un estado de equilibrio. Los administradores hoy en día enfrentan un cambio constante al que poco le falta para ser caos. Se ven obligados a jugar un juego que nunca antes han jugado, gobernado por reglas que se crean a medida que se desarrolla. Para poder administrar en esta cancha tan dinámica, se están moviendo hacia la creación de organizaciones de aprendizaje.

* Este punto de vista se basa en E. B. Vajil, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of chaotic change*. Derechos reservados © 1989 por JosseyBasa Publishers. Reimpreso con autorización.

Ejercicio de autoconocimiento

Prueba de tolerancia a la administración en un mundo turbulento

Instrucciones

Aquí listamos algunas declaraciones que hizo un administrador de 37 años acerca de su puesto en una gran corporación de éxito. Si su puesto tuviera estas características, ¿cómo reaccionaría usted a ellas? Después de cada declaración hay cinco letras, de A a E. Circule la letra que mejor describe cómo cree usted que reaccionaría de acuerdo con la siguiente escala:

A *Disfrutaría mucho de esto: es totalmente aceptable.*

B *Esto sería agradable y aceptable la mayor parte del tiempo.*

C *No tendría reacción alguna a esta característica en una forma u otra, o sería igualmente agradable y desagradable.*

D *Esta característica sería bastante desagradable para mí.*

E *Esta característica sería sumamente desagradable para mí.*

1.	Generalmente paso 30% a 40% de mi tiempo en reuniones.	A	B	C	D	E
2.	Hace año y medio mi puesto no existía, y en el fondo lo he estado inventando a medida que lo desempeño.	A	B	C	D	E
3.	Las responsabilidades que asumo, o que se me asignan, constantemente exceden la autoridad que tengo para desempeñaría.	A	B	C	D	E
4.	En cualquier momento dado tengo en mi puesto un promedio de una docena de llamadas telefónicas que tengo que contestar.	A	B	C	D	E
5.	Parece que hay muy poca relación en mi puesto entre la calidad de mi desempeño y mi sueldo real y prestaciones adicionales.	A	B	C	D	E
6.	Se necesita una capacitación formal en administración como de dos semanas al año en mi puesto, sólo para estar actualizado.	A	B	C	D	E
7.	Debido a que tenemos oportunidades muy reales de igualdad en el empleo en mi compañía y porque es totalmente multinacional, mi puesto me lleva constantemente a tener contacto de trabajo cercano a nivel profesional con personas de muchas razas, grupos étnicos, nacionalidades y de ambos sexos.	A	B	C	D	E
8.	No existe una manera objetiva para medir mi eficacia.	A	B	C	D	E
9.	Me reporto con tres jefes diferentes para distintos aspectos de mi puesto, y cada uno tiene una participación igual en la evaluación de mi desempeño.	A	B	C	D	E
10.	En promedio, aproximadamente una tercera parte de mi tiempo la paso tratando emergencias que me obligan a posponer todo el trabajo programado.	A	B	C	D	E
11.	Cuando tengo que reunirme con las personas que se reportan conmigo, mi secretaria emplea la mayor parte del día en encontrar un momento en que todos estemos disponibles y, aun así, todavía queda pendiente que todos estén presentes durante toda la reunión.	A	B	C	D	E
12.	El título universitario que obtuve para prepararme para este tipo de trabajo ahora es obsoleto, y tal vez debería regresar a la escuela para conseguir otro título.	A	B	C	D	E
13.	Mi puesto me exige que absorba de 100 a 200 páginas por semana de materiales técnicos.	A	B	C	D	E
14.	Estoy fuera de la ciudad por lo menos una noche a la semana.	A	B	C	D	E
15.	Mi departamento es tan interdependiente con otros de la compañía, que resultan muy arbitrarias todas las distinciones acerca de qué departamentos son responsables de las tareas.	A	B	C	D	E
16.	Tal vez en un año obtenga un ascenso a otro puesto en otra división, que tiene la mayor parte de estas mismas características.	A	B	C	D	E

17.	Durante el tiempo que he estado en este empleo, toda la compañía o la división en que trabajo ha sido reorganizada más o menos una vez cada año.	A	B	C	D	E
18.	Aunque puedo ver varios ascensos en mi futuro, realmente no tengo una ruta de carrera en un sentido objetivo.	A	B	C	D	E
19.	Aunque puedo ver varios ascensos en mi futuro, creo que no tengo una oportunidad realista de llegar a los niveles superiores de la empresa.	A	B	C	D	E
20.	Aunque tengo muchas ideas acerca de cómo hacer que las cosas funcionen mejor, no tengo una influencia directa sobre las políticas comerciales o de personal que rigen en mi división.	A	B	C	D	E
21.	Mi compañía recientemente ha instalado “un centro de evaluación” en que todos los demás administradores y yo tendremos que pasar por una extensa batería de pruebas psicológicas para evaluar nuestro potencial.	A	B	C	D	E
22.	Mi empresa ha sido acusada en una demanda antimonopólica, y si el caso llega a la corte, tal vez tenga que testificar sobre algunas decisiones que se tomaron hace algunos años.	A	B	C	D	E
23.	Constantemente se introducen computadoras y otra avanzada tecnología electrónica de oficina en mi división, lo que me obliga a un aprendizaje constante.	A	B	C	D	E
24.	La terminal y la pantalla de computadora que tengo en mi oficina pueden controlarse desde las oficinas de mi jefe sin mi conocimiento.	A	B	C	D	E

Pase a la página A-31 para las instrucciones y clave de calificaciones

Fuente: de P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), págs. 8-9. Reimpreso con autorización del editor. Todos los derechos reservados.

Ejercicio para trabajo en grupo

The Beacon Aircraft Co.

Objetivos

1. Ilustrar la forma como se deben administrar las fuerzas que impulsan el cambio y la estabilidad en los programas de desarrollo organizacional.
2. Mostrar los efectos del empleo de técnicas alternativas del cambio sobre el valor relativo de las fuerzas que impulsan el cambio y las fuerzas que impulsan la estabilidad.

La situación

La división de mercadotecnia de Beacon Aircraft Co. ha pasado por dos reorganizaciones en los últimos dos años. Al principio, su estructura cambió de una forma funcional a una forma matricial. Pero la estructura matricial no satisfizo a algunos administradores funcionales. Se quejaron de que la estructura confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad.

En reacción a estas quejas, el administrador de mercadotecnia regresó la estructura a la forma funcional. Esta nueva estructura mantenía los grupos de mercadotecnia y proyectos, que eran manejados por administradores de proyectos, con un poco de personal general. Pero no se asignaron especialistas funcionales a estos grupos.

Después del cambio comenzaron a presentarse algunos problemas. Los administradores de proyectos se

quejaban de que no podían conseguir suficiente ayuda del personal funcional. No sólo se tardaban más tiempo en conseguir la ayuda necesaria, sino que también provocaban problemas en la creación de relaciones estables con los miembros del grupo funcional. Puesto que estos problemas afectaban el servicio a los clientes, los administradores de proyectos exigieron un cambio en la estructura organizacional —quizá se volvería otra vez hacia una estructura matricial—. Al verse frente a estas quejas y exigencias de los administradores de proyectos, el vicepresidente está pensando en la conveniencia de otra reorganización. Ha solicitado que un consultor externo le ayude en el plan de reorganización.

El procedimiento

1. La clase se divide en grupos de cinco a siete estudiantes que toman el papel de consultores.
2. Cada grupo identifica las fuerzas impulsoras y limitantes que se encuentran en la empresa. Liste aquí esas fuerzas.

Las fuerzas impulsoras

Las fuerzas limitantes

3. Cada grupo desarrolla un conjunto de estrategias para incrementar las fuerzas impulsoras y otra serie para reducir las fuerzas limitantes.
4. Cada grupo prepara una lista de cambios que desea introducir.
5. La clase se reúne y escucha las recomendaciones de cada grupo.

Fuente: Adaptado de K.H. Ghung y L.C. Megginson, *Organizational Behavior* (Nueva York: Harper & Row, 1981), págs. 498-499. Derechos reservados © 1981 por Kae H. Chung y Leon C. Megginson.

Ejercicio sobre un dilema ético

Temas éticos en las intervenciones del DO

Las intervenciones del DO suelen basarse en valores humanísticos democráticos. Confían fuertemente en procesos como la participación, colaboración y confrontación. Las intervenciones del DO se visualizan como eficaces en el grado en que aumentan la franqueza, confianza, asunción de riesgos, autonomía y respeto para la gente y en la medida en que igualan el poder dentro de la organización. La hipótesis de los partidarios del DO es que estos resultados son deseables y conducen a un desempeño organizacional más eficaz.

Sin embargo, algunos investigadores han observado que cuando los agentes de cambio del DO utilizan los procesos humanísticos para lograr resultados democráticos, están imponiendo sus valores en los participantes organizacionales.* Por ejemplo, si los empleados en un departamento dado tienen problemas trabajando unos con otros durante un periodo bastante largo, un agente de cambio del DO puede recomendar que los miembros del departamento se reúnan en una sesión informal y analicen abiertamente sus percepciones los unos de los otros, las fuentes de desacuerdo y temas similares. Pero algunas personas no se sienten cómodas al participar en un proceso que los obliga a ser francos acerca de sus sentimientos y actitudes. Las intervenciones del DO que exigen la franqueza reducen la privacidad y libertad de dichos individuos. Aunque la participación sea voluntaria, la decisión de no participar puede tener connotaciones negativas, generar evaluaciones de desempeño más bajas y tener efectos adversos en su carrera. Aún más, ¿qué sucede si un empleado sí participa, es realmente franco, revela al grupo algunos temores y preocupaciones muy personales, y luego alguien en el grupo utiliza esta información para vengarse en alguna fecha posterior? ¿Y no implica incluso la participación voluntaria en una intervención del DO el control sobre los participantes por parte del agente de cambio? ¿Qué piensa usted?

* véase, por ejemplo, G.A. Walter, "Organizational Development and Individual Rights", *Journal of Applied*

CASO PRÁCTICO

Cambio cuántico en Alcoa

Hace poco, en un día de verano en el centro de Pittsburgh, Paul O'Neill, DGE, reveló sus planes para Aluminum Co. of America (Alcoa), el gigante de materiales básicos. Lo que presentó fue algo que casi era una remodelación completa de una corporación que emplea más de 63 000 personas en 22 países. Propuso una nueva estructura que se centraría en los clientes de Alcoa y en las unidades de negocios, no en Pittsburgh, ni en los vicepresidentes que les dan servicio, ni en el presidente del consejo de administración, sino en las unidades de negocios". Existirían recursos corporativos agrupados con el solo propósito de vincular y apoyar las 22 unidades de negocios de la empresa.

La estructura corporativa no era lo único que iba a cambiar. Con el fin de introducir la nueva estrategia de la compañía, O'Neill desafió la noción popular de mejoramiento continuo. Afirmó que ese planteamiento puede funcionar para empresas que son líderes en su mercado, pero "es una idea terrible si uno se ha rezagado respecto del punto de referencia del liderazgo mundial. Probablemente sea una idea desastrosa si uno se encuentra muy retrasado en relación con la norma mundial".

En el caso de Alcoa, parece que estaban retrasados. O'Neill argumentaba que la compañía necesitaba rápidos saltos cuánticos en mejoramiento, en lugar de cambios lentos y progresivos. El desafío de O'Neill para su gente fue el siguiente: cierren la brecha entre las prácticas actuales y los puntos de referencia mundiales en un mínimo de 80% en dos años.

"Esperar hasta que acontecimientos exteriores obliguen al cambio es, en el mejor de los casos, una administración reaccionaria y, en el peor de ellos, una cobardía administrativa", le dijo a su equipo. El liderazgo no tiene nada que ver con el "cambio que es impuesto sobre una organización por un desempeño que es tan pobre que los accionistas tienen que clamar por un cambio".

Preguntas

1. ¿Que piensa usted de la propuesta de O'Neill respecto a la implantación del cambio?
2. ¿Está sugiriendo O'Neill que el mejoramiento continuo, una doctrina básica de ACT, está mal equipada para la dinámica de estos tiempos?
3. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con el punto de vista de O'Neill sobre el liderazgo? Apoye su posición.

Fuente: Con base en TE. Benson, "Paul O'Neill: True Innovation, True values, True Leadership", *industry Week* (19 de abril de 1993), pags 25-28

TEMA DE ACTUALIDAD

Los trabajadores del Departamento de Defensa y su futuro

¿Qué sucede con los millones de soldados, científicos y trabajadores de la industria de defensa que han perdido sus puestos y que los perderán al recortarse el presupuesto de defensa de Estados Unidos, y al volverse historia la economía de la Guerra Fría? Las autoridades federales sugieren que estos recursos se pueden transferir sin problemas a

la protección del ambiente. Esto hace surgir la pregunta: ¿es posible desarrollar un plan realista de conversión que reasigne a muchos científicos de la defensa a proyectos del ambiente, estimule a las compañías de defensa a fabricar nuevos productos que no contaminen y que permita que los investigadores ambientales aprovechen el viaje gratis en un trabajo que los militares ya están haciendo?

El gobierno federal cree que es posible. Por ejemplo, sugiere que los submarinos nucleares pueden ayudar a que los científicos que estudian el calentamiento global midan el grosor de la capa de hielo del Polo Ártico; las supercomputadoras utilizadas anteriormente por los militares podrían destinarse a ayudar a vigilar el clima de la Tierra y calcular si está cambiando; los robots diseñados por los científicos de la defensa se podrían utilizar para mover tambores con materiales tóxicos; y los trabajadores que solían construir aviones de caza podrían fabricar vehículos eléctricos.

Preguntas

1. ¿Qué problemas cabría esperar que tuvieran los administradores de los contratistas de defensa como Martin Lockheed y McDonnell Douglas para desplazarse al negocio de protección del ambiente?
2. ¿Cómo podría responder una organización de aprendizaje en la industria de defensa a una pérdida masiva en su línea básica de negocios?
3. “Los empleados de los contratistas de defensa son diferentes de los empleados típicos de negocios, porque nunca han tenido que operar en un verdadero ambiente de mercado libre. Nunca tuvieron que ser eficaces, porque el costo no está considerado en el negocio de la defensa.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? En cualquier caso, ¿qué implicaciones tiene para el manejo de recursos humanos en las empresas de la defensa?

Fuente: “New Career for Defense Workers: Protect the Environment”, *World Netos Tonight* (3 de marzo de 1993).

θ Referencias bibliográficas

- BENNETT, J.K, and M J O'BRIEN, “The Building Blocks of the Learning Organization,” *Training* (June 1994), pp. 41—49.
- BURKE, w.w., and G.H. LITWIN, “A Causal Model of Organizational Performance and Change,” *Journal of Management* (September 1992), pp. 523—45.
- FILIPCzAK, B., “Weathering Change: Enough Already!” *Training* (September 1994), pp. 23—29.
- FORD, J.D., and L.W. FORD, “Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change,” *Academy of Management Review* (October 1994), pp. 756—85.
- GOODSTEIN, L.D., and W.W. BURKE, “Creating Successful Organizational Change,” *Organizational Dynamics* (Spring 1991), pp. 5—17.
- KANTER, R.M., “Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change,” *Harvard Business Review* (May-June 1991), pp. 151—64.
- MARSHAK, R.J., “Managing the Metaphors of Change,” *Organizational Dynamics* (Summer 1993), pp. 44—56.
- SCOTT, S.C., and R.A. BRUCE, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal* (June 1994), pp. 580—607.
- SLOCUM, 1W., JR., M. MCGILL, and D.T. LEI, “The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere,” *Organizational Dynamics* (Autumn 1994), pp. 33—47.
- WOODMAN, R.W., and W.A. PASMORE (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 8 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994).

θ Notas

- 1 G. Slutsker, “The Tortoise and the Hare,” *Forbes* (February 1, 1993), pp. 66-69; and J.W. Verity, “How AT&T Thrives—as Other Giants Falter,” *Business Week* (August 30, 1993), p. 32.
- 2 A Levy, “Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization,” *Organizational Dynamics* (Summer 1986), pp. 4—20.
- 3 K.L. Miller, “The Factory Guru Tinkering with Toyota,” *Business Week* (May 17, 1993), pp. 95—97.

- 4 D.J. Yang and A. Rothman, "Reinventing Boeing: Radical Change and Crisis," *Business Week* (March 1, 1993), pp. 60-67.
- 5 Based on H.J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry," in W. Cooper, H. Leavitt, and M. Shelly (eds.), *New Perspectives on Organization Research* (New York: Wiley, 1964); and P.J. Robertson, D.R. Roberts, and J.I. Porras, "Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 619-34.
- 6 F. Steele, *Making and Managing High-Quality Workplaces: An Organizational Ecology* (New York: Teachers College Press, 1986).
- 7 J.I. Porras and P.J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 734.
- 8 R.H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), p. 29.
- 9 D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1978), pp. 714-15.
- 10 J.P. Kotter and L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review* (March-April 1979), pp. 106-14.
- 11 See J. Pfeffer, *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), pp. 7, 318-20.
- 12 box is based on T.A. Stewart, "Rate Your Readiness to Change," *Fortune* (February 7, 1994), pp. 106-10.
- 13 See, for instance, W. Ocaslo, "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990," *Administrative Science Quarterly* (June 1994), pp. 285-312.
- 14 K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
- 15 See, for example, A.B. Shani and W.A. Pasmore, "Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process," in D.D. Warrick (ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), pp. 438-48.
- 16 Discussions of the 3M Co. in this chapter are based on K. Labich, "The Innovators," *Fortune* (June 6, 1988), p. 49; R. Mitchell, "Masters of Innovation," *Business Week* (April 10, 1989), p. 58; K. Kelly, "3M Run Scared? Forget About It," *Business Week* (September 16, 1991), pp. 59-62; and K. Kelly, "The Drought Is Over at 3M," *Business Week* (November 7, 1994), pp. 140-41.
- 17 See, for instance, A. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, Vol. 32 (1986), pp. 590-607; and R.M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 169-211.
- 18 F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal* (September 1991), p. 557.
- 19 Ibid., pp. 555-90.
- 20 See also P.R. Monge, M.D. Cozzens, and N.S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation," *Organization Science* (May 1992), pp. 250-74.
- 21 J.M. Howell and C.A. Higgins, "Champions of Change," *Business Quarterly* (Spring 1990), pp. 31-32; and D.L. Day, "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures," *Organization Science* (May 1994), pp. 148-72.
- 22 J.M. Howell and C.A. Higgins, "Champions of Change."
- 23 See, for example, P.M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990); G.P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Sciences* (February 1991), pp. 88-115; M. Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3 (1993); and B. Dumaine, "Mr. Learning Organization," *Fortune* (October 17, 1994), pp. 147-57.
- 24 D.H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review* (Fall 1993), p. 37.
- 25 C. Argyris and D.A. Schon, *Organizational Learning* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
- 26 B. Dumaine, "Mr. Learning Organization," p. 148.
- 27 F. Kofman and P.M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations," *Organizational Dynamics* (Autumn 1993), pp. 5-23.
- 28 B. Dumaine, "Mr. Learning Organization," p. 154.
- 29 For a sampling of various OD definitions, see J.I. Porras and P.J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice, and Research," pp. 721-23.

- 30 L.D. Brown and J.G. Covey, "Development Organizations and Organization Development: Toward an Expanded Paradigm for Organization Development," in R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 63; and W.A. Pasmore and M.R. Fagans, "Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis," *Journal of Management* (June 1992), pp. 375—97.
- 31 E.H. Schein, *Process Consultation: Its Role in Organizational Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 9.
- 32 Ibid.
- 33 See, for instance, P.F. Buller, "The Team Building—Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements," *Group and Organization Studies* (September 1986), pp. 147—68; and D. Eden, "Team Development: Quasi-Experimental Confirmation Among Combat Companies," *Group and Organization Studies* (September 1986), pp. 133—46.
- 34 N. Margulies and J. Wallace, *Organizational Change: Techniques and Applications* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1973), pp. 99—100.
- 35 See, for example, E.H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict," in J.W. Lorsch and P.R. Lawrence (eds.), *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972), pp. 329—43.
- 36 R.R. Blake, J.S. Mouton, and R.L. Sloma, "The Union—Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict," *Journal of Applied Behavioral Science*, No. 1(1965), pp. 25—57.
- 37 P.S. Goodman and L.B. Kurke, "Studies of Change in Organizations: A Status Report," in P.S. Goodman (ed.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 1—2.

CASO PROGRESIVO . PARTE CINCO. DINÁMICA ORGANIZACIONAL

ROB PANCO: CÓMO MANEJAR EL CAMBIO

“Si no está rata y no está obsoleta, déjenla en paz. La cambiaremos cuando tengamos necesidad de hacerlo.” De acuerdo con Rob Panco, ésa es su filosofía hacia el cambio. Sin embargo, en una compañía en crecimiento como M.E. Aslett, los cambios suceden todo el tiempo. Como dice Rob: “Somos una empresa en constante evolución. Nunca llegamos a un punto de equilibrio.” Comparó a Aslett con AT&T.

“AT&T y Belí Laboratories han estado pasando por muchos cambios desde que el gobierno federal desreguló el monopolio telefónico. Desde que Bob Alíen se hizo cargo, ha hecho cosas excelentes. Tengo mucho respeto por él. Lo primero que hizo fue crear divisiones autónomas con sus propios presidentes y descentralizar la autoridad para la toma de decisiones. Sin embargo, mi impresión es que el compromiso con el cambio en AT&T era grande tanto entre los administradores superiores de la compañía como entre los de nivel inferior. El problema estaba en los mandos medios. El administrador medio típico de 55 años, con 30 años en la empresa, se veía amenazado por los cambios que proponía Alíen. Hubo bastante resistencia funcional al cambio. Por ejemplo, los administradores de productos y los equipos de ventas fueron muy resistentes. No es una coincidencia que la compañía haya utilizado la reducción de tamaño a principios de los años 90 para jubilar a muchos de esos rígidos administradores medios.”

En Aslett, Rob ha tratado de crear un clima que apoya el crecimiento y los cambios que se siguen efectuando. “En nuestra compañía, realmente hay dos elementos de cambio. En primer lugar, estamos introduciendo nuevas tecnologías todo el tiempo. Por ejemplo, en la actualidad nuestro negocio se apoya fuertemente en la edición por computadora, tecnología digital, formatos CD-ROM y cosas parecidas. Así que la gente tiene que adaptarse a estos cambios tecnológicos. En segundo lugar, el mismo crecimiento rápido crea el cambio. Estamos contratando a nuevas personas y aceptando más proyectos. Mucho de nuestro crecimiento proviene de la expansión de nuestra línea de productos. Estamos incrementando la integración vertical. La innovación por medio de la ampliación de servicios significa

que estamos haciendo cosas nuevas, no simplemente más de lo que estábamos haciendo.”

Con todo este crecimiento, Rob dice que trata que la gente se sienta más segura. Dice que su trabajo se ve facilitado porque muchos integrantes del personal actual son relativamente nuevos en Aslett y no están atados a formas antiguas de hacer las cosas. El tiempo más largo que tiene una persona en Aslett es una que lleva 17 años en la empresa. La sigue otra persona con 10 años. Otros cuatro han estado allí por lo menos cinco años. El tiempo de todos los demás es de tres años o menos.

“Cuando entrevisto ahora a los candidatos para los puestos, les muestro nuestra gráfica de crecimiento”, confiesa Rob. “Les digo dónde hemos estado y adónde vamos. E insisto que aquí van a tener que vivir con el crecimiento y el cambio. Recientemente entrevisté a una persona que me dijo que buscaba un lugar donde pudiera utilizar sus habilidades y realizar su trabajo en forma rutinaria. Sabía que no nos convenía.”

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de la filosofía de Rob hacia el cambio?
2. Compare los desafíos de la implantación del cambio en Aslett con la implantación del cambio en AT&T.
3. ¿Qué necesitaría hacer Rob para convertir a Aslett en una organización de aprendizaje? ¿O es que ya es una organización de aprendizaje?