

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**DEPARTAMENTO DE CURSOS INSTITUCIONALES**

**Curso  
ADMINISTRACION PARA EL CAMBIO  
para  
LA DIRECCION GENERAL DE GOBIERNO DEL D.D.F.  
México, D.F., 1º al 12 de septiembre de 1997**

**MATERIAL DIDACTICO**

**Lic. Víctor M. Silva Martínez**

## CURSO.

### ADMINISTRACION PARA EL CAMBIO.

#### OBJETIVO GENERAL.

Al término del curso, los participantes podrán: identificar los conceptos básicos del Cambio Planeado, su relación con la teoría de los sistemas, y los principios para la administración del cambio en las organizaciones, asimismo, aplicarán un modelo para el diagnóstico organizacional, la técnica del análisis del campo de fuerzas en relación con el cambio, comprenderán el papel del agente de cambio y las causas frecuentes de la resistencia al cambio, y finalmente, señalarán indicadores para evaluar los esfuerzos de las organizaciones hacia la excelencia.

## CURSO.

### ADMINISTRACION PARA EL CAMBIO.

#### TEMARIO.

1. CONCEPTOS BASICOS DEL CAMBIO PLANEADO.
2. EL CAMBIO PLANEADO Y EL ENFOQUE DE SISTEMAS.
  - 2.1. Concepto de sistema.
  - 2.2. La organización como sistema.
  - 2.3. Salud y eficacia de los sistemas.
3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.
  - 3.1. Modelos para el diagnóstico.
  - 3.2. Proyección del estado deseable de la organización.
4. ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS EN RELACION CON EL CAMBIO.
  - 4.1. El cambio: accidental, adaptativo, planificado.
  - 4.2. El campo de fuerzas impulsoras y restrictivas.
  - 4.3. Análisis del campo.
5. EL PROCESO DEL CAMBIO.
  - 5.1. Modelo de Lewin.
  - 5.2. Modelo de French y Schein.
  - 5.3. Modelo de Lippitt.
6. LA ADMINISTRACION DE LA TRANSICION.
  - 6.1. Características de la transición.
  - 6.2. Principios para la administración de la transición.
7. LOS AGENTES DEL CAMBIO.
  - 7.1. Agentes internos y externos.
  - 7.2. El consultor como agente de cambio.
8. LA RESISTENCIA AL CAMBIO.
  - 8.1. Qué es la resistencia al cambio.
  - 8.2. Síntomas de resistencia.
  - 8.3. Causas frecuentes.
  - 8.4. Como tratar la resistencia al cambio.
9. INTERVENCIONES PARA EL CAMBIO PLANEADO.
  - 9.1. Función de la consultoría.
  - 9.2. Tipos de consultores.
  - 9.3. Roles del consultor.
  - 9.4. Criterios para la intervención eficaz.
  - 9.5. Intervenciones frecuentes del D.O.: Desarrollo de equipos de trabajo, grupos de encuentro, solución de problemas en grupo, reestructuraciones, enriquecimiento del trabajo, fomento a la innovación, etc.
10. EVALUACION DE LOS ESFUERZOS DE CAMBIO.
  - 10.1. Criterios de eficacia.
  - 10.2. Análisis costo/beneficio.
  - 10.3. Ley de los beneficios decrecientes.

# Conceptuación del D.O.

## 1 TERMINOLOGIA

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de *Desarrollo Organizacional* o *Desarrollo de la Organización* (esta última es, además, la expresión inicial — “Organization Development” — en su origen, como se verán en el capítulo 2, en el artículo sobre su Representación Histórica), comúnmente conocida por la sigla *D. O.*

Antes de definir la D.O., se presentará algunos aspectos básicos para comprender del concepto de Desarrollo Organizacional.

## 2. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

*Sistema* significa, según Bertalanffy, un conjunto de “elementos en interacción”. Para Fagen, según French y Bell (1973, pág. 74), “un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos”. Johnson, Kast y Rosenzweig (1963) consideran sistema como “un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario” Lievegoed (1973) ve en “sistema” el significado de “coherencia entre varios elementos” (página 24).

O sea, sistema es, por definición “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan”. Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las parte, (2) interacción entre ellas, y ( 3 ) globalidad de la forma.

Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país — son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una *función* o *finalidad*. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

Se puede considerar varios tipos de sistemas y utilizarlos como *modelos* para entender o explicar el funcionamiento de las organizaciones, como se muestra en el cuadro siguiente:

<i>Tipos de sistemas</i>	<i>Aspectos Importantes como Modelo de Organización</i>
MECANICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– atrición, desgaste en los puntos de contacto entre las piezas o de enlace entre las partes.</li> <li>– necesidades de lubricación y reajuste de recuperación o sustitución de piezas.</li> </ul>
FISICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– existencia de un campo de fuerza</li> <li>– situación de equilibrio estable o inestable</li> <li>– relaciones de causa-efecto</li> </ul>
TERMODINAMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– entropía: pérdidas, disipación de energía</li> </ul>
DIALECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– modificaciones por proceso dialéctico: tesis X antítesis = síntesis (actual X ideal = posible)</li> </ul>
CIBERNETICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– "lazos" de retroinformación o retroalimentación</li> <li>– proceso y mecanismo de retroinformación</li> <li>– mecanismo de control de acciones</li> <li>– corrección de desviaciones</li> </ul>
ABIERTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– abertura para el medio externo</li> <li>– influencia que recibe del medio</li> <li>– transacciones o intercambios con el medio</li> </ul>
ORGANICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interdependencia funcional entre los órganos</li> <li>– principio de la homeóstasis, necesidad de restablecer un nivel de equilibrio</li> <li>– tendencia al envejecimiento o muerte</li> <li>– autodirección</li> <li>– mecanismos reguladores (glándulas, etc.)</li> <li>– creación de reservas (gordura)</li> <li>– nivel mínimo y máximo de tensión y de estimulación</li> <li>– necesidades de supervivencia</li> <li>– concepto de salud orgánica</li> </ul>
SOCIO-TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– componentes tecnológicos y componentes humanos o sociales</li> </ul>
COMPLEJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interdependencia e interacción</li> <li>– causalidad múltiple</li> <li>– contingencia y cierto grado de indeterminación</li> </ul>

Las empresas funcionan como sistemas *abiertos*; o mejor aún, *son* sistemas abiertos (figura 1.1)

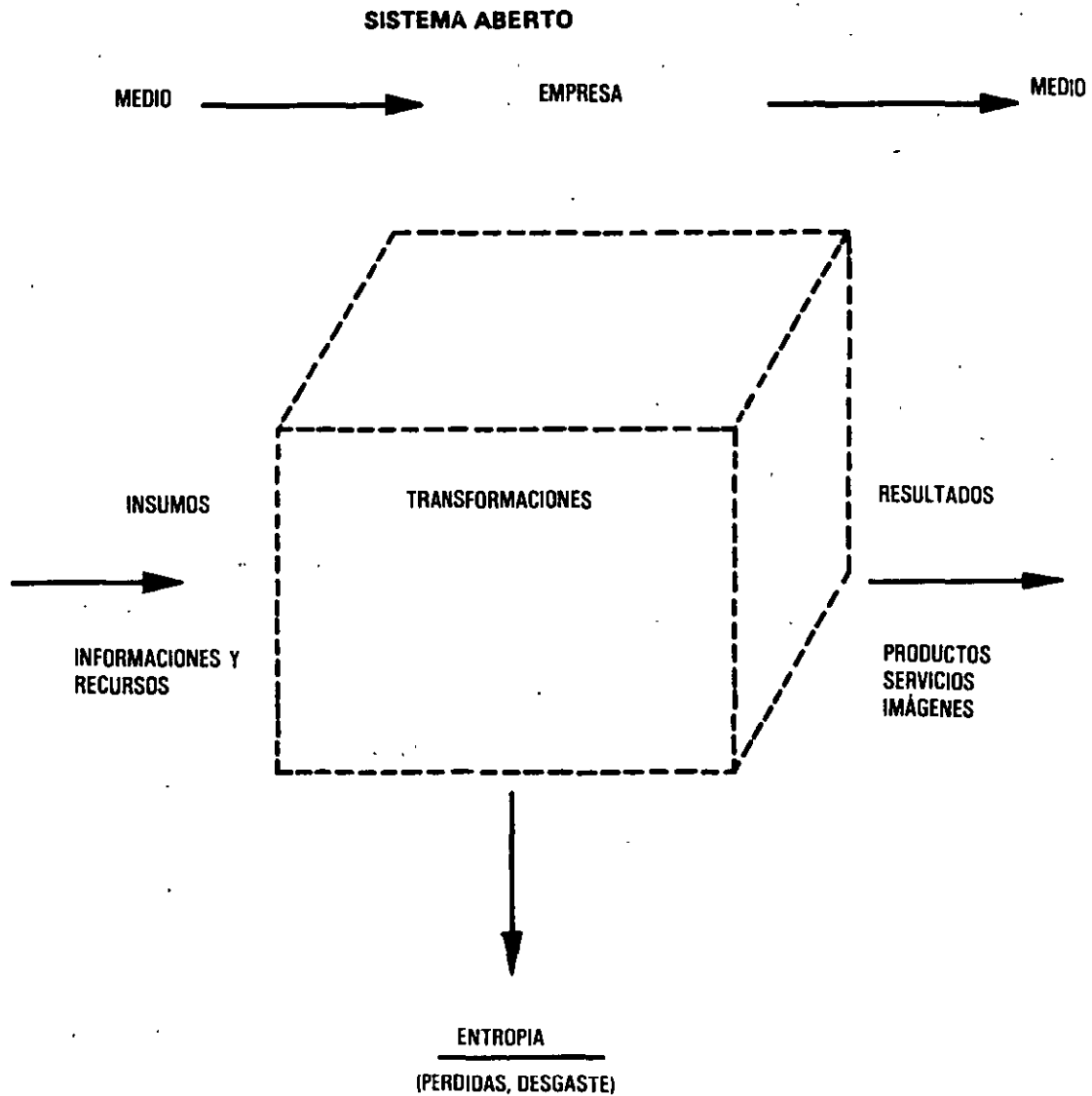


Figura 1.1

El esquema de arriba es válido tanto para las empresas como para personas, grupos, familias, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones.

En el caso de las organizaciones, la *transacción con el medio externo*, a través de la cadena insumos-transformaciones-resultado está representado de un modo más detallado en el esquema de la figura 1.2

En la figura 1.2 se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo de sistema *abierto*, para explicar el funcionamiento de las organizaciones:

- a) los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).

**SISTEMA ABIERTO: TRANSACCION ORGANIZACION x MEDIO**

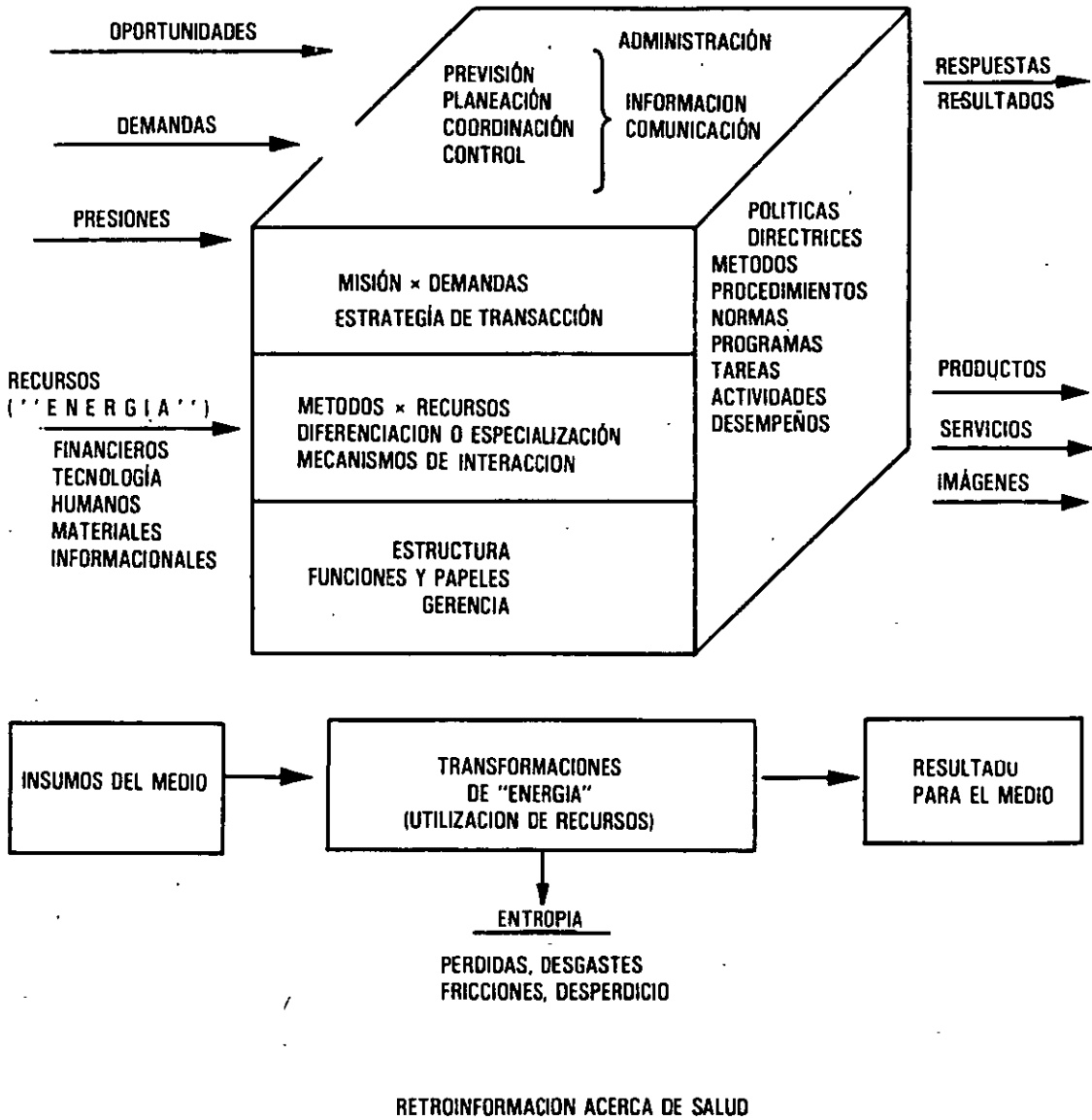


Figura 1.2

- b) las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa:
- c) los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes:
- d) la entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos:

Como dicen Katz y Kahn (1970), "la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. Y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales". Y no solamente la función de conservación de aspectos que no son ni sociológicos ni económicos, sino también de variables socio-psicológicas, de comportamientos a nivel individual, de grupos y entre grupos. La función de "procesamiento o transformación" de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce también a través de las actividades de personas organizadas con ese fin. Se está de nuevo en el plano socio-psicológico o de comportamiento humano.

Se ampliará un poco la visión de las organizaciones como sistemas sociales. La analogía con los sistemas biológicos resulta insuficiente para comprender los sistemas sociales, en ciertos aspectos. Las estructuras biológicas están muy limitadas en su amplitud, están sometidas inexorablemente a ciertas leyes y constancias físicas y fisiológicas. No sucede lo mismo con las estructuras sociales. Mientras que éstas existan en un mundo material, sus componentes físicos (equipos, recursos materiales, instalaciones, etc.) no se hallan en interacción o transacción natural y espontánea entre sí. El sistema social, aunque limitado hasta cierto punto por subsistema físico correspondiente, se sobrepone a éste. El sistema social es una "estructuración de eventos o acontecimientos, y no de partes físicas y, por tanto, no posee estructura a parte de su funcionamiento", como dice Allport, según la cita de Katz y Kahn (1970). La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una "maqueta"; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico.

De la combinación del concepto de sistema *socio-técnico abierto*, que puede representarse según el esquema de la figura 1.3.

Los dos grandes subsistemas, *TECNICO-ADMINISTRATIVO* y *PSICO-SOCIAL*, se caracterizan por las diferencias que tomen los diferentes aspectos que se puedan considerar, como se muestra en la figura 1.4.

El sistema abierto de una empresa debe ser siempre considerado como formando parte de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre está ligado con ella: el sistema *total* de la empresa (como se muestra en la figura 5) de contornos cambiantes, poco nítidos y casi intangibles. Pero no por eso son menos relevantes. Y quizá, por eso mismo, esto es, por ser difíciles de apreciar o constatar directamente, de importancia crucial para la supervivencia y eficacia de la empresa.

Todo sistema se compone de órganos interdependientes que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados del mismo modo como sistemas en sí, o sea, como subsistemas del sistema mayor. Así, por ejem-



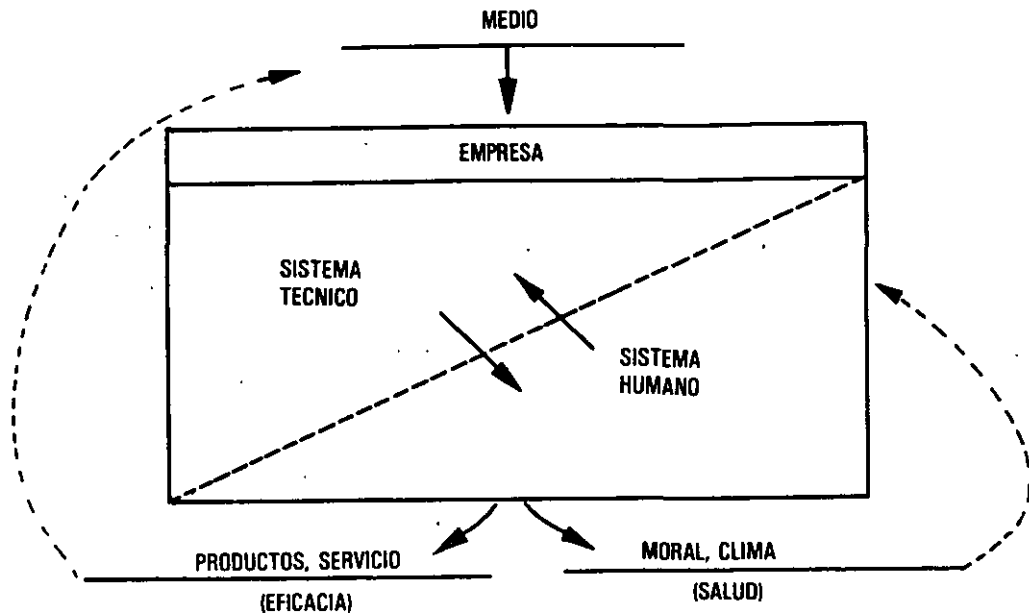


Figura 1.3

ASPECTOS	SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO	SUBSISTEMA PSICOSOCIAL
PREOCCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	VITALIDAD
BASE	TAREAS NORMAS	CLIMA; PROCESO DINÁMICO
ESTRUCTURA	FUNCIONES (DEBERES)	PAPELES (EXPECTATIVAS MUTUAS)
"CONTRATO"	LEGAL/FORMAL	PSICOLOGICO//INFORMAL
FACTORES	TECNICOS; ESTRUCTURALES	PSICOLOGICOS; SOCIALES
CIENCIAS	TECNOLOGICAS; ECONOMIA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	PSICOLOGIA; SOCIOLOGIA; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
VARIABLES	PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, HOMBRE/HORA, EFICIENCIA, GANANCIA, RENDIMIENTO, INVERSION, PÉRDIDAS, DEL MERCADO, PROCEDIMIENTOS, INFORMACIONES	CREENCIAS, VALORES, OPINIONES, MOTIVACION, MORAL, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA, CREATIVIDAD, RELACIONES HUMANAS, PROCESO DE DECISION, CONFLICTOS

Figura 1.4

SISTEMA ABIERTO TOTAL DE LA EMPRESA

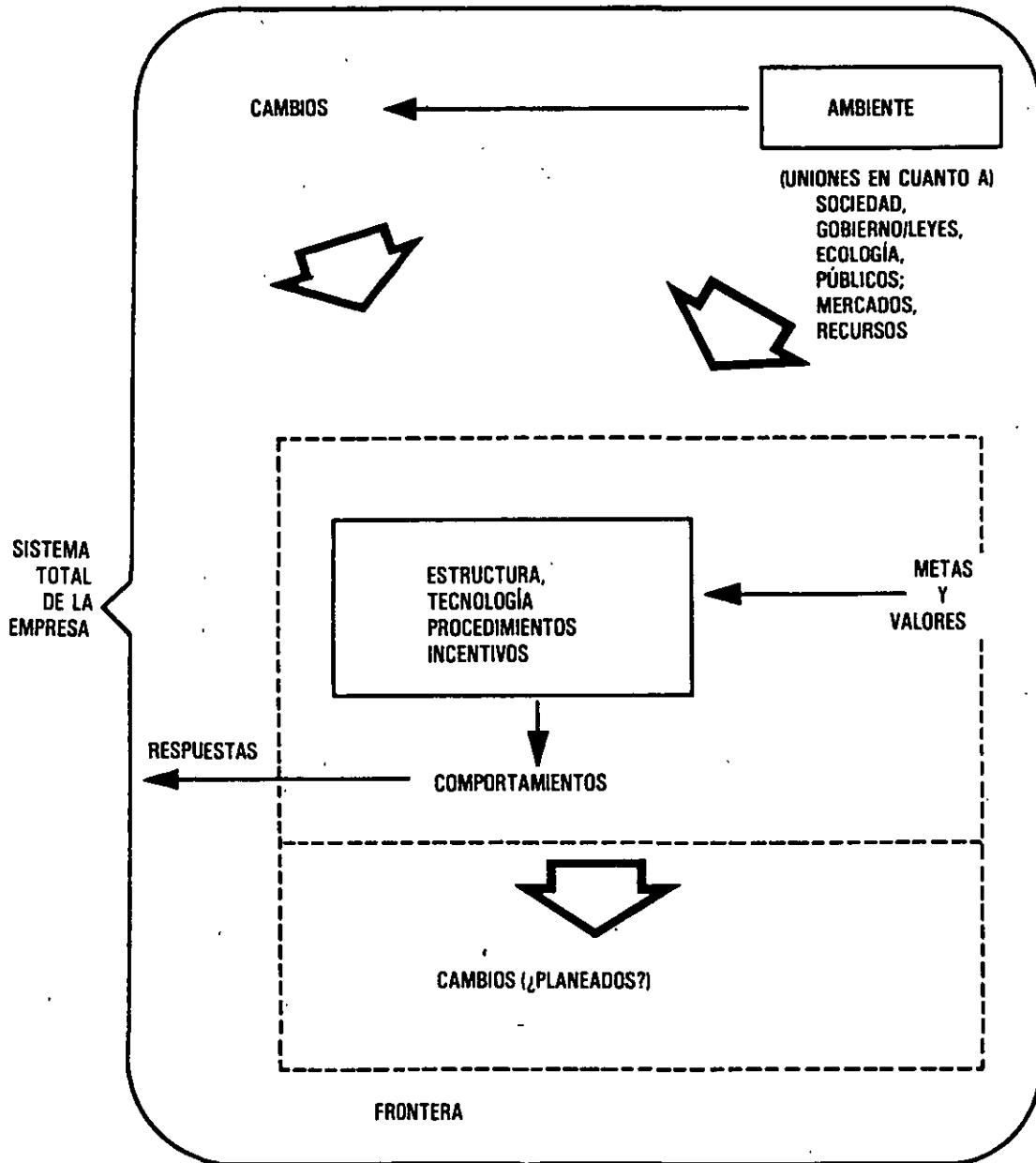


Figura 1.5

plo, el gran sistema del cuerpo humano contiene varios sistemas menores o subsistemas, tales como: el circulatorio, respiratorio, nervioso, digestivo, renal.

De igual manera se puede considerar las organizaciones como compuestas por sistemas menores, subsistemas, mini-sistemas y micro-sistemas. Esto se puede comprender y ver, a partir del esquema usual de una estructura en divisiones, departamentos, etc. (figura 1.6).

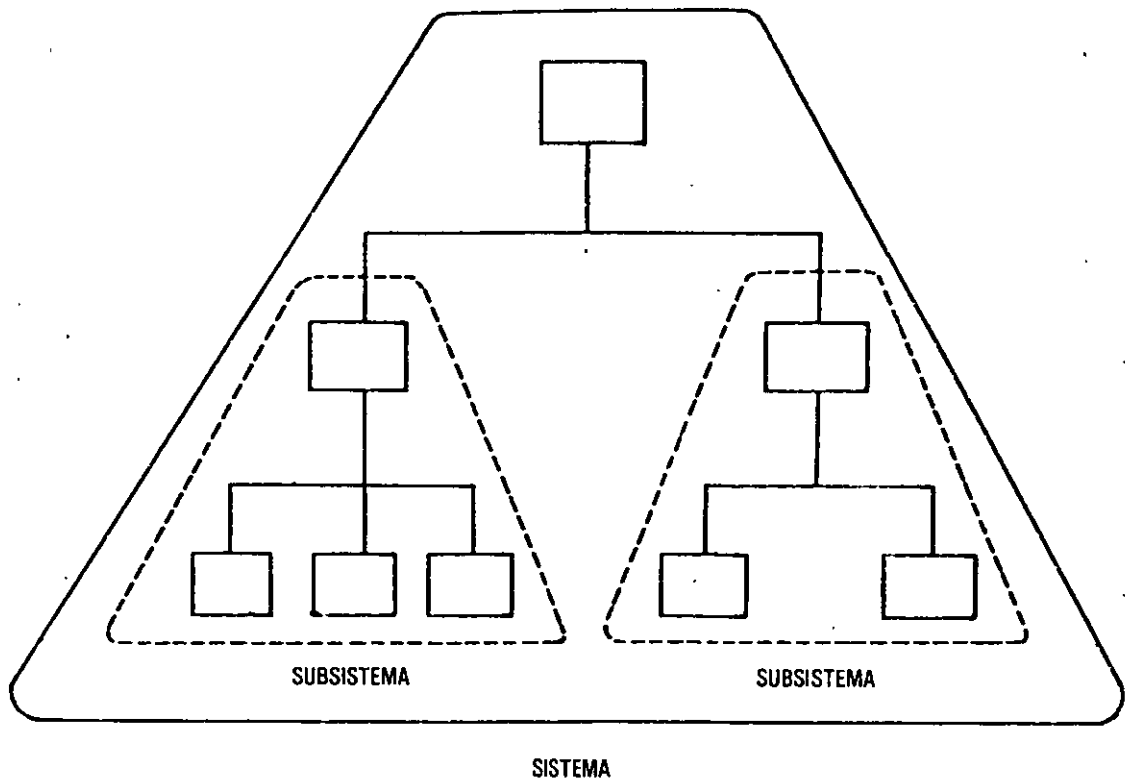


Figura 1.6

Otra manera de ver y entender una organización, compuesta de sistemas menores, o subsistemas, es la presentada por French y Bell (1973) conforme a la figura 1.7.

Katz y Kahn (1970) consideran la existencia de 5 subsistemas básicos: 1) subsistemas de *producción*, que tiende a hacer que el trabajo se realice. Abarcan el procesamiento y/o la transformación de energía, materiales e informaciones, 2) subsistemas de *apoyo o frontera*, que efectúan transacciones con el medio externo, en la búsqueda, por ejemplo, de insumos, en la disposición del sistema; 3) subsistemas de *manutención*, para vincular las personas a sus papeles funcionales. Incluyen los procesos de reclutamiento, selección, adoctrinamiento, motivación, recompensas, sanciones. Funcionan para mantener la estructura de los comportamientos interdependientes necesarios para la consecución de las tareas; 4) subsistemas de *adaptación*, que informan respecto a los cambios organizacionales. Incluyen los procesos de búsqueda del producto, búsqueda del mercado, planes a largo plazo, investigación del desarrollo; y 5) subsistemas *generales*, para la dirección, coordinación y control de los demás subsistemas y sus actividades. Incluyen procesos que cruzan vertical, horizontal y diagonalmente la estructura. Se trata del ejercicio de la función *administración*, que existe en todos los niveles del sistema.

Donald Kingdon (1973) presenta un modelo socio-técnico de D.O. centrado en:

PRINCIPALES SUSTISTEMAS Y SUS DIMENSIONES

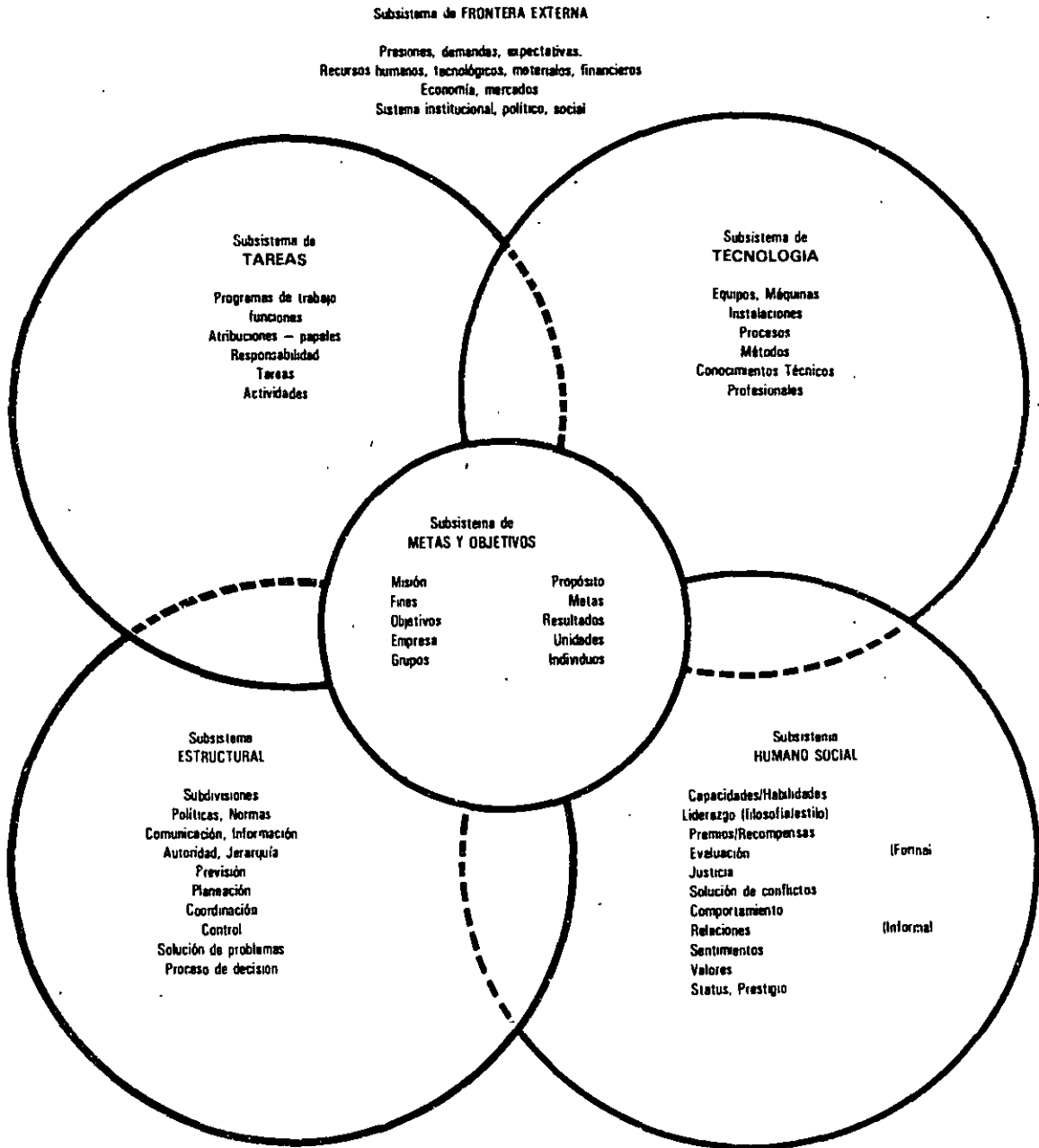


Figura 1.7

a) *3 sistemas básicos:*

**GERENCIAL** — que abarca aspectos como: estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, centralización y descentralización de autoridades, y los elementos clásicos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

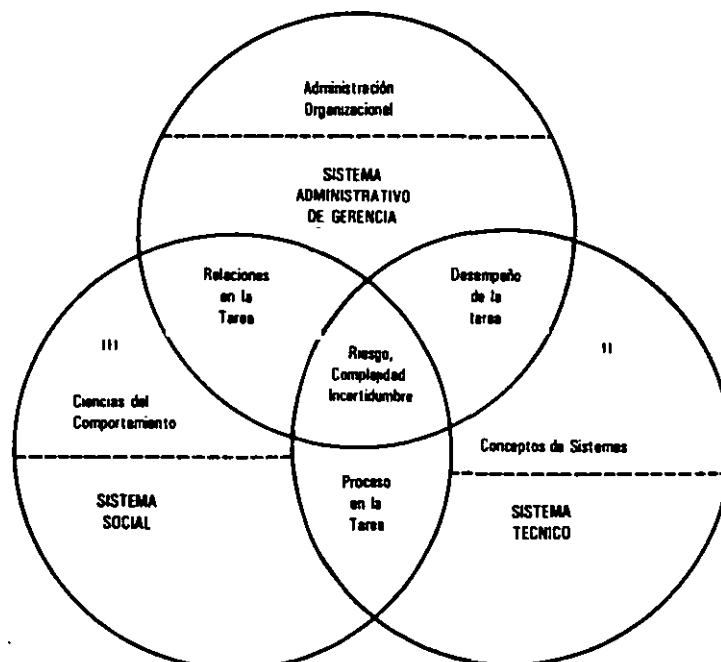
**TECNICO** — que incluye las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.

**SOCIAL** — que abarca las dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo, o social, ya sea bajo el aspecto interno (motivaciones, intereses, expectativas, percepciones, emociones, etc.) ya sea bajo el aspecto externo (acciones, reacciones y omisiones).

b) *3 "interfases de separación" entre esos sistemas, a nivel de Tarea:*

- *Desempeño o Resultados* de la Tarea
- *Proceso* en la Tarea
- *Relaciones* en la Tarea

La concepción de Kingdon se puede mostrar en forma gráfica simplificada (figura 1.8).



MODELO SOCIO TECNICO DE D.O.  
(D. Kingdon)

Figura 1.8

Ya Lievegoed, en su excelente obra (1973), considera que el sistema empresa posee tres grandes subsistemas: ECONOMICO, TECNICO Y SOCIAL. Le da así el debido relieve a la dimensión económica de las empresas sociales, esencial a la creación, supervivencia y permanencia de la institución.

### 3. LA TRANSACCION ENTRE EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA

Ya se vio que las organizaciones tienen dos grandes subsistemas:

a) el *Técnico-Administrativo*, del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices;

b) el *Psico-Social* o de *Comportamiento Humano*, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico-Administrativo se constituye en la parte visible del "iceberg" organizacional, mientras que el subsistema Humano-Social sería la parte *invisible* (mayor. . .) del "iceberg", como se muestra en el esquema de la figura 1.9.

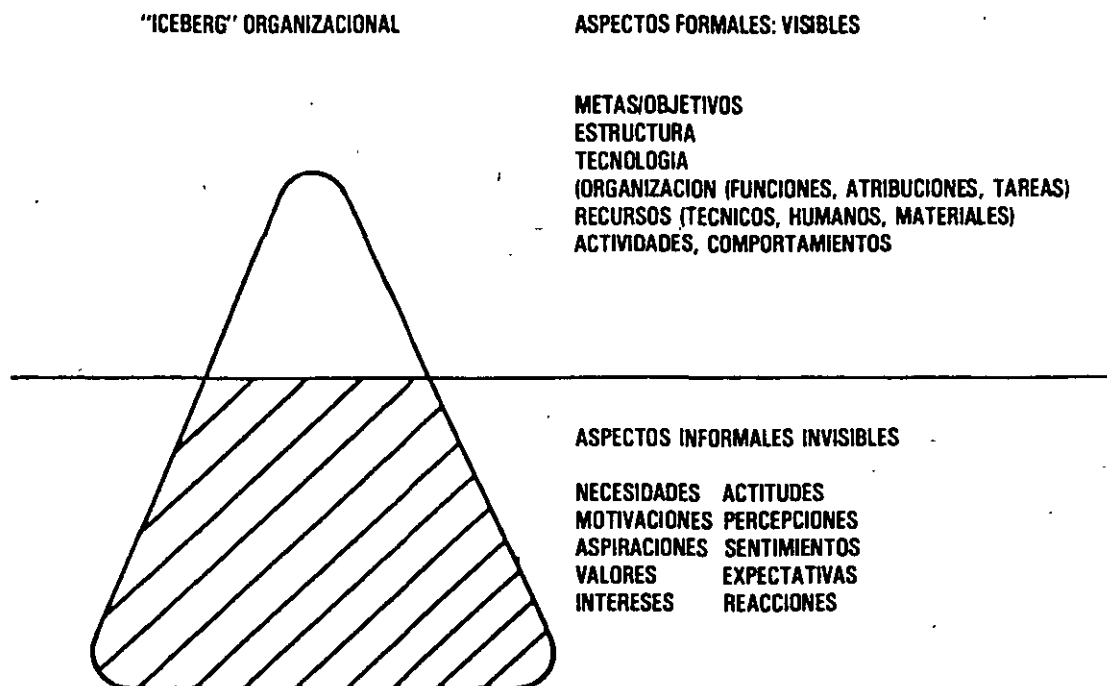


Figura 1.9

El hecho de ser "invisibles", esto es, menos palpables y más inmateriales ha contribuido para que los factores humanos, de comportamiento, psicológicos y sociológicos hayan sido por lo general despreciados. El administrador tradicional, sin preparación básica y sistematizada, "formado" solamente en dura práctica de crear una empresa como ejecutivo, la hace sobrevivir y prosperar económicamente: o "desarrollado" día a día en forma simplista (aunque no simple) en las actividades industriales o comerciales — este administrador tradicional tiende a considerar los aspectos psicológicos y de comportamiento como secundarios o irrelevantes, y casi siempre como incómodos.

Pero es el individuo — con su psicología, su personalidad, sus variables de comportamiento — el realizador de las tareas organizacionales, el accionador de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas.

Es de la *transacción individuo x empresa*, y de la transacción sistema humano x sistema técnico, que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran según parámetros de producción y productividad, según conceptos de eficiencia y eficacia. Ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivo, participación en el mercado, satisfacción del público o del consumidor, etc. — todo es función de los factores de comportamiento, todo es función de la transacción de los empleadores (inclusive los ejecutivos) con la empresa en que trabajan.

La transacción individuo-empresa se muestra en la figura 1.10

#### TRANSACCION INDIVIDUO x EMPRESA

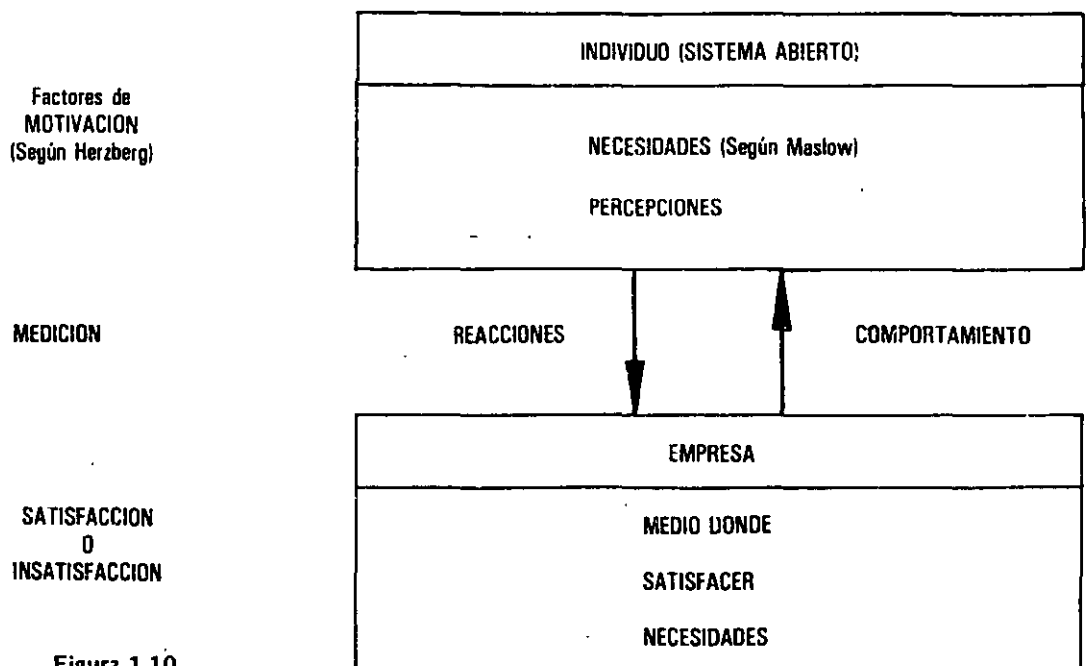


Figura 1.10

En la figura 1.11 se presenta un contenido más detallado de este esquema simplificado.

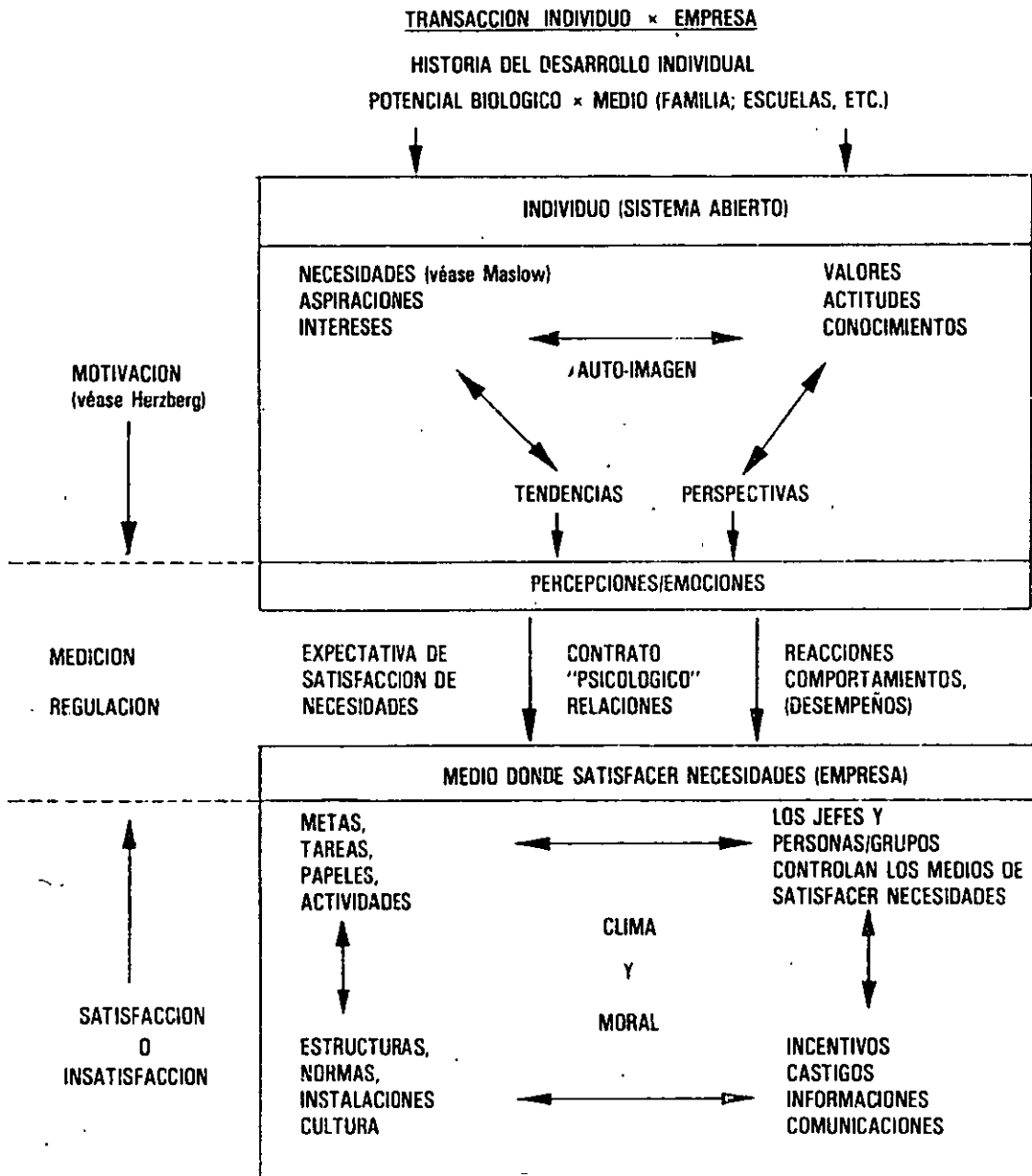


Figura 1.11

El *desempeño* de cada individuo — resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o "inactividades" — *depende de un proceso de mediación o regulación* entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

El proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos, reacciones emocionales, relaciones, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades — que acaban por realizarse, como si constituyesen un contrato "normal" o psicológico de trabajo, entre cada individuo y la empresa.



Se puede considerar a los individuos y los grupos dentro de la organización, y ésta dentro de la comunidad en la cual está insertada, como un conjunto de sistemas *concéntricos abiertos* (figura 1.12).

Del individuo a la sociedad y viceversa, de la persona al pueblo, se pasa por círculos de *intermediación sucesiva*: es una visión de encadenamientos *concéntricos*, desde el microsistema abierto individuo — persona, hasta el macrosistema abierto de las comunidades nacionales.

En el esquema anterior, los semicírculos superiores representan la organización *formal*, mientras que los inferiores muestran la organización *informal*. Los círculos concéntricos presentan un modelo de *repercusiones organizacionales*, por efecto de ondas circulares, por vibraciones centrífugas o centrípetas, que se transmiten de subsistema a subsistema.

#### 4. EFICACIA Y SALUD

Se mencionó a Eficacia y Salud como dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de *estado óptimo*.

Lo que Blake y Mouton denominan "excelencia organizacional" se traduciría por la consecución de patrones altos de eficacia y salud. Pero, en fin ¿qué son la eficacia y la salud organizacional?

Primero se examinará el concepto de *Eficacia*. El término eficacia "ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios", como dicen Katz y Kahn (1970, pág. 197). Es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker (1973) entre eficiencia y eficacia: *eficiencia* significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que *eficacia* implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos.

La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). Katz y Kahn (1970, página 193) definen la eficacia como "la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan. También se distingue la eficacia en los sentidos de corta y de larga duración. Los distintivos de la eficacia a larga duración, se identifican como almacenamiento, crecimiento, supervivencia y control del medio. Etzioni (1964) considera la eficacia como el grado en que la organización realiza sus objetivos.

Además, según Katz y Kahn (1970, capítulo 6), la eficacia organizacional tiene varios componentes, a saber:

**SISTEMAS ABIERTOS CONCENTRICOS**

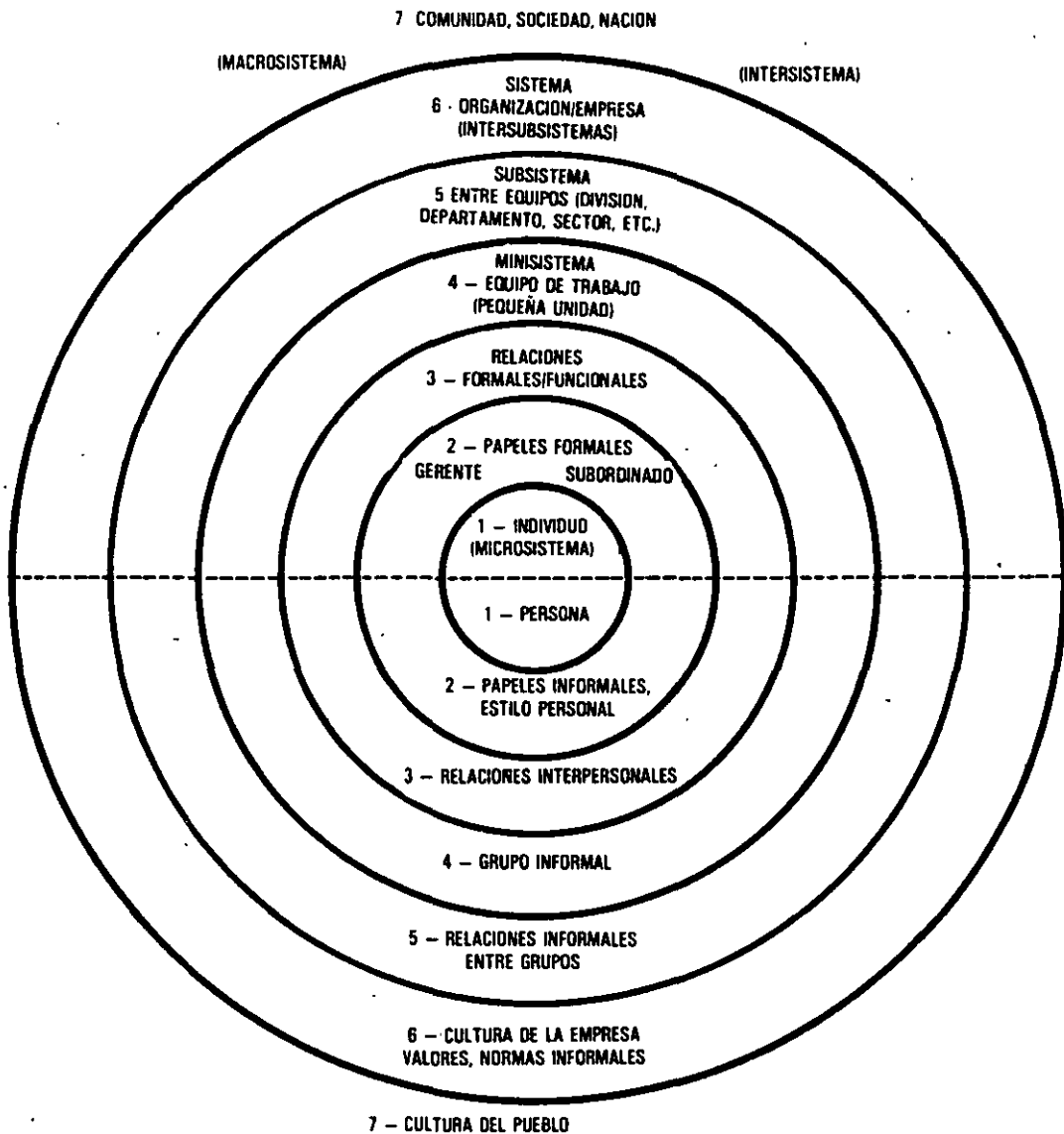


Figura 1.12

a) la eficiencia (criterio interno), cociente del resultado de energía (la producción) sobre el insumo de energía (el costo). Se entiende aquí "energía" en un sentido más amplio y comprende la energía propiamente dicha (vapor, electricidad, etc.) y otras formas, tales como dinero, mano de obra, materiales, información.

b) diversos tipos de "ventajas" obtenidas por medio de transacciones con el medio (criterio externo), ganancia, participación del mercado, crecimiento, retorno de inversiones, rentabilidad — que resulten en aumento del poder de supervivencia y de control sobre el medio externo.

El otro referencial de excelencia u optimización organizacional es el concepto, menos conocido y más reciente, de la *Salud* de las instituciones. El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos.

Fordyce y Weil (1971) recuerdan que "el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades". Y publican en su libro una excelente lista comparativa entre las características de las organizaciones saludables y no saludables, (página 11-14), que se incluye, con algunas adaptaciones, al final de este capítulo.

Para Bennis (1966, página 41), son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas. Schein (1965) acepta los tres criterios propuestos por Warren Bennis:

1 — *Adaptabilidad* — "habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales".

2— *Sentido de Identidad* — "conocimiento y comprensión, por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas, y lo que debe hacer".

3— *Capacidad para percibir la realidad* — "habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

Y a estos tres añade Shein un cuarto parámetro, a saber:

4 — *Estado de Integración* — "grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes o no convergentes". Uno de los tipos de integración esencial es el que se debe obtener de entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que en la misma trabajan, como subraya Schein.

Para mí los requisitos de salud son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades):

a *Identidad*: quiénes somos, cómo éramos, cómo estamos, cómo nos sentimos, lo que hacemos, cómo lo hacemos.

b *Orientación*: para qué existimos, lo que queremos, de dónde venimos, donde estamos, para donde queremos ir.

c *Sensibilidad realista*: percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros; sensibilidad para percibir modificaciones internas y externas, identificar tendencias.

d *Creatividad*: capacidad de crear, innovar, imaginar realísticamente, buscar soluciones, improvisar adecuadamente, modificar (-se), renovar (-se).

e *Flexibilidad*: capacidad de modificar (sin esfuerzo excesivo) actitudes, comportamientos, actividades, tareas, estructuras, métodos, objetivos, etc.

f *Integración*: armonía, balance, coordinación y convergencia o la sintonía entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que trabajan en la misma, entre las actividades de las diferentes partes del sistema, y entre las partes y el todo.

g *Reserva de Energía*: existencia de reservas de recursos energéticos dentro del sistema, o si no la capacidad de obtener, con un mínimo de probabilidad y rapidez, recursos energéticos fuera del sistema.

Se ve la relación entre eficacia y salud en las organizaciones como la que se muestra en los esquemas de las figuras 1.13 y 1.14, incluyendo los lazos de retroalimentación que constituyen la esencia del desarrollo de la organización.

Esta concepción muestra a las variables-dependientes (efecto) de la *salud* actuando como variables intervinientes (intermediarias o condicionantes) en la obtención de la *salud y eficacia*.

## 5. DEFINICION DEL D.O.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Se tiene que Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. — GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

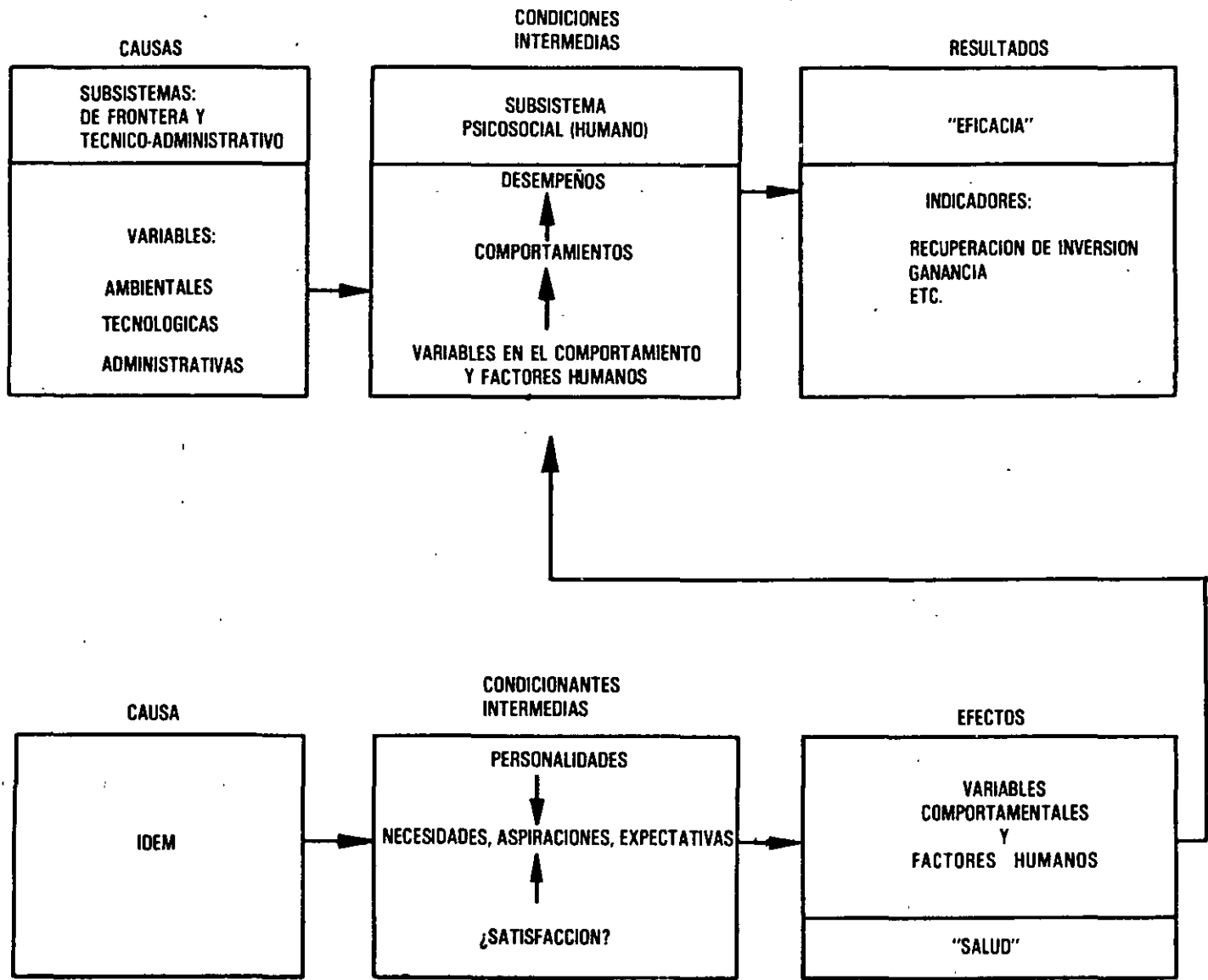
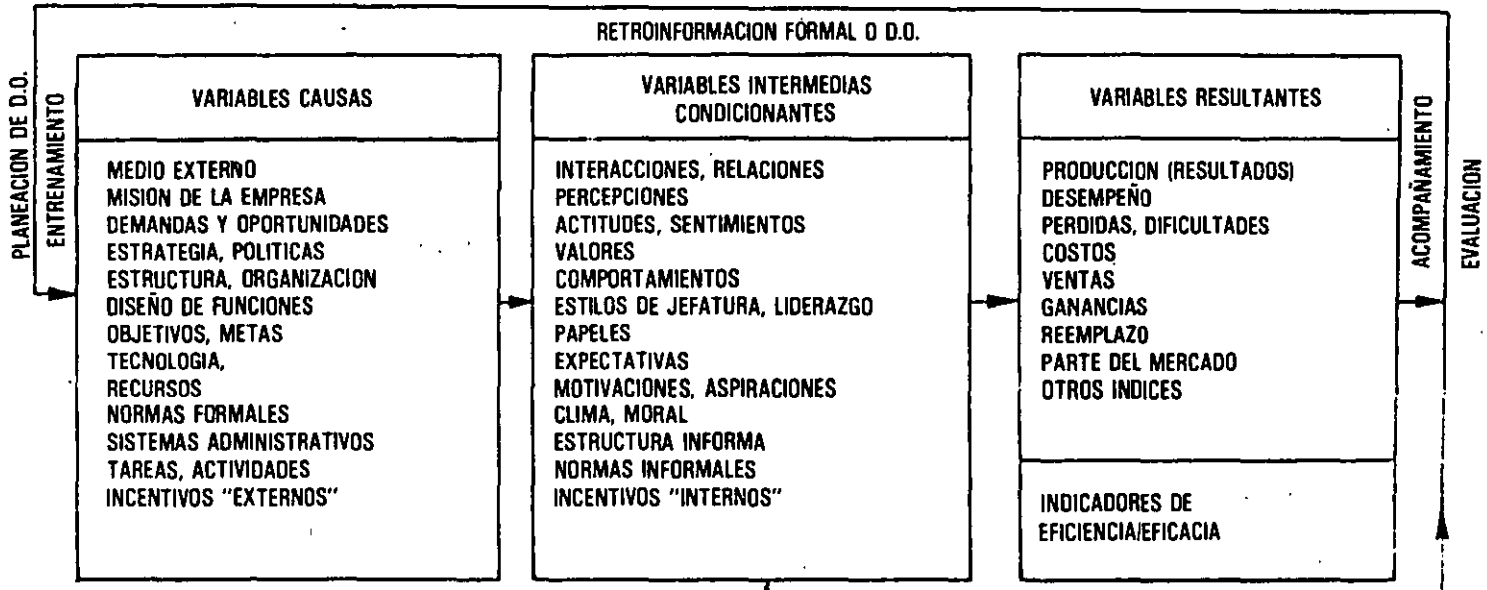
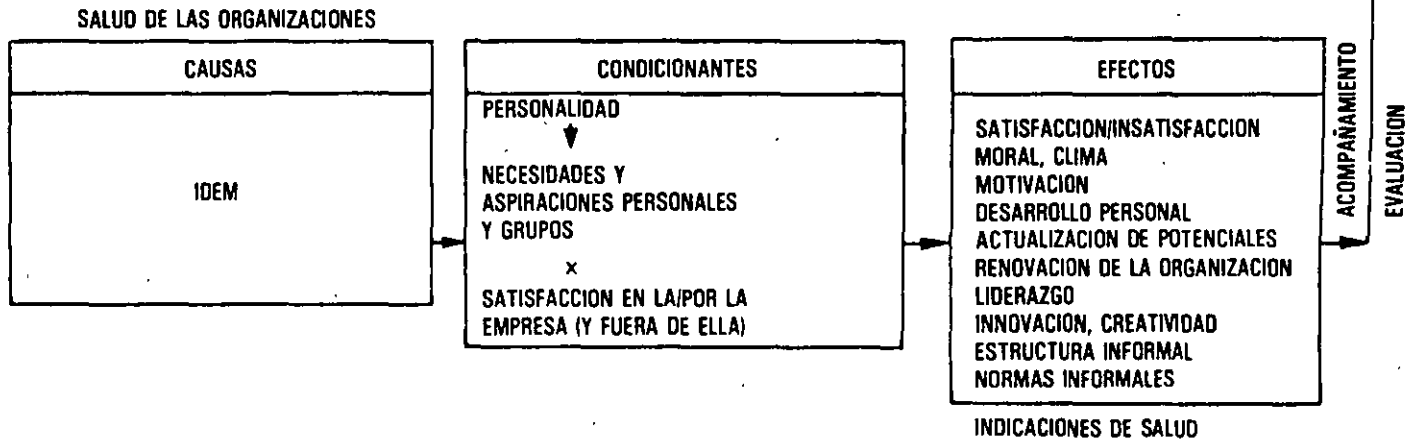


Figura 1.13

EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES



RETROINFORMACION INFORMAL; O D.O.



A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos"

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el D.O. "es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

En otro texto, Burke y Hornstein (1972) conceptúan al D.O. como "un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

a) de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y

b) de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día".

Friedlander y Brown (1974, página 314) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)".

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971, página 92) el D.O. "se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Buscando lo esencial como definición, considero que *"el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados"*. Obsérvese que esta definición no incluye conceptos operacionales sobre "cómo realizar el D.O"., ni opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales. Así, cualesquiera intervenciones o instrumentos para perfeccionar y renovar la organización, visualizando al "socio" o al "técnico", o ambos, están en sintonía con esta definición.

## 6. CONCEPTUACION DEL D.O.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral que me parecen más adecuados para la explicación de la definición anterior, se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores que reflejan mi opinión personal. Así, entiendo que:

- a) *el D.O. debe ser...*
  - ... un proceso dinámico, dialéctico y continuo...
  - ... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...
  - ... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...
  - ... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento...
  - ... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.
  
- b) *el D.O. requiere...*
  - ... visión global de la empresa...
  - ... enfoque de sistemas abiertos...
  - ... compatibilización con las condiciones de medio externo...
  - ... contrato consciente y responsable de los directivos...
  - ... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...
  - ... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.
  
- c) *el D.O. implica...*
  - ... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)...
  - ... adaptación, evolución y/o renovación — esto es...
  - ... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.
  
- d) *El D.O. no es (no debe ser)...*
  - ... un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario)...
  - ... solución de emergencia para un momento de crisis...
  - ... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...
  - ... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales...
  - ... iniciativa sin continuidad en el tiempo...
  - ... una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada...
  - ... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...
  - ... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones...



- ... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas ...
- ... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos ...
- ... un medio de hacer que todos queden contentos ...
- ... algo que termine siempre en un "final feliz".

## DIAGNOSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

utilice la lista que aparece a continuación para verificar el estado de salud (o dolencia) de su organización. Verifique cuántas señales hay de "DOLENCIA" y cuántas de "SALUD".

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2. Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se "suprimen". Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.	2. Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
3. Los organogramas y señales de "status" son más importantes que la resolución de problemas. Se prefiere la "draturgia" o la "liturgia". El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.	3. Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status /territorio ocupacional (Los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
4. El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.	4. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo — y no por el nivel jerárquico.
5. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como está prescrito órdenes y procedimientos.	5. Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
6. La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	6. Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
7. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.	7. Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
8. Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de "su" área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.	8. La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
9. Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.	9. Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
10. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras "astucias", de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.	10. Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo.

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
11. Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo, "dando cabezadas", despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a "ganar o perder".	11. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a "yo gano y él también gana".
12. Se evita la retroinformación.	12. Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados.
13. Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.	13. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
14. Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento, (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil: no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.	14. Las personas quieren estar "unidas" y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?).
15. El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	15. El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16. El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	16. Hay un alto grado de confianza en las personas, y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
17. Es importante no correr riesgos.	17. Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
18. "¡Un error más y está despedido!".	18. "Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?"
19. El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.	19. Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema.
20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados, y para proteger a largo plazo la salud de la organización, y no para alimentar a la burocracia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles.
21. ¡Tradiciones!	21. Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
22. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.	22. La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. "yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco".	23. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: "es <i>mi</i> responsabilidad o <i>la nuestra</i> salvar <i>nuestro</i> barco".

# 3

## Cambio organizacional

### 1. EL FENOMENO DE LOS CAMBIOS

“Cambio” puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer, en el pasaje citado por Bennis (1966, página 19) dice: “Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

El propio Bennis (1966, página 19) dice en el mismo pasaje que, en la medida en que “los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la *adaptabilidad* a tales cambios resulta cada vez más la más importante determinante de la supervivencia”. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

La capacidad de *percibir y entender los cambios y sus reflejos* sobre el hombre y la institución, de *adaptarse* a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos — pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es transcendencia de estado. Pues “en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transformá’ según la frase de Lavoisier.

Alvin Toffler (1970), en su profético libro "El Choque del Futuro", llama la atención sobre el proceso de *aceleración* de los cambios en un corto periodo, y anticipa algunas conclusiones:

a) la aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.

b) hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.

c) las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a las adaptaciones organizacionales.

Se vive en un mundo en transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes *maneras de reaccionar* a los "hechos nuevos" del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, a saber:

a) *Negación de la realidad*: desconocer; negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.

b) *Resistencia (Pasiva o Activa)*: resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.

c) *Acomodación inercial*: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran

d) *Cambio planeado*: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (-se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.

e) *Subversión o revolución*: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El D.O. se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta conscientemente por el cuarto — el cambio planeado — como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio. Minimizando el riesgo de la deterioración causada por el choque, o del tratamiento radical para soportar el choque. El D.O. trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio — de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Cómo identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.

## 2. CAMBIOS EN SISTEMAS ORGANICOS

Katz y Kahn (1970 , página 439) recuerdan que “el principal error al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales”.

En este sentido, Blake y Mouton (1969, Prefacio) colocan la dinámica de las organizaciones por encima de la dinámica de los individuos. Llamam la atención sobre el hecho de que “desarrollo organizacional — significa desarrollo de la organización”. Si se perdiera la tónica del trabajo sobre la organización, dicen ellos, se perdería la implicación más profunda sobre lo que es el D.O. La razón de esto está en no comprender el “cúan profundamente la cultura de una corporación controla el comportamiento de todos sus individuos” (página VI).

El D.O. nació exactamente por el énfasis en el organicismo y globalismo de los sistemas organizacionales. Trascendió el nivel de los cambios individuales — objeto de Grupo T, del laboratorio de sensibilidad, de las prácticas de educación y entrenamientos; y de las diversas psicoterapias. Se vuelve directamente para el nivel gestáltico e integrado de los cambios sistémicos. Las modificaciones individuales son importantes, la reducción última de los cambios organizacionales. Pero el cambio individual, sin la contrapartida de los cambios en las relaciones e “interfaces” del individuo con el grupo de éste con el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar efecto duradero. Cambios individuales sin cambios sistemáticos son cambios poéticos y sin efecto práctico. Y lo que es peor, cambios que acaban por retroceder porque el individuo no encuentra receptividad o apoyo en su medio laboral: o lo que es mucho peor aún, cambios que llevan al conflicto de desgaste, al castigo o expulsión del individuo progresista.

La posición de considerar las empresas como sistemas socio-técnicos abiertos y concéntricos, como se vio en el capítulo 1, permite colocar diversas afirmaciones, aplicables al cambio planeado en las organizaciones:

a) todo cambio organizacional implica, en último análisis, cambios en el comportamiento de individuos y/o de grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización — lo mismo tecnológico, estructural o administrativo — lleva necesariamente a alguna modificación de hábitos actividades o acciones de personas.

b) sistemas que tienden a la inercia y a resistir a modificaciones en su "statu quo".

c) sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.

d) acontecimientos en un sector o nivel, bajo cualquier aspecto, no son fenómenos aislados; ocurren en relación a otros acontecimientos y a otros sectores, niveles y aspectos. Comprender un acontecimiento sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada que puede ser inclusive ilusoria.

e) fenómenos sistémicos tienden a tener una causalidad múltiple por un conjunto de factores interdependientes. Por eso, problemas que ocurren en sistemas socio-técnicos abiertos requieren una solución conjunta, que optimice la acción de los diversos factores causales e intervinientes, y asegure un efecto coordinado, integrado, convergente, global — y si es posible sinérgico.

f) un sistema corresponde siempre a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio estable o inestable, o en desequilibrio.

g) no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras partes, de algún modo: y sin tender a causar modificaciones en esas otras partes. O sea, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.

h) todo sistema tiene pérdidas, desgastes o desperdicios, que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, refuerzo, adquisiciones (nuevos insumos), sustituciones o intercambios.

i) como en los sistemas mecánicos, los puntos de contacto (puntos de intercambio o relación) o "interfases" tienden a ser los puntos de mayor fricción y desgaste. Es ahí donde hay más necesidad de "lubricación" y reajustes.

j) un sistema debe ser cibernético, con retroinformación o retroalimentación (feedback) para comparación, control y corrección de dirección y movimientos, siempre que sea necesario.

k) para obtener cambios estables en una parte de un sistema es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo — arriba, abajo o lateralmente.

l) en el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se puede entender muy bien cuál es la organización real, que existe de hecho, cómo funciona, cuál es su dinámica interna. En esta ocasión, la realidad organizacional aflora crudamente, a través de sus tejidos orgánicos más vitales, en su metabolismo esencial y verdadero.



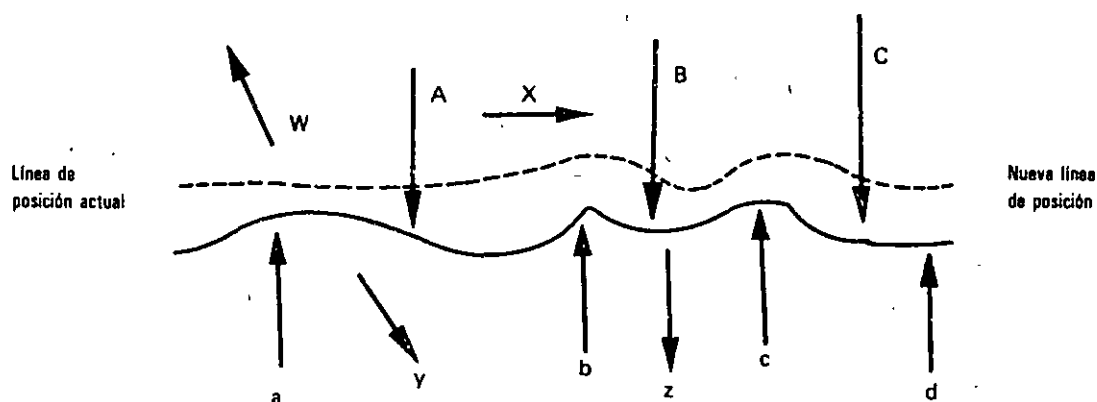
### 3. CAMBIO Y CAMPO DE FUERZAS

*Todo sistema*, inclusive el socio-técnico, *corresponde a un campo de fuerzas*. La existencia de un sistema, con "partes" interdependientes que actúan, recíprocamente con algún grado de coordinación e integración, implica necesariamente una dinámica de interacción. Esa dinámica es el resultado de la presencia de fuerzas en el "campo" del sistema. A cada "parte" correspondería una o más fuerzas presentes en el campo.

De modo semejante, cualquier *situación* socio-técnica en determinado segmento de tiempo, puede entenderse en términos de que sea causada por la presencia (estática) o por la interacción (dinámica) de determinadas fuerzas, las fuerzas de este campo de *situación*. Cuando la situación es estable o estacionaria, se dice que las fuerzas del campo están en equilibrio estable o casi estacionario, casi estable. En verdad, hay siempre un movimiento, pues este campo de fuerzas es parte a su vez de un campo mayor igualmente dinámico. La imagen corresponde a la sensación de estar "parado" dentro de un tren en movimiento.

Y además, de modo semejante, un *problema* es una situación de equilibrio inestable o de desequilibrio donde, igualmente, hay fuerzas que "causan" el problema: o donde hay fuerzas que "impiden" su solución espontánea, por evolución natural de la situación.

De este modo, la figura inferior muestra esquemáticamente las fuerzas en un campo que puede representar un *sistema*, una *situación* o un *problema*.



Las fuerzas A, B, y C, actúan en el campo por oposición y en equilibrio en relación a las fuerzas opuestas a, b, c, d. Resolví ampliar y completar la visión del campo de fuerzas señalando la presencia de las fuerzas X, Y, Z y W que, por su posición y dirección, no influyen, de momento, sobre la "línea de posición actual", que caracteriza la condición presente del *sistema*, la *situación* actual, o como se representa el *problema* en el momento. En general, este

tercer grupo de fuerzas no se cita en los trabajos que utilizan el concepto de campo de fuerzas. (Abordaré más tarde, en otro capítulo, el planeamiento de cambios a través del "Análisis del Campo de Fuerzas"). Un cambio en el campo de fuerzas de la figura anterior significa, esquemáticamente, desplazar la línea de la posición actual en la dirección deseada, para arriba, digamos. Luego es evidente que las fuerzas *A, B y C* son fuerzas de *permanencia o resistencia*, *CONTRA* el cambio deseado, al paso que las fuerzas *a, b, c, y d* son fuerzas *PRO* modificación del statu quo, *favorables* al cambio intencionado. Las fuerzas *X, Y, Z y W* son (aparentemente) neutras, indefinidas, inestables, inocuas, inoperantes o irrelevantes en lo que se refiere a la situación configurada por la línea de posición *actual*, en aquel campo de fuerzas específico.

Así se ve que se puede planear gráficamente un cambio en la situación que se plantea, de tres modos:

a) *aumentando la presión para el cambio*, aumentando el peso o esfuerzo de las fuerzas *a, b, c, d* — pro cambio. En el ínterin, tal acción, aunque favorezca el desplazamiento de la línea de posición hacia la nueva posición deseada, corre el riesgo (desventaja) de:

- aumentar las resistencias al cambio, al tender a provocar un aumento de contrapresión en las fuerzas contrarias (trate de empujar una puerta "contra" una persona que esté del otro lado . . .)

- aumentar la tensión interna del sistema, con el consecuente desgaste de todo el sistema; es lo que acontece cuando se tiene un globo de hule lleno de agua hasta cierto nivel y agrega aún más agua, aumentando el volumen y corriendo el riesgo de reventar el globo por exceso de peso o tensión en las paredes internas.

b) *disminuyendo la resistencia al cambio*, disminuyendo el peso, el esfuerzo o la actuación de las fuerzas *A, B, C* — contrarias al cambio. Tal acción tiene la ventaja de :

- disminuir la tensión del sistema;
- facilitar la acción de las fuerzas pro cambio que ocupan, sin mayor esfuerzo, el "espacio vacío" dejado por la retracción o desaparición de las fuerzas contrarias.

c) *movilizando, o inmovilizando; las fuerzas hasta entonces neutras* (indefinidas, inocuas o irrelevantes); dando nueva dirección a las fuerzas *X, Y, Z, y/o W*, de modo que se transformen en fuerzas pro cambio, o bloqueeándolas de tal manera que elimine las posibilidades de que vayan a alinearse al lado de las fuerzas contrarias al cambio. Tal acción encierra el riesgo de:

- aumentar la tensión del sistema;
- aumentar la resistencia al cambio.

#### 4. EL PROCESO DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa. Pues, en verdad, "la frontera" de una organización tiene contornos menos nítidos y más cambiantes de lo que se reconoce en general. En el capítulo 1 se vio que el sistema organizacional tiene raíces y ramificaciones que se entierran y se extienden en el medio que los rodea, y que es de suma importancia para su supervivencia, ya sea en sus actos de crecimiento, ya sea en sus actos de defensa. Existe así un sistema *total* de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona, ya sea en términos de insumos, ya sea en términos de resultados.

Lo que ocurre en el medio extremo, en los campos económico-financieros, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos tiene o puede influir en la empresa. Los hechos nuevos de la conyuntura social, del mundo de la economía y de las finanzas, de la acción de los competidores, de la disponibilidad y costo de recursos materiales y humanos: los progresos tecnológicos, etc., todo tiende a afectar de cierto modo el equilibrio interno de la institución. Afecta la acción del subsistema administrativo que necesita conciliar sus dos grandes responsabilidades: la de dar estabilidad a la empresa y la de asegurar su mutabilidad adaptativa. Para la estabilidad hay que mantener, afirmar, continuar, *no cambiar*. Para la adaptabilidad, hay que modificar, renovar, perfeccionar, *cambiar*.

El impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones — en las áreas tecnológicas, económico-financieras, de mercadotecnia, gubernamentales, psico-sociales. La organización reacciona ante esos impactos en una de las cinco formas mencionadas en este capítulo en la parte 1, referente al "Fenómeno de los Cambios". Su tipo de reacción influirá (tanto en la acción como en la falta de acción) sobre el cambio consecuente:

a) cambio por *acomodamiento*: en general, una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente;

b) *resistencia u oposición*: en general, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios;

c) *cambio por crisis*: cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apuntalar el tejado que amenaza derrumbarse"

d) cambio *revolucionario*: frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el cambio radical con sacrificios inhumanos;

e) cambio *planeado*: o sea, desarrollo organizacional (D.O.). Blake y Mouton (1971) resumen esto cinco tipos de cambio en tres:

1 — *Evolución*— en que cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo. Aquí

los cambios son eclécticos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la vida organizacional: son ajustes de situación *dentro del statu quo*. Cuida en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes, pero no necesariamente de los más importantes.

II — *Resolución*: cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amenaza. Significa un *rechazo del statu quo*.

III — *Desarrollo Sistemático*: no parte de la posición de aceptar o rechazar el *statu quo*. Comienza, sí, con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre "lo que debería ser". Confronta este *modelo ideal* con un *diagnóstico* sobre "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, *Planea acciones* y mecanismos de dirección y corrección *para ir de lo actual a lo ideal*.

La mediación entre el impacto de los hechos externos y el cambio planeado, para asegurar la eficacia y la salud de la organización (objetivo primero y último del Desarrollo Organizacional o del Desarrollo Sistemático) se hace por medio de Procesos *Directivos* o de *Administración* y de Procesos de *Comportamiento* o *Psico-Sociales*.

En la figura 3.—, adaptación de un modelo de Hellriegel y Slocum (1974), se procuró mostrar esta conceptualización de los procesos de cambio en las organizaciones.

— En dicha figura se ve que los *impactos sobre la organización* se verifican.

— tanto en el área de la *gerencia*, reclamando medidas de adaptación, corrección, perfeccionamiento o desarrollo de los procesos administrativos de previsión, planeación, (objetivos, métodos, procedimientos) decisión, estructura (organización y tareas), coordinación, integración, control e información.

— como en el área de *comportamiento*, afectando necesidades, valores, motivación, expectativas, estilos, liderazgo, poder, comunicación, llegando a la dinámica de los grupos y entre grupos, generando frustraciones, perplejidades, reacciones emocionales, rivalidad, conflictos y también indicando la necesidad de obtener reajustes y desarrollos relacionados con esos factores psico-sociales.

Y además: los procesos de comportamiento afectan las dimensiones de gerencia o administrativas, al mismo tiempo que los procesos de gerencia afectan las dimensiones humanas o de comportamiento.

## 5. CICLO DE CAMBIOS EN SISTEMAS ABIERTOS

Otra manera de comprender el proceso de cambios es visualizarlo como una cadena de eventos que se inicia con los cambios en el medio exterior, pa-

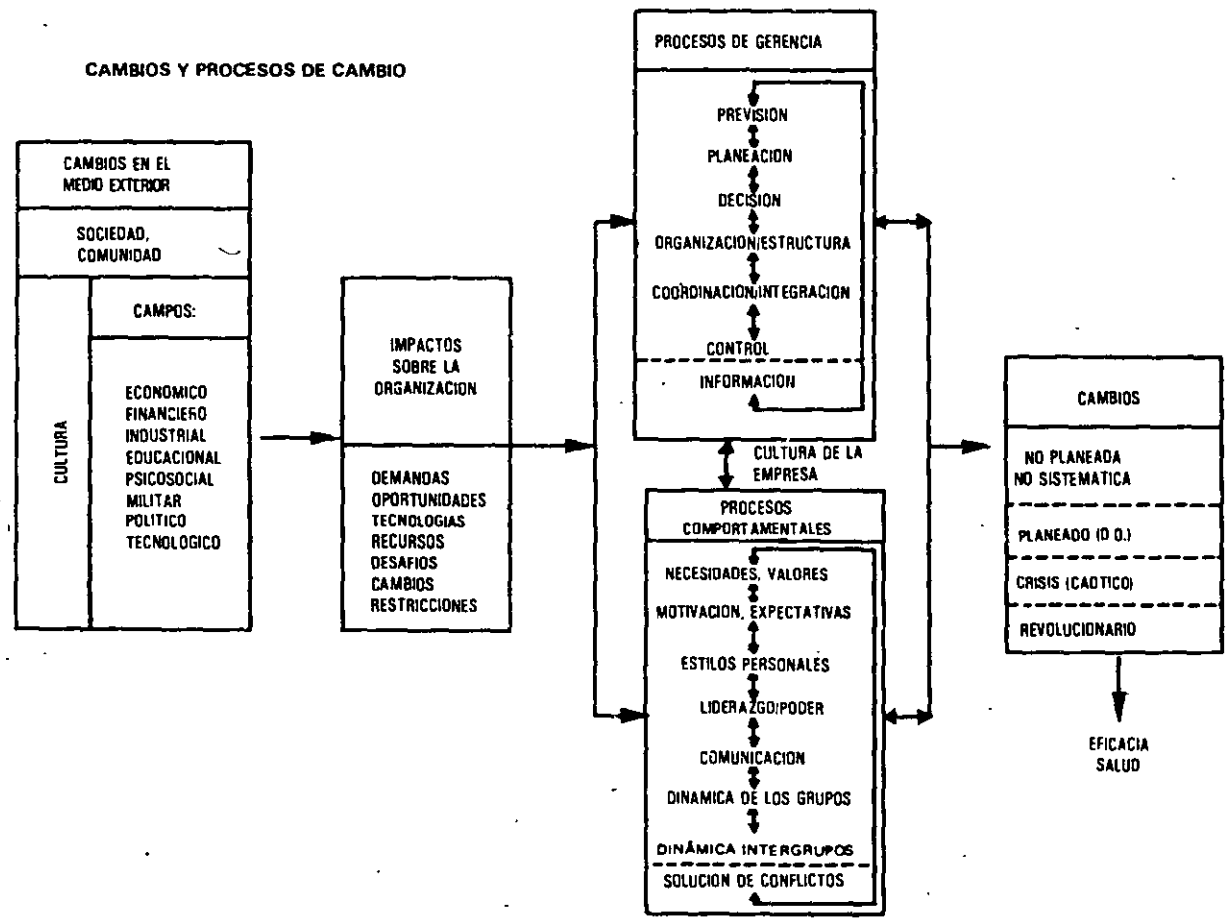


Figura 3.1

sando a modificaciones en el sistema técnico-administrativo de la empresa, que a su vez se unen a modificaciones en el sistema humano de comportamiento, las cuales finalmente van a afectar desempeños y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio, completándose así el ciclo. Esta concepción secuencial se representa en la figura 3.2.

Este modelo esquemático se desarrolló a partir:

- I) de las disposiciones de George Homans (1950) con respecto a la interdependencia entre tareas, actividades, interacciones y sentimientos; y
- II) de los conceptos relativos a sistemas socio-técnicos abiertos.

Los cambios en el proceso organizacional tienen lugar en una secuencia de modificaciones sucesivas, en cadena: y que pueden ocurrir también en sentido inverso, en una parte del ciclo, creando una resistencia al cambio por el efecto de modificación (informal) de las actividades.

Es irreal pretender que modificaciones en el gran Subsistema Técnico (objetivos, metas, tecnología, estructura, organización, planeación, tareas, recursos, atribuciones, controles, etc.) no afecten el gran Subsistema Social o de Comportamiento (valores, actitudes, expectativas, necesidades, estímulos, percepciones, interacciones, relaciones, motivación, reacciones emocionales, comportamientos, etc.).

Es mecánicamente utópico, por esto, pretender que modificaciones técnicas aseguren de modo directo, lógico y racional, un aumento de productividad, eficiencia y/o salud en la organización (como si se pudiera hacer un corto circuito o "desviación" en el ciclo mostrado en el esquema anexo). Sería igualmente ingenuo suponer que modificaciones en el gran Subsistema Social o de Comportamiento no influyeran en el Sistema Técnico y no afectasen desempeños, producción, productividad, eficacia y que hasta no crearan una organización informal, en la medida en que la organización formal dejase de percibir y asimilar aquellas modificaciones sociales y del comportamiento. Lo lógico no siempre es psicológico, y lo psicológico puede no ser lógico. En verdad, lo lógico es apenas una parte de la psicología: y la psicología es simplemente más de lo que apenas es lógico.

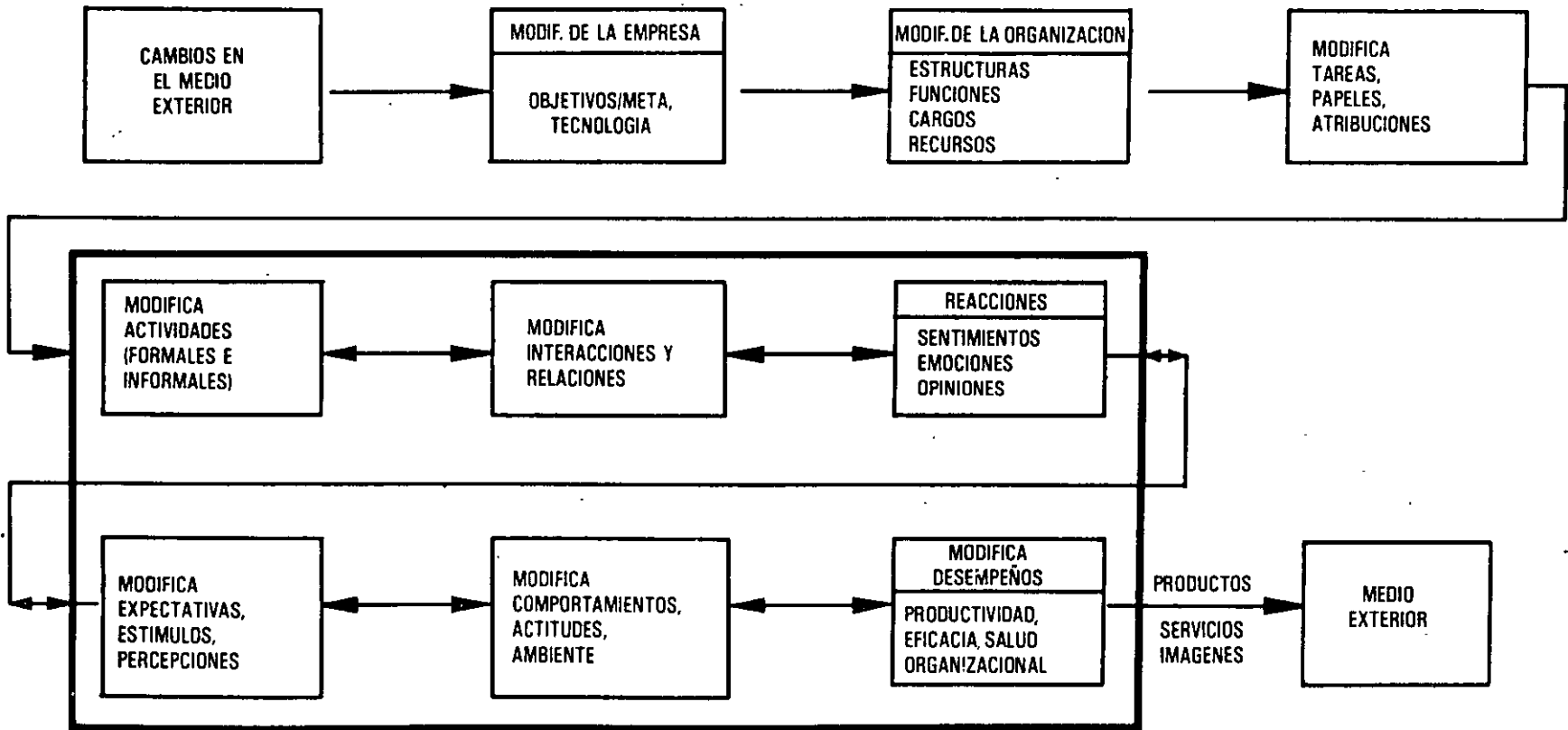
## 6. CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO

La psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio, de modo que este proceso sea de hecho el de cambio planeado.

Menciono a continuación varias proposiciones, que son fruto principalmente de investigaciones en el área de la ciencia psico-social o del comportamiento, o resultantes de observación empírica — que llevan a la corporificación de conceptos teóricos y prácticos.

a) un sistema social es una red o conjunto más o menos estable en la distribución de:

CICLO DE CAMBIOS EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL (PSICOTECNICO)



PARTE DEL CICLO EN QUE HAY EFECTOS EN LAS 2 DIRECCIONES

Figura 3.2

— funciones y papeles, formales e informales, con mayor o menor grado de jerarquización.

— recursos.

— estímulos o incentivos positivos y negativos materiales o psicológicos.

Esa distribución se hace por aquellos que tengan mayor poder formal o informal sobre el sistema, dentro y fuera del mismo.

b) la distribución de papeles, recursos y estímulos en los sistemas sociales es siempre imperfecta y tiende a volverse, cada vez más, poco satisfactoria, en la medida en que ocurren cambios externos o internos, en las situaciones y las personas. Esa imperfección conduce a funciones irregulares, desigualdades, frustraciones, rivalidad y conflicto, la redistribución para corregir tales distorsiones requiere sensibilidad y flexibilidad por parte del subsistema de gerencia.

c) la introducción de nuevas funciones o nuevos papeles, nuevos recursos, estímulos o incentivos diferentes (a personas diferentes y en condiciones diferentes) puede afectar próxima o remotamente, en el espacio y en el tiempo, cualquier parte del sistema.

d) la mayoría de los individuos tiende a resistirse a los cambios, debido a la inercia y a la necesidad de equilibrio homeostático de su organismo. La resistencia al cambio tiende a ser mayor en la medida en que los objetivos, procesos y consecuencias del cambio fueran desconocidos, confusos, no comprendidos, o impuestos arbitrariamente.

e) la resistencia al cambio tiende a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectará el cambio participen del diagnóstico, e/y del proceso de decisión, y/o planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.

f) se hacen los cambios de comportamiento por un proceso secuencial cuyas etapas son, según Kurt Lewin: descongelación, aprendizaje y recongelación. Me parece que también se podría decir que este proceso es de: flexibilización (por choque o disonancia) práctica de nuevos hábitos, integración de los nuevos con los antiguos hábitos, e internalización o cristalización de una nueva gestalt de hábitos.

g) el individuo aprende lo que tiene significado personal para él (motivación) y lo que es relevante para él (posibilidad de satisfacción de sus necesidades).

h) aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El desaliento, desazón, ansiedad, miedo a lo que venga con el cambio y lo que vendrá después del cambio, contrario a la economía del organismo, el principio de la inercia física, la necesidad homeostática de mantener o restablecer el nivel de equilibrio. Todo esto hace como que haya una banda óptima de estimulación y de tensión en el organismo, por debajo de la cual no hay movimiento o acción orgánica, y por encima de la cual se vuelve intolerable.



i) aprender y cambiar es un proceso ni solamente racional ni predominantemente lógico. Es sobre todo emocional y volitivo.

j) el cambio sólo puede comenzar cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor, falta de adaptación, conflicto o disonancia. Es este sentimiento, esta sensación física o esta emoción, la que induce al individuo a la acción — y no la lógica de una idea o la inteligencia de un raciocinio. La lógica, la idea o raciocinio y la inteligencia le dan sentido, dirección, contenido y soporte a la acción. Pero la acción, el cambio, el movimiento se generan e impulsan por factores emocionales: lo mismo cuando, aparente o inconscientemente, el actor o agente de la acción no demuestre o no reconozca su componente emocional, sus sensaciones y sus sentimientos.

k) la información y la comunicación son necesarias para que los actos y factores relevantes, en las decisiones a tomar o las ya tomadas, se conozcan, se tomen en consideración en el proceso de decisión y/o en los procesos de planeación y ejecución de las acciones que se derive de ello.

l) la mayoría de los individuos necesita identificarse con, y si es posible, pertenecer de hecho (física y emocionalmente), a un (o más de uno) grupo formal o informal en la organización y/o fuera de la misma (grupo de referencia).

m) los individuos tienden a aceptar, apoyar o mejor ejecutar y adaptarse a los cambios que su grupo de referencia acepta o preconiza.

n) la mayoría de los individuos, — principalmente en las organizaciones jerarquizadas o donde prepondera manipulación, autoritarismo, poder absoluto, miedo, amenaza y el castigo en sus diversas formas — aprenden a resistir, evitar, suprimir, y distorsionar el proceso de confrontación directa, la discordancia leal, el juego franco, la abertura auténtica, la búsqueda de la realidad organizacional, en sus verdades, desnudas y crudas.

o) las unidades básicas de cambio no son solamente los individuos sino también, y muchas veces principalmente, los grupos y los intergrupos. Las dimensiones fundamentales para el cambio son aquellas que afectan las interacciones y relaciones entre los individuos y entre los grupos, en vectores verticales ascendentes y descendentes, horizontales y diagonales.

p) el sistema organizacional lo forman diversos grupos parcialmente superpuestos o yuxtapuestos. Tales grupos se conectan por puntos de unión, que son en general los jefes de cada grupo y/u otros individuos con representación o participación, formal o informal, en otros grupos a ellos ligados por interdependencia sistémica. Los grupos pueden también estar conectados por *grupos* de unión, compuestos de individuos de dos o más grupos, son los comités, comisiones, grupos de trabajo o estudio, etc.

q) las necesidades individuales y grupales que se atiendan totalmente a través del funcionamiento de la organización formal, tienden a generar actividades informales que las satisfagan, lo que lleva a la creación de relaciones informales y grupos informales. O sea, crean la organización informal, que muchas veces funciona paralelamente o hasta se sobrepone a la organización formal de los reglamentos, organogramas, normas procedimientos, manuales

y descripciones de cargos. Tanto la organización formal como la informal se deben considerar al planear cualquier proceso de cambio.

r) el desafío básico es: cómo optimizar la satisfacción de las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades de los individuos que la hacen existir y funcionar, y cómo optimizarlas.

s) la organización es un medio y no un fin en sí. Se creó y existe para asegurar las supervivencias o el progreso de personas, grupos, comunidades o sociedades.

t) como dice P. Drucker, en la actualidad el éxito hoy de una organización depende de lo que hizo ayer. Lo que haga hoy no debe ser la rutina de hoy sino una previsión y una preparación para el mañana.

u) el sistema de estímulos, premios e incentivos, como el de castigos y restricciones — directos e indirectos, formales e informales, intencionales o no — tienen enorme efecto sobre la motivación de las personas, sobre sus expectativas de satisfacción y sobre el proceso de comunicación. Tienen, en consecuencia gran efecto sobre los desempeños y resultados.

v) cada hombre tiene una jerarquía de necesidades. Cada uno tiende a funcionar girando más para el nivel de necesidades donde haya mayor carencia de satisfacción o amenaza de insatisfacción, a partir de que están atendidas las necesidades del nivel inferior. Los conceptos de Maslow, Herzberg, Vroom White, McClelland, McGregor, Argyris y Gellerman, se basan, en aspectos fundamentales, siempre que se desee comprender y desarrollar a los individuos, y siempre que se desee obtener eficiencia, eficacia y salud en la organización.

w) los grupos y los individuos tienen una dinámica que no siempre reproduce la dinámica del comportamiento individual aislado o por pares. En este caso, los conceptos sobre dinámica de grupos y de psicología social son obviamente relevantes y esclarecedores.

x) la mayoría de los individuos desean crecer y desarrollarse, realizando sus potencialidades — y, al mismo tiempo, desean que la organización donde trabajen tenga éxito.

y) querer que la empresa cambie, inclusive en los resultados, eficacia, estructura, eficiencia, productividad, — sin que las personas, principalmente los ejecutivos, no tengan que cambiar en nada, en ningún patrón habitual de valor, actitud o comportamiento — es una fantasía mágica que denota irrealismo, inmadurez o alienación organizacional.

z) comportamiento y efecto externo. Las causas internas de cualquier comportamiento son las necesidades, los conocimientos o informaciones, actitudes y valores, que determinan las emociones, sentimientos, expectativas y percepciones del individuo, las cuales, a su vez, condicionan el comportamiento (ver figura 3.3).

## 7. RESISTENCIA AL CAMBIO

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base

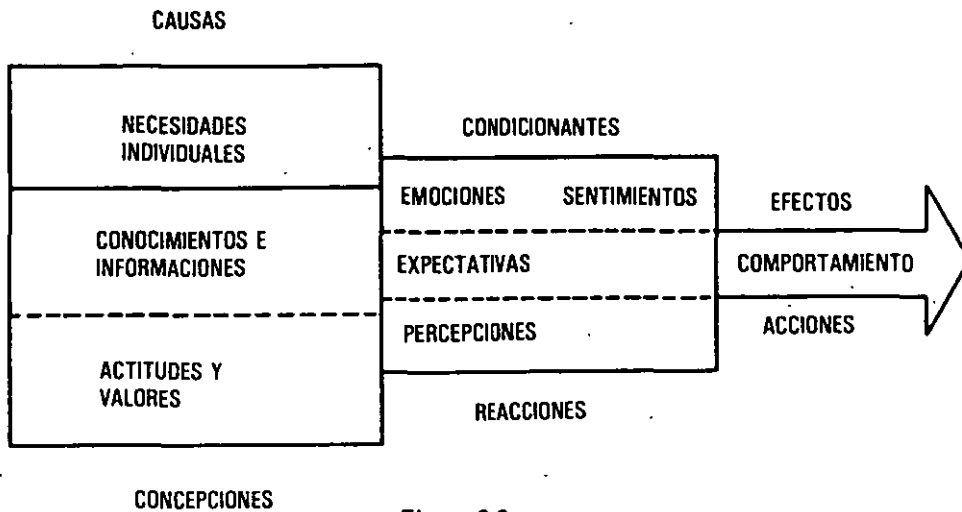


Figura 3.3

el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona — a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador — busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático. “La homeostasis dinámica implica la conservación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa”, como explica Stagner (1951).

Katz y Kahn (1970), como de costumbre, sitúan bien el asunto al comentar que la tendencia a un estado firme o constante del organismo es un mecanismo homeostático, como en la regulación de la temperatura del cuerpo y la regulación que las glándulas endocrinas ejercen sobre las funciones fisiológicas. El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

Es el principio general de Le Chatelier, según el cual cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible al estado anterior. De la misma manera, en cuanto a la dinámica psicológica, según Krech y Cruchfield, las estructuras mentales cognoscitivas reaccionan sobre las influencias de modo de absorberlas con un mínimo de modificaciones en la integración mental ya existente.

El equilibrio no es, por tanto, rigurosamente estable, sino “casi estacionario”, en la expresión de Kurt Lewin: un ajuste en una dirección es resistido por un movimiento en dirección opuesta. Así, la fuerza de llamada al cambio,

la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

a) mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.

b) percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.

c) desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.

d) recelo de perder las cosas buenas actuales.

e) inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.

f) necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.

g) dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.

h) contradependencia, o sea necesidad de reaccionar "contra".

i) miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.

j) conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto "atraer x rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable. O puede que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de "evitar". El *atraer-aceptar-desear-aproximarse* en choque con el *repeler-rechazar-evitar-distanciarse*, causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo. O bien causa oscilación en los comportamientos externos que se representa como indecisión, incoherencia, inestabilidad o falta de carácter, y que acaba expresándose en paralización, como un modo de evitar el conflicto interno y el externo.

k) ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana. Por no aceptar la ansiedad existencial (normal y natural) causada por la necesidad de escoger su propio destino, el hombre puede adoptar una posición de falsa e insustentable tranquilidad o estabilidad. Y de ahí que cualquier amenaza a esa imposible estabilidad sea repelida preliminarmente.

Frente a la resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla.

I — información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.

II — persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.

III — diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.

IV — expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.

V — consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:

- diagnóstico de la situación
  - selección o decisión
- } solución del problema
- planeación de acciones resultantes.

Existe relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones a nivel de: conocimientos o informaciones, habilidades (aptitud ejercitada), valores y actitudes internas, comportamientos individuales (externalización), o comportamiento de grupos. Se trata de una contribución de Elton Mayo, presentada por Hersey y Blanchard (1974), como se indica en la figura 3.4.

### 8. REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ

El cambio, para ser planeado y para ser eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales. Me he basado, en este caso, en parte, en la concepción de Jahoda y Bennis presentada por Schein (1965), que se establece sobre la formulación de "salud organizacional". Los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto de *contacto consciente con la realidad*, y los cuatro últimos inherentes a las condiciones para *asegurar de hecho el cambio*:

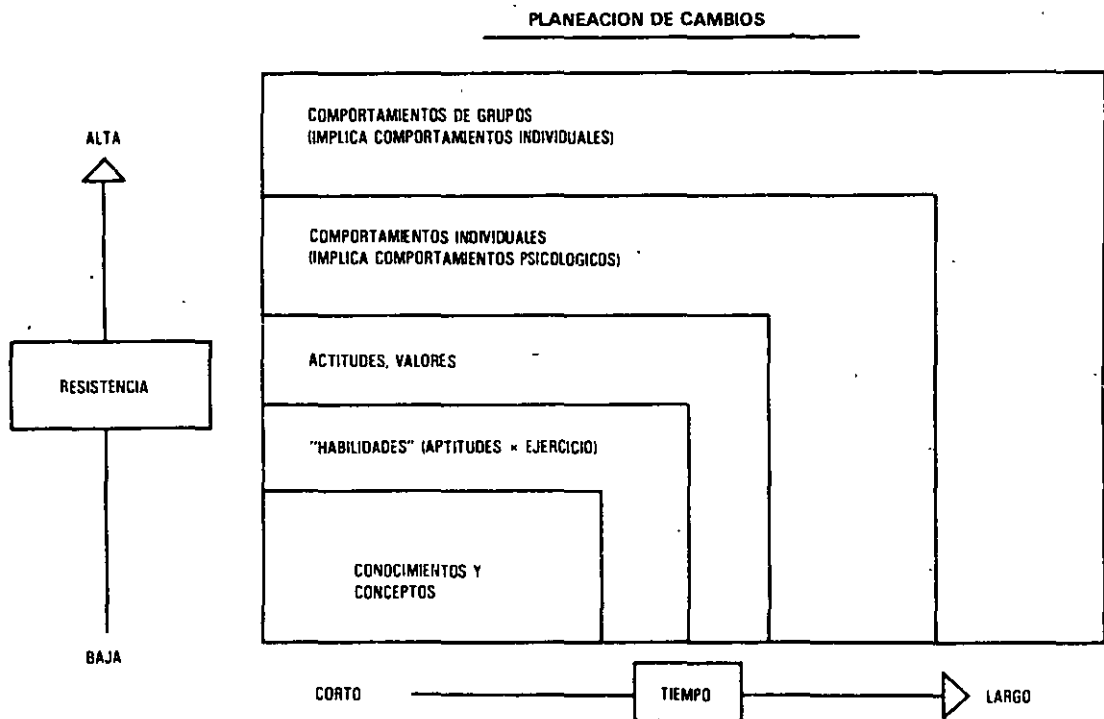


Figura 3.4

## I — Requisitos de CONTACTO CON LA REALIDAD

a) *Identidad* — Es un concepto semejante al de la identidad de una persona. ¿Hasta qué punto la empresa — esto es, su cuerpo gerencial principalmente en la cúspide dirigente a ejecutiva — se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna? ¿Es realista su autoimagen? ¿De qué aspectos se compone esa auto-imagen? ¿Hay una posición defensiva o una posición arrogante, que distorsione las verdaderas dimensiones de la "personalidad" o del comportamiento socio-técnico de la organización?

Para verificar el grado en que existe un sentido de identidad o auto-imagen, cabe hacer las siguientes preguntas:

— ¿Quiénes somos como empresa hoy en día? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos?

— ¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras flaquezas?

— ¿Cómo eramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, por qué, cuándo, con quién, etc.?

— ¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los aspectos "técnicos como en los aspectos "sociales"? Por ejemplo, capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado, recursos financieros, recuperación de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc., etc., en el área "técnica". Y, número de empleados, tamaño del de gerencia, posición salarial en relación al mercado, cultura (normas y patrones informales), cambio de personal, ausentismo, entrenamiento y desarrollo del personal, etc. — en lo que se refiere al área "humana" o "social".

— Lo que hacemos, cómo lo hacemos: línea de productos, tecnología utilizada, investigación y desarrollo de los productos, importación y dependencia tecnológica, etc.

— Cómo estamos, cómo nos sentimos: ambiente moral, satisfacciones, insatisfacciones, estilos de los ejecutivos, comunicación, liderazgo, etc.

b) *Orientación* — Se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones. Cabe hacer aquí las siguientes preguntas:

— ¿cuál es la misión de nuestra empresa, su finalidad primera y última?

— ¿cuáles son nuestras suposiciones básicas para los próximos 2 años, 5 años, 10 años?

— ¿lo que queremos ser es un futuro inmediato, mediato o más distante?

— ¿cuáles son nuestros planes y programas principales?

— ¿qué tipo de negocios o servicios deberemos tener dentro de 5 o 10 años?

c) *Sensibilidad realista* — Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los "hechos nuevos"). Preguntas:

— ¿qué está sucediendo de nuevo en torno de la empresa y dentro de ella? ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos? ¿Con qué repercusión o consecuencia?

— ¿tenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?

— ¿tenemos buenos sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas?

- ¿qué mecanismo de control y retroinformación poseemos? ¿Funcionan bien?
- ¿qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para nosotros?
- ¿qué es lo que hacemos con la información de que disponemos, con la retroinformación que damos y recibimos? ¿Es esto satisfactorio?
- ¿existe también una realidad de retroinformación sobre el área de comportamiento? ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?
- ¿cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión?

## II — *Requisitos de Cambio*

d) *Creatividad* — Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas. Pregúntese:

- ¿existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de "lluvia de ideas", en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura apriorística?
- el estilo predominante, ¿es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina en verdad es el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica, censura o castigo?
- ¿se reconocen los problemas existentes? ¿o predominan la arrogancia, el uso de los "anteojos color de rosa", en un juego organizacional en que todo está siempre bien?
- ¿se diagnostican y ecuacionan los problemas existentes? ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados, tienen cabida en la mesa de las discusiones, tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?
- ¿la cultura, el sistema de gerencia es consultativo o participativo, en la concepción de Likert? ¿O es autoritario o manipulativo?
- ¿se estimula el estudio y la investigación? ¿se invierte en el desarrollo de los productos y las personas?
- ¿el conflicto de ideas se considera en principio como una cosa saludable?

e) *Flexibilidad* — Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

Preguntas:

- ¿son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
- ¿cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia?
- ¿se cultiva la tradición como un valor fundamental?
- ¿nuevos métodos y nuevas soluciones son en principio bien recibidos?
- ¿las estructuras organizacionales, organogramas y diseño de cargos son difícilmente modificados?

- ¿hay tendencia a la rigidez burocrática, al imperio de reglas escritas?
- ¿Predomina el formalismo?
  - ¿se invierte en la capacitación y desarrollo del personal?
- f) *Integración* — Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos. Son claras las respuestas a las investigaciones siguientes:
  - ¿hay integración entre las necesidades de la empresa (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
  - ¿predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?
  - ¿son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando existen, ¿se les afronta constructiva y abiertamente?
  - ¿los sentimientos y emociones son en principio aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?
  - ¿la motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?
  - ¿la comunicación es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente), lateral y diagonal?
  - ¿los gerentes y jefes funcionan de hecho como perno de unión?
  - ¿la cultura es participativa o consultativa o, al contrario, es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?
  - ¿existen comités de interunión, reuniones que aseguren intercambio de informaciones y opiniones entre diferentes sectores?
  - ¿las reuniones son eficaces y productivas?
- g) *Recursos*, — Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.

## 9. MOVILIZACION DE FUENTES DE ENERGIA

Una manera eficiente de comprender y concebir el proceso de cambios es el de considerar el cambio como consecuencia de la liberación de energía en el sistema.

La liberación de la energía, hasta entonces bloqueada dentro del sistema, o la aportación de nuevas energías en el mismo, altera el campo de fuerzas, y por lo menos en los primeros instantes hay un aumento de tensión en el sistema, mayor riesgo o posibilidad de ruptura en el statu quo.

La ruptura del equilibrio ¿es un riesgo, una amenaza que se debe evitar, o una posibilidad que resulta conveniente? ¿Conviene transformar el estado de equilibrio viciado — o impasse — en equilibrio inestable, o aún en desequilibrio, para que se desencadene el proceso de cambio? Las respuestas a tales preguntas pertenecen al campo de la estrategia y de la táctica, implica, en diagnóstico y pronóstico, planeación de cambios. El método del Análisis del Campo de Fuerza que se abordará en otro capítulo, será útil para una decisión concienzuda al respecto.

La energía es, en sí, neutra. Su liberación o intensificación puede contribuir tanto para construir (movimiento, calor, acción, vida) como para destruir (tensión, incendio, ruptura, explosión, muerte).



La liberación de energía disponible o en potencial, pero no utilizada por estar inmovilizada, estrangulada o desperdiciada, presupone la identificación de puntos de tensión o el descubrimiento de fuentes energéticas mal aprovechadas. Tales serían en personas o grupos, en sectores o subsistemas dentro de la organización, o en su frontera con el medio externo:

- a) situaciones o puntos de fricción, conflicto, oposición
- b) competencia, disputas por poder
- c) resistencias, activas o pasivas
- d) motivaciones insatisfechas
- e) sentimientos reprimidos, resentimientos
- f) divergencias, desacuerdos, diferencias de informaciones, opiniones o puntos de vista.
- g) estímulos o recompensas insuficientes
- h) habilidades, capacidades o potencialidades subutilizadas o mal canalizadas.
- i) desconexión, falta de coordinación o de convergencia de esfuerzos, falta de comunicación.
- j) confrontación o apertura en sistemas cerrados o semicerrados.

## 5

# El agente del desarrollo organizacional — ¿quién es?

### I. AGENTE DE D.O. — ¿QUIEN ES?

La palabra “agente” significa, según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: “aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”.

Adaptando la acepción que hace Bennis (1966) , se puede decir que *agente de D.O.* es aquel capaz de *desarrollar*, en la organización, *actitudes y procesos* que permitan a la organización transaccionar *proactivamente* con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de D.O. impulsa el esfuerzo de D.O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser co-autor, trabajando *con* los clientes o con los participantes del sistema-objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio.

En general, el agente de D.O. es un consultor, externo al sistema-meta. En este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o si no (consultor externo) . Pero ambos actuarán como “externos” al sistema-objetivo.

El agente de D.O. puede ser también un elemento dentro del sistema-meta, o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

Diversos autores utilizan la expresión “agente de *cambios*” en el mismo sentido que agente de D.O. Prefiero esta última en lugar de la otra, porque la palabra “cambio”, como calificadora del papel del agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y la permanencia, como

comenta Argyris (1970) . Este aclara que *papel del agente* no es, preliminar ni apriorístico, para promover cambios: *es, primordialmente:*

1) ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible.

2) crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un "problema" y planear acciones adecuadas.

3) ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha. Y a esos tres requisitos presentados por Argyris, añadido otro más.

4) ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para mejor alcanzar los objetivos que se propusieren.

Cabe a los clientes decidir si quieren o no modificar alguna cosa. Podrán inclusive optar por no hacer cambio alguno. Por esto prefiero la expresión agente de D.O. en lugar de agente de cambios. La compulsiva idealización del cambio, el cambio por el cambio, el cambio como fin y no como medio, puede llevar al agente de D.O. —en el caso de que actúe como agente de cambios— a "forzar" modificaciones, a estremecer cimientos, a provocar insatisfacciones y tensiones que presiones a los clientes a moverse para cambiar. Esto puede sacudir prematuramente el sistema, generando un clima de inseguridad, amenaza, miedo o resistencia innecesaria. Y colocando al cliente frente a un "fait accompli", sin que haya optado consciente y responsablemente por el cambio.

## 2. PERFIL Y ACCION DEL AGENTE D.O.

Ya se vio que el *papel básico* del agente de D.O. incluye cuatro tareas.

I — ayudar a generar datos válidos

II — estimular la decisión consciente, libre y bien informada

III — asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión

IV — desarrollar los potenciales y recursos del sistema-cliente.

Para representar tal papel, el agente de D.O. necesita actuar en dos planos: a nivel de PROCESO y a nivel de CONTENIDO. En consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de TAREA, y para las dimensiones de CLIMA Y DINAMICA PSICO-SOCIAL, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área TECNO-ESTRUCTURAL-ADMINISTRATIVA, como en la de COMPORTAMIENTO HUMANO.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles, dimensiones y áreas, sus *calificaciones*: deben ser, idealmente, las siguientes:

a) *Autoconocimiento*: conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.

b) *Comprensión de la Organización*: conocer y entender la organización o sistema-objetivo, lo que requiere 1) conocimientos teóricos y prácticos sobre D.O., 2) experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel de gerencia, 3) capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-técnicos abiertos (TEAC/M), 4) identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.

c) *Competencia interpersonal*: capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.

d) *Flexibilidad de acción*: capacidad para representar diferentes papeles (o subpapeles) dentro de su función de múltiples facetas de agente de D.O. Esos diversos papeles se considerarán más adelante en el texto.

En su acción, el agente de D.O. necesita "intervenir" en el sistema-meta. Una *intervención*, según Beckhard (1972) y Argyris (1970) es un comportamiento, es la acción de entrar en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que se juzgan relevantes.

El trabajo del agente de D.O. debe ser un trabajo de abierta, confiable, auténtica y mutua colaboración, con los clientes y otros participantes del sistema-meta.

Idealmente, ese trabajo requiere el máximo de participación e implicación de la clientela y el mínimo de dirección por parte del agente de D.O. Es evidente que ese ideal, en la práctica, debe ajustarse a las realidades del sistema, a la capacitación y motivación de sus participantes.

El agente de D.O. tiene como misión principal asegurar que se alcancen las *cuatro condiciones básicas* que orientan *siempre* su trabajo, con relación a I) generar datos válidos, II) asegurar decisiones bien informadas, III) obtener el compromiso del cliente en la implementación de esas decisiones, y IV) desarrollar los potenciales y recursos del sistema-objetivo.

En su papel *catalizador, facilitador y colaborativo*, el agente de D.O. actúa según el modelo de Investigación-Acción Retroinformación ("action-Research/Survey-Feedback") explicado en el capítulo 4, (véase figura 4.-). En esta figura, donde se lea "consultor", léase también "agente de D.O."

El agente del D.O. camina al lado de los clientes, inspirando en los valores de D.O. que informan y condicionan su filosofía de trabajo, procura, siempre que sea posible, dentro de las realidades y potencialidades del sistema-objetivo, concretizar los siguientes aspectos, mencionados por Margulie y Raia (1972).

a) Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de meros recursos del proceso de producción.

b) Proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo, de desarrollar plenamente su potencial.

c) Buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas.

d) Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.

e) Dar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio.

f) Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, *todas* importantes en su trabajo y en su vida.

Esa posición de valores intrínsecamente humanísticos no es una postura nada más que filosófica. Ni solamente idealista. Pues, como subrayan Tannenbaum y Davis (1969), "... existe una creciente evidencia que sugiere fuertemente que no solamente un creciente número de personas asume valores humanísticos, sino que también son altamente consistentes con el *funcionamiento eficaz* de las organizaciones, en términos de sistemas orgánicos" (la cursiva es mía). Hay un sinnúmero de estudios e investigaciones que sustentan esa afirmación

Herbert Shepard (1972) formuló un conjunto de *Reglas Prácticas para el agente de D.O.*, que pueden proporcionar buenas sugerencias. Me inspiré en ellas, con algunas adaptaciones y adiciones personales que me parecen convenientes.

- *Manténgase alerta*

- Dedíquese pero no se suicide. No se sacrifique por una causa que puede destruirlo.
- Los riesgos deben ser calculados, como parte de una estrategia intencional de cambio, dosificada en cuanto al tiempo, oportunidad y objetivo.
- No entre en un juego de pierde o gana, todo o nada.
- Capte el momento y capitalice sobre el momento, con base en el pasado y el futuro.
- Que no lo utilicen. No entre en el juego de los otros, entre en el juego "con" los otros. No acepte manipulación y evite la dependencia excesiva.

- *Comience donde está el sistema*

- Establezca una "relación" con el cliente y un contrato informal.
- Comience diagnosticando el sistema, la situación, la cultura.
- Comprenda al cliente: comprender no es, necesariamente concordar sino aceptarlo en lo que es y comprender sus diferencias y peculiaridades. Todo mundo tiene buenas razones para ser como es.
- Después, es cuestión de su capacidad profesional.

- *Nunca trabaje contra la corriente*

- No provoque resistencia, trabaje "con" y no "contra".
- Trabaje en las áreas más prometedoras y no en situaciones sin esperanzas que sólo llevan al desgaste.
- No trabaje totalmente solo, si puede tener aliados y formar con ellos un equipo.

— No organice más de la cuenta, no complique lo que puede ser simple, la intuición, improvisación y buen sentido pueden también dar buenos resultados.

— Si no puede vencer, no discuta irreflexiblemente. Confrontación no es terquedad. Atención al apoyo de arriba y a la oposición de lado y de abajo.

— Usted no es Dios; evalúe bien sus motivos, sus recursos y sus limitaciones. Conozca sus puntos fuertes y sus puntos débiles y haga algo con eso.

● *Innovar requiere: Una buena idea, mucha iniciativa y algunos amigos*

— Poco podrá conseguir si se queda solo y aislado. Procúrese un socio o colaborador. Y recuerde los efectos de la presión de un grupo.

— La calidad de ese socio colaborador es tan importante como la calidad de las ideas que uno pudiera tener.

— Descubra a las personas capaces, dispuestas a trabajar y a correr riesgos. Reúnalas y trabaje con ellas.

● *Asegure techo y piso para su éxito*

— Consiga o cree por encima un "paraguas protector"

— Consiga personas que asuman las cosas, quieran experimentar, crear, renovar, innovar, cambiar, luchar.

● *Encienda varios fuegos*

— Cada parte del sistema es como es y está como está, a causa del resto del sistema, porque el resto del sistema es como es y está como está.

— Al intentar cambios en un subsistema, recuerde que hay fuerzas en otro(s) subsistema que se afectarán de algún modo.

— Examine y comprenda la interdependencia de los subsistemas y piense en una estrategia de "varios fuegos" que se animarán mutuamente. Catalice entre subsistemas para facilitar los esfuerzos de unos y otros que se sumarían en un esfuerzo conjunto.

● *Mantenga el optimismo*

— No ignore las fuerzas destructivas, pero utilice las constructivas. Capitalice sobre las cosas buenas, positivas y agradables, que a veces están encubiertas debajo de un clima de problemas y tensiones.

— Trabaje concordancias, paralelismos y convergencias, además de divergencias y conflictos.

● *Aproveche el momento cierto*

— Utilice y desarrolle su sentido de coordinación. Use sus antenas y su intuición, quede atento y receptivo para las oportunidades del momento.

— Esté ligado con lo que acontece ahora aquí, con un ojo en el pasado y otro en el futuro, con un oído allí cerca y otro más lejos.

— Tenga alternativas, variaciones, planes de reserva, metas opcionales y objetivos intermedios que aseguren la flexibilidad que, aliada a la espontaneidad, permitirán captar el momento cierto y construir sobre él.

### 3. PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE DE D.O.

El agente de D.O. puede venir a desempeñar (por que así lo escogió y como decurrencia natural de su manera de ser, personalidad o estilo personal), puede tener que representar en su trabajo (por necesidad de la situación de D.O. en que se encuentre) *diversos papeles o funciones*, como las que se mencionan a continuación, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis, y por diferentes actividades:

— obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.

— oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden)

— ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.

— diagnosticar situaciones y comportamientos.

— trazar estrategias y escoger tácticas de D.O.

— estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de D.O.

— desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.

— confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.

— sugerir soluciones, orientar acciones.

— intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.

— liderar o dirigir personas o grupos.

— planear, organizar, coordinar y controlar actividades de D.O.

Evidentemente, *todos* esos papeles son difícilmente conciliables, así como los diferentes estilos correspondientes son prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Cada profesional de D.O. actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico-práctica. Cada uno de ellos será más eficaz y se sentirá más a gusto en algunos de esos papeles que en otros. Pero por eso mismo debe procurar fortalecer sus puntos más débiles, la flexibilidad de su comportamiento profesional, abriendo el abanico de su repertorio funcional.

El agente de D.O. se caracteriza por

— su capacitación práctica (habilidades)

— sus conocimientos teóricos

— su personalidad (dinámica emocional y psíquica)

- su estilo personal
- su teoría práctica o filosofía de trabajo
- sus acciones y comportamientos.

Walton (1969, 1972) habla, en su libro, del papel del agente de D.O. en la perspectiva del *socio-terapeuta* profesional que trataría de las patologías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional. Actuaría en la Consultoría de Procesos o Consultoría de Procedimientos (proceso de consulta), conjunto de actividades que auxilian al cliente a reconocer, comprender y reaccionar adecuadamente a eventos, en su medio de interacción personal de la empresa.

Ese trabajo es tan delicado que, en mi opinión, debe hacerlo un agente de D.O. con calificación muy especial para ello.

Esto es, normalmente será un Consultor con calificación psicológica y habilitación para una acción más socio-terapéutica. Si el consultor de D.O. va a tratar con los aspectos psicológicos de los individuos y de los grupos, con las variables emocionales y afectivas implícitas, con problemas de valores, actitudes, relaciones y comportamientos debe tener también, antes que nada, buena formación teórica y práctica en psicología.

Kenneth Benne, en el capítulo sobre la historia de los grupos de adiestramiento ("T-Groups") en el libro editado por Bradford, Gibb y Menne (1964) muestra que los primeros laboratorios de "T-Groups" del NTL en Bethel, E U A, se destinaban al aprendizaje y práctica de las habilidades básicas para la acción de agentes de cambios. Las habilidades básicas se agrupaban en siete áreas, a saber:

- I- Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- II- Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- III- Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- IV- Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- V- Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- VI- Evaluación del proceso.
- VII- Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos.

#### 4. EL CONSULTOR COMO AGENTE DE D.O.

El consultor de D.O. *tenderá* a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida *formación* básica esencial la cual abarque:

- psicología en general, en especial psicología social e industrial
- sociología en general.
- psicología y sociología de las organizaciones



- dinámica de grupos
- administración de empresas
- vivencia y trabajo en empresas (si fuera posible de diferentes tipos) principalmente en función de jefatura.
- desarrollo organizacional y consultoría de D.O.

Esa formación debe abarcar una sólida base teórica y conceptual así como la correspondiente experiencia práctica.

Paulo Moura (1969) presenta oportunas consideraciones en su pequeño pero excelente trabajo sobre D.O. editado por Petrobras. Entre ellas destaco las siguientes (páginas 38 a 44):

“ ¿ Qué caracteriza al buen consultor?

“Aunque casi siempre sea un psicólogo (pues esa técnica nació en la Psicología), el consultor no necesita obligatoriamente ser psicólogo. En los Estados Unidos, sistemáticamente, se define profesionalmente como científico del comportamiento conductista, expresión que no encuentra correspondencia exacta en el campo profesional brasileño. Lo que le es fundamental en el campo teórico es un sólido conocimiento de Psicología (Psicología Social, de la Personalidad, Organizacional y buenas nociones de Psicología), de Dinámica de Grupos y de Comportamiento Organizacional, al lado de sólidas nociones sobre Teoría de la Administración. Como técnico, deberá estar muy bien entrenado en el trabajo con grupos, y necesitará conocer a fondo los principios, aplicaciones y limitaciones del método de laboratorio.”

“En el patrón norteamericano, para tener una idea, la formación del consultor supone la obtención del grado de doctor (PhD) en Psicología, Sociología o “Ciencias de la Conducta”, además de la participación en varios laboratorios como simple “participante”, atender (o asistir) a un Programa Interno patrocinado por el NTL, y de la práctica profesional como auxiliar (“co-trainer”) de otros profesionales más experimentados. En realidad, desde hace 3 años existen programas universitarios para esta formación global, iniciados por la Universidad de California, UCLA, y ya existentes en algunas otras, como Harvard, Case Institute, Boston University, etc.”

“Mientras tanto, el dato más importante para la calificación del consultor es su *condición personal*. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene él mismo una personalidad “abierta” a los problemas de Desarrollo de Organizaciones, no podrá tener éxito”

“Siete áreas fundamentales exigen *habilidad especial* del consultor, según el NTL (1968-1969).

- Area 1: Evaluación de sus motivaciones personales en relación con su “cliente”;
- Area 2: habilidad para ayudar al “cliente a estar consciente de las necesidades de cambio y de los procesos de diagnóstico;
- Area 3: habilidad para actuar junto al “cliente”, explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización;

- Area 4: habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema;
- Area 5: habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones;
- Area 6: habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa;
- Area 7: habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas.”

“Todavía, además de esas siete áreas fundamentales, que constituyen el campo técnico-profesional para la acción del consultor, son necesarias, además habilidades especiales en el terreno de la relación interpersonal, ya que toda actividad de consultoría se ejerce a través de esas relaciones.”

“El consultor, además de las condiciones personales de madurez y estabilidad emocional, tiene que ser particularmente hábil en la capacidad de:

- a. Establecer relación e inspirar confianza;
- b. Saber oír, observar, identificar y relatar;
- c. Hacer diagnosis y dar consejos;
- d. Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones.”

“El trabajo del consultor se caracteriza siempre por una relación temporal y voluntaria entre un elemento profesional (consultor) y un sistema-cliente, en la cual se planea auxiliar al cliente en la solución de sistemas corrientes o potenciales.”

“Una buena manera de examinar la esencia de las tareas de consultoría es a través de preguntas que los consultores se plantean, en el caso de cada nuevo cliente.”

“Conviene, inicialmente, destacar que la noción de consultor ha evolucionado en los últimos años, de un individuo (u organización) que lo llamaban a “ofrecer” soluciones, a la imagen de un individuo (u organización) que se llama para “colaborar” con el cliente en la búsqueda de soluciones. O sea, el consultor no precisa ser un ente semidivino, omnisciente, todopoderoso, que conoce *a priori* las soluciones ideales. Al contrario, debe ser (el consultor) un elemento capaz y experimentado, *menos en la naturaleza de los problemas* considerados, y *más en el método y procesos de buscar* las soluciones de que carece el problema.”

“Es en el ejercicio de este método de buscar soluciones que el consultor se plantea varias preguntas, entre las cuales están las siguientes:

- a. ¿Cuál es la dificultad probable? ¿De dónde viene? ¿Qué la mantiene?
- b. ¿Cuál es mi motivación personal para implicarme en esta relación?
- ¿Hasta qué punto estoy identificado con las necesidades de mi cliente?
- c. ¿Cuáles son las motivaciones del cliente, expresas o latentes, para procurar cambios o resistir a los mismos?
- d. Cuáles son mis posibilidades, profesionales y personales, de auxiliar efectivamente al cliente, en lo que necesita ahora o posteriormente?

e. ¿Qué medidas iniciales se necesitan para explotar y mantener las relaciones de consultoría?

f. ¿Cómo podré guiar y orientar al cliente en las diferentes fases del proceso de cambio, volviéndolo creativo y continuado?

“Como en cualquier tipo de relación profesional, tales como médico-paciente, profesor-alumno, consejero-cliente, etc., el consultor de Desarrollo de Organizaciones, debe *evitar* una intervención demasiado emocional en la *problemática* en que actúa. Es extremadamente importante que se mantenga en un nivel profesional, esto es, capaz de mantenerse autocontrolado y *equidistante de las necesidades del cliente* y de sus propios motivos personales.”

“Por otro lado, su actividad acarrea ciertos elementos de *marginalidad*, pues actúa en un sistema del cual no es parte y no es raro, donde es completamente desconocido.”

“Y, *por fin*, su acción lo obliga a *correr ciertos riesgos*; confrontando y aclarando conflictos latentes y divergencias que se mantenían bajo aparente represión.”

“Segun Bennis (1966) los consultores deben seguir un modelo para diagnosticar el “estado” de un sistema-cliente. A menos que las respuestas sean positivas, el proceso se debe interrumpir, en cada etapa intermedia, para reevaluación o medidas correctivas:

a. ¿Son apropiados para el sistema-cliente los objetivos del método de laboratorio?

b. ¿El “estado cultural” del sistema-cliente está preparado para el método de laboratorio” (grado y tipo de los conflictos de valores, legitimidad de los fenómenos interpersonales; grado, alcance e intensidad en la solución de conflictos; conceptos de control y autoridad; relaciones de confianza entre el cliente y el consultor)?

c. ¿Intervienen y están comprometidas en el proceso las personas-clave?

d. ¿Están adecuadamente preparados y orientados para el método de laboratorio los miembros del sistema-cliente?

e. ¿Está asegurada la espontaneidad?”

La consultoría de D.O. la podrá ejercer tanto un consultor *externo* como uno *interno* a la organización. Tanto uno como el otro tienden, comparativamente, a tener ciertas ventajas y desventajas:

#### — Consultor Externo

**VENTAJAS:** En general tiene más experiencia que el consultor interno. Tiende a tener mayor aceptación para actuar a altos niveles dentro de la empresa. En general, puede correr ciertos riesgos, de decir y hacer cosas que, a veces, el consultor interno no puede, no debe o no desea correr. Tiende a ser más exento e imparcial frente a las realidades socio-técnicas de una empresa específica y a poseer una perspectiva menos comprometida.

**DESVENTAJAS:** Conoce menos los detalles y aspectos muy informales, la cultura de la empresa, las particularidades de las personas, grupos, procedimientos y actividades. No tiene poder formal. Tiene menos acceso informal a personas y grupos que el consultor interno.

—*Consultor Interno*

**VENTAJAS:** Puede conocer bien los matices y detalles de la empresa, grupos e individuos que en ella trabajan. Tiene presencia diaria. Puede tener fácil acceso a ciertas personas (buenas fuentes de información) dentro de la empresa. Puede más fácilmente asegurar la continuidad en la realización de los esfuerzos de D.O., inclusive en lo que se refiere a su acompañamiento y evaluación. Tiene algún poder formal.

**DESVENTAJAS:** Dificultades para actuar a altos niveles, de jerarquía superior a la suya; tiende a ser menos aceptado por esta razón. En general, tiene menos experiencia que el consultor externo. Por formar parte del cuadro de personal de la empresa, tiene menos libertad para decidir y hacer ciertas cosas, de la que tiene el consultor externo.

Hay, por tanto, tendencia a que las ventajas del consultor externo correspondan a las desventajas del consultor interno, y viceversa. Por esta razón, es conveniente que existan ambos, consultor externo y consultor interno, actuando *colaborativa y sintonizadamente* como consultores de D.O., formando un "par" en la consultoría.

Esta consultoría a dos permite a ambos actuar de un modo más completo e intensivo, inclusive por poder intercambiar ideas e informaciones, apoyarse mutuamente, dividir tareas, substituirse mutuamente, etc. La existencia del consultor externo tiende también a facilitar el desarrollo, tanto teórico como práctico, del consultor interno.

Creo que en el futuro, se utilizarán más en el D.O., en sistemas más amplios y complejos, los *equipos* de consultores, un grupo de consultores con diferentes especializaciones en áreas del sistema TEAC/M, actuando integralmente bajo la coordinación de un consultor "senior". La empresa podrá reunir consultores externos e internos, especializados por ejemplo en psicología organizacional, sistemas de información, estructura de organización, administrativa por objetivo., etc.

Curtis Mial tiene una interesante analogía, según el trabajo divulgado por el NTL (1972), sobre el tipo de ayuda que el consultor pueda tener que proporcionar a sus clientes; puede funcionar como válvula de escape, de modo que posibilite al cliente descargar sus presiones y tensiones; como bujía para encender la acción; como acelerador para alcanzar el punto deseado de aceleración o el punto para cambiar de marcha; como freno para atenuar movimientos muy súbitos o disminuir una peligrosa rapidez; como radiador para absorber un poco del calor de las controversias y conflictos; como amortiguador cuando el camino es áspero y está lleno de irregularidades; como faro de neblina cuando es difícil ver más lejos y no existen señales de referencia en el camino, no solamente es el "conductor".

10/11/68

Cualquiera de esas funciones ayuda al motorista. El cliente es el motorista.

La consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal, establecida entre una o más personas que desean resolver un problema o mejorar la situación en un sistema (el cliente o clientes) y una o más personas que se proponen ayudarlos en ese esfuerzo (el consultor o consultores)

El cargo del consultor presenta ciertas *peculiaridades* que lo distinguen del cargo de ejecutivo, como agente de D.O. Tales peculiaridades son inherentes a la naturaleza de la función de consultoría, pero no siempre son inherentes a la función del ejecutivo como agente de D.O. Esas peculiaridades son las siguientes:

— *Reacciones ante el poder del Consultor* — el consultor tiene algún poder, que le confiere el cliente que lo llama, o que deriva del hecho de que el consultor asume una función en la organización. En ambos casos, el consultor tiene un poder que proviene de sus conocimientos especializados. La intervención del consultor, con esa nueva partícula de poder, en un sistema con— una dinámica de poder ya establecida, tiende a causar desconfianza, incertidumbre, recelo, resentimiento, agresividad, agresión (abierta o disfrazada, directa o indirecta), competencia, o conflictos.

— *El consultor es un "Cuerpo extraño"* — ya se trate del consultor externo o del interno en relación con la empresa, es siempre un "externo" en relación con el sistema-objetivo. Por eso hay la tendencia a tratarlo como alguien que de hecho no pertenece al sistema, por más bien recibido que sea, y por menos amenazador que parezca.

— *La amenaza de la "Auditoria"* — comúnmente, el consultor se considera, aunque a nivel inconsciente, como el hombre que va a ver las cosas equivocadas, mostrar errores y fallas, señalar incompetencias, etc.— aunque al mismo tiempo se le considere, conscientemente, como alguien que vino a ayudar.

— *La Ilusión de la "Bola de Cristal"* — al consultor se le idealiza como el hombre que puede ver todo, puede hacerlo todo. Y por esto, no es necesario hacer mucha fuerza ni suministrarle todas las informaciones, o empeñarse en el trabajo de diagnóstico y en la solución de problemas. Confían en que el consultor percibirá luego lo que se requiere mejorar y dirá lo que es necesario hacer.

— *La seducción del "Mago"* — por el mismo mecanismo, se atribuye al consultor la fantasía de que puede "realizar cosas de magia". Los clientes o participantes se vuelven pasivos o libres del compromiso con el esfuerzo de D.O., porque "El consultor hará el milagro", a la hora conveniente.

— *El Chivo Expiatorio* — es común que con la presencia del consultor surja el mecanismo del "chivo expiatorio", en que alguien o algún factor funciona como pararrayos de las insatisfacciones, o como repositorio casual, de las disfunciones. Es un mecanismo simplista que permite aliviar culpas, negar la realidad, deshacerse de su parte de responsabilidad en el problema, perseguir personas que nos incomodan o que son menos simpáticas. etc.

— *Dependencia y contradependencia* — algunos clientes esperan que el consultor les diga qué hay que hacer y cómo hacerlo. Otros se opondrán a que los ayude, no en función de una discordia objetiva, sino por problemas psicológicos de contradependencia.

## 5 EL EJECUTIVO COMO AGENTE DE D.O.

Para actuar como agente de D.O., el ejecutivo deberá conocer, aún bajo una forma no especializada, los aspectos de la formación del consultor de D.O.

Aunque haya profundizado menos en la teoría y en la práctica de las materias básicas de la formación del consultor de D.O., necesitará actuar más "en la línea de frente", representando un doble papel:

I — "*Perno de unión*" de D.O. — Favoreciendo el trabajo de los consultores en las fases de pre-diagnóstico, contacto, entrada, diagnóstico, planeamiento de acciones y acompañamiento-evaluación.

II — *Integrado múltiple* - asegurando la integración de diversos tipos, entre las variables técnicas y las variables humanas, entre las necesidades de los individuos, entre el funcionamiento interno del subsistema y sus superficies de contacto externas, entre jefes y subordinados, entre el subsistema en el cual está inscrito y los otros subsistemas interdependientes.

Como símil del ejecutivo como agente de D.O., se tiene el del enfermero o hasta del médico clínico general, que es capaz de tomar ciertas decisiones terapéuticas generales o que diagnostica ciertas disfunciones del organismo que requieren la atención de un especialista.

# **El cambio organizacional y el enfoque de contingencia en la administración**

---

Stephen R. Michael

*Professor of Management*

*University of Massachusetts/Amherst*

Dos temas dominan la enseñanza y práctica de la administración. Ellos son el *Cambio Organizacional* y el *enfoque de contingencia en la administración*.

El primero trata de la adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera. El segundo es el creciente reconocimiento de que la correcta solución para los problemas administrativos depende de la situación. Por ejemplo, la estructura adecuada para una organización es aquella que le permite relacionarse con el medio ambiente de un modo óptimo.

Estos dos temas se unen en este libro para ayudar al gerente a seleccionar la técnica de cambio organizacional más apropiada para un problema o situación particular. Este capítulo se centrará sobre la naturaleza del Cambio Organizacional y presentará las técnicas relacionadas con él. Los capítulos subsiguientes proporcionarán detalles de estas técnicas.

Mucho se ha escrito sobre el cambio en la historia de la humanidad. Un comentario generalizado del siglo XIX era que mientras más cambiaban las cosas, siempre permanecían iguales. Esto puede haber sido cierto para aquel periodo.

Sin embargo, para el siglo XX, sería mejor decir que mientras más cambian las cosas, se tornan más diferentes. Un cambio importante ha sido la tremenda transformación que ha ocurrido en las organizaciones. Desde los días en que la fábrica textil y el ferrocarril significaban la magnitud de la organización y su elegancia estructural, hemos pasado a través de una revolución organizacional sin paralelos en la historia. Ahora, las referencias a las organizaciones en la sociedad generalmente incluyen algunos comentarios sobre "las grandes corporaciones", "grandes empresas públicas" o "grandes sindicatos".

Las organizaciones han crecido y han sido exitosas porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente al realizar cambios organizacionales. Para decirlo más simplemente, se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el medio ambiente en el que operan. Estas adaptaciones han consistido en dos tipos de acciones: 1) cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente y 2) cambios en su estructura interna, sus procesos, y la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente.

Los ajustes o cambios han sido producto de la decisión de los gerentes. Los orígenes de tales acciones están perdidos en la historia, pero durante los pasados 75 años, especialmente desde la Segunda Guerra Mundial, se han desarrollado y expandido cierto número de técnicas específicas. Pareciera que el cambio organizacional efectivo no se realiza a través de una serie de decisiones aisladas y sin coordinación. Lo que parece necesitarse, en cambio, es una serie de decisiones *integradas* que representen una solución *colectiva* para un problema organizacional.



## **ENFOQUE DE CONTINGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN**

Mientras la teoría y práctica cambian de una técnica para el cambio organizacional a otra, podemos ver que el concepto de cómo llevar a cabo el cambio organizacional también experimenta cambios en sí mismo. Así, el cambio organizacional, al igual que muchos otros aspectos de la teoría y práctica administrativas, parece estar sujeto a los caprichos y vaivenes de la moda, como lo están el largo de las faldas y los estilos de peinados. Sin embargo, contrario a lo que sucede con los peinados y el largo de las faldas pasan de moda, las viejas ideas sobre el cambio organizacional no son necesariamente malas porque hayan sido sustituidas por otras nuevas. Tampoco, las ideas modernas son mejores que las antiguas por el solo hecho de estar vigentes.

No obstante, es fácil sentirse intrigado por los nuevos métodos de la administración. Generalmente, son publicados por los académicos como consecuencia de su búsqueda por un nuevo conocimiento. Los nuevos métodos, como los autos nuevos, resultan más seductores a los gerentes que los antiguos. Pero, por supuesto, debe recordarse que los académicos pueden concentrarse en las nuevas ideas porque ellos no están preocupados por los problemas prácticos de administrar una empresa. Los administradores prácticos también están preocupados. No pueden ignorar los nuevos métodos que surgen, pero tampoco pueden olvidar los antiguos. Los gerentes deben preocuparse por las ideas antiguas y las nuevas. La razón es obvia: la organización no existe por el único propósito de ensayar nuevas ideas. Existe para realizar su misión y alcanzar sus objetivos. Las ideas, ya sean antiguas o nuevas, deben utilizarse si benefician a la misión y objetivos de la organización. Si una teoría o práctica es más apropiada que otras, la lógica señala su uso, esté o no de moda. Esto, en esencia constituye el enfoque de contingencia del cambio organizacional.<sup>4</sup>

El reconocimiento de que el enfoque de contingencia era superior a las simples soluciones universales para los problemas administrativos, surgió de los estudios sobre liderazgo realizados por Fred Fiedler.<sup>5</sup> Anterior a la publicación de Fiedler, la mayoría de las investigaciones y recomendaciones afirmaban la superioridad de un estilo de liderazgo participativo u orientado a las personas. El liderazgo autoritario u orientado en la tarea se consideró inferior y como un vestigio de una época industrial más primitiva.

Fiedler demostró que el estilo de liderazgo efectivo o exitoso era uno que complementara la situación. La "situación" consistía en tres factores: relaciones líder-seguidores, el grado de estructura de la tarea y la posición de poder del líder. Para resumir los resultados de Fiedler, cuando estas tres variables tenían valores altos o bajos, el liderazgo orientado a la tarea era más efectivo. Cuando tenían valores intermedios o mezclados, un estilo participativo resultaba más apropiado. La investigación con grupos de trabajo, equipos atléticos, tripulación de bombarderos, y muchas otras formas de esfuerzo colectivo, parecen arrojar resultados consistentes, aunque se dice que la teoría todavía tiene deficiencias para explicar el liderazgo.

Al seguir las publicaciones de Fiedler, los escritores comenzaron a encontrar enfoques de contingencia en todas partes, tanto en los nuevos estudios como en la reinterpretación de estudios anteriores. Hoy es muy claro que probablemente no haya una mejor forma que ésta para hacer algo en el terreno de la administración. Cuando el problema es de liderazgo, de estructura organizacional, de prácticas de planeación, de técnicas de control, o de cualquier otro tipo, generalmente una decisión. Pasa lo mismo con el cambio organizacional. Los gerentes que tienen que decidir cómo adaptar sus organizaciones, tienen una media docena de técnicas para elegir.

## EJEMPLOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Una de las indicaciones más obvias de cuán bien se adaptan las organizaciones a sus medios ambientes se encuentra en el directorio anual de *Fortune* de las 500 corporaciones más grandes. La lista de compañías cambia todos los años, tanto en términos de ubicación como de inclusión-exclusión. Aunque existen varias razones por las que una empresa aparece un año en la lista y no aparece en el siguiente, una lectura atenta de los nombres de la lista de años anteriores, pero que ya no aparecen, mostrará con certeza que algunas empresas desaparecieron, al menos en parte, porque fueron incapaces de adaptarse a los cambios ambientales, lo que las descolocó cayendo en niveles más bajos.

Una situación exitosa actual es la de Texas Instruments, Inc., (TI), quien ha pasado del lugar 133 en 1976 al 124 en 1977.<sup>6</sup> Ha desarrollado un método de administración que da un matiz diferente y separado a las actividades operacionales corrientes de las tareas innovativas. Este matiz se basa en presupuestos operativos y estratégicos, separados, y en una estructura diferenciada para esta percepción "bimodal" de la organización: un grupo de administradores orientados a proyectos de innovación y una jerarquía operacional para el trabajo más rutinario. Como consecuencia, la compañía no sólo fue capaz de sobrevivir sino también de prosperar en el dinámico negocio de la electrónica. Una de las innovaciones más importantes ha sido pasar de la manufactura de componentes electrónicos al mercado de consumidores, incluyendo calculadoras pequeñas y relojes electrónicos. Más recientemente, ha comenzado a vender una serie de instrumentos para la enseñanza. Tres de ellos enseñan matemáticas, ortografía, y cómo aprender a leer el reloj.

Tanto éxito ha tenido TI que no sólo se ha convertido en temida competencia para las firmas estadounidenses en la industria de la electrónica y en los mercados de consumidores, sino que también mantiene preocupada a la industria japonesa. Ha podido realizar esto porque ha usado el Ciclo de control como técnica de cambio organizacional para detectar y resolver los problemas y tomar ventaja de las oportunidades que encuentra en el medio ambiente. TI también está comprometida en un programa de "objetivos-estrategia-tácticas" que es esencialmente una Administración por Objetivos disfrazada. Finalmente, TI ha mantenido un largo programa de *enriquecimiento del trabajo*, uno de los métodos de desarrollo organizacional.<sup>7</sup>

Un ejemplo contrastante con el de TI lo constituye el comportamiento de Non-Linear Systems, Inc., una pequeña fábrica de instrumentos técnicos. Sin ninguna razón valedera, el presidente decidió reorganizar la empresa conforme a algunas teorías modernas sobre la motivación y dinámicas de grupo. A quienes desempeñaban la función de control y coordinación se dio el papel de consejeros de la organización. Los trabajadores debían sentirse motivados en la libertad para ser creativos y productivos.

Los informes iniciales parecían confirmar el valor de tales desarrollos. Pero en pocos años, los resultados de las operaciones comenzaron a amenazar la sobrevivencia de la empresa; finalmente, el presidente revirtió el diseño organizacional. Concedió que la compañía tendría que prestar más atención en su medio ambiente y no adoptar ideas de administración universales, esotéricas, simplemente porque parecieran muy seductoras.<sup>8</sup>

General Electric y Westinghouse presentan un contraste todavía más impactante de las diferentes formas de adaptarse al medio ambiente, aun cuando aparentemente existen tantas similitudes entre ambas compañías. Durante mucho tiempo han sido competidoras en el mercado de electrodomésticos, de productos eléctricos industriales, y en el de equipos de servicios públicos de electricidad, entre otros.

Pero las diferencias son verdaderamente absolutas. Como lo señaló *Business Week*, "General Electric está creciendo rápidamente como resultado de sus fuertes controles financieros y estrategias de comercialización. Westinghouse, que arrastra enormes pérdidas potenciales, está quedando cada vez más relegada."<sup>9</sup>

General Electric (GE) ha estado actuando tan bien en algunos mercados, bienes de consumo y aeroespaciales, que Westinghouse ha tenido que abandonarlos. Esta empresa trató de recuperar su fortuna en otras áreas: embotellamientos de refrescos, inmobiliarios, y servicios educacionales. Tal vez, debido a que estos mercados están poco relacionados con sus mercados principales, la contribución a las utilidades ha sido muy baja. El problema principal con el que ha estado luchando Westinghouse es, sin embargo, el de los contratos de uranio. Estos contratos a largo plazo tienen una pérdida potencial igual al valor contable de los activos de Westinghouse. Estas suertes diferentes entre las dos compañías, parece ser consecuencia de los distintos enfoques empleados para adaptar sus organizaciones al medio ambiente.

GE tiene un complejo programa de desarrollo general en conjunción con la delegación de responsabilidad, lo que hace que los gerentes tengan profundo conocimiento de los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales. Este programa se complementa con el Ciclo de Control. La alta gerencia, con la asistencia de expertos, prepara los planes. La ejecución de éstos se delega a los cuadros intermedios. La ejecución y los resultados del plan se controlan y evalúan continuamente. Por ejemplo, cuando una nueva aventura no resulta conforme a las expectativas, se cancela, se suspende o se vende.

Westinghouse procede de otra manera. En la medida en que se usa el Ciclo de control, la planeación es una operación de computación que está a cargo de los cuadros medios de la gerencia. El riesgo se desestima si un mercado parece atractivo. Esto sucede con el mercado del uranio y también con el inmobiliario. No parece existir un control en la ejecución de los planes, y los resultados se evalúan sólo cuando las crisis o desastres son inminentes. Por ejemplo, Westinghouse ignoró el crecimiento de la gran cantidad de vendedores en el mercado de electrodomésticos y tuvo que vender esta parte

de su negocio cuando se tornó poco rentable. No parece existir un programa completo de desarrollo general en Westinghouse comparable al que se lleva a cabo en GE. Como lo señala *Business Week*, debido a estas diferencias respecto al cambio organizacional entre las dos compañías. "GE crece mientras Westinghouse retrocede."<sup>10</sup>

## MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es posible presentar un modelo simplificado de cambio organizacional, que muestre los pasos básicos necesarios para adaptar la organización al medio ambiente. La figura 1-1 describe los siguientes aspectos del proceso:

- 1 El *medio ambiente* consta de un conjunto de *oportunidades y problemas*. Éstos impactan a la organización en forma de una serie de *demandas*.
2. La organización tiene algunos *puntos fuertes y debilidades* características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para *proporcionar productos, programas y servicios* al medio ambiente en el que ésta inserta.
- 3 La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse, como indicación de una adaptación *bueno, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización*.
- 4 En la medida en que exista una *adaptación inadecuada* entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una *definición del problema*.
- 5 La definición del problema conduce a una *serie de soluciones estratégicas opcionales* que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.
- 6 Una de las opciones se selecciona como la *solución estratégica*, la que *maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente*.
- 7 La *solución estratégica* seleccionada se *pone en ejecución*.
- 8 El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una *mejor adaptación entre organización y medio ambiente*.

## ILUSTRACIÓN DEL MODELO

Este modelo de cambio organizacional puede ilustrarse con la anécdota relativamente simple de Emery Air Freight Corporation.<sup>11</sup> En el capítulo 2, Luthans estudia críticamente el caso de Emery. Usaremos aquí la experiencia de la empresa de un modo no crítico, porque el propósito perseguido es sólo ilustrar el modelo, más que evaluar la eficiencia de la Modificación de la conducta organizacional. En realidad, tendríamos que complementar los hechos conocidos para hacer útil el ejemplo a nuestros propósitos.

## 10 Cambio organizacional

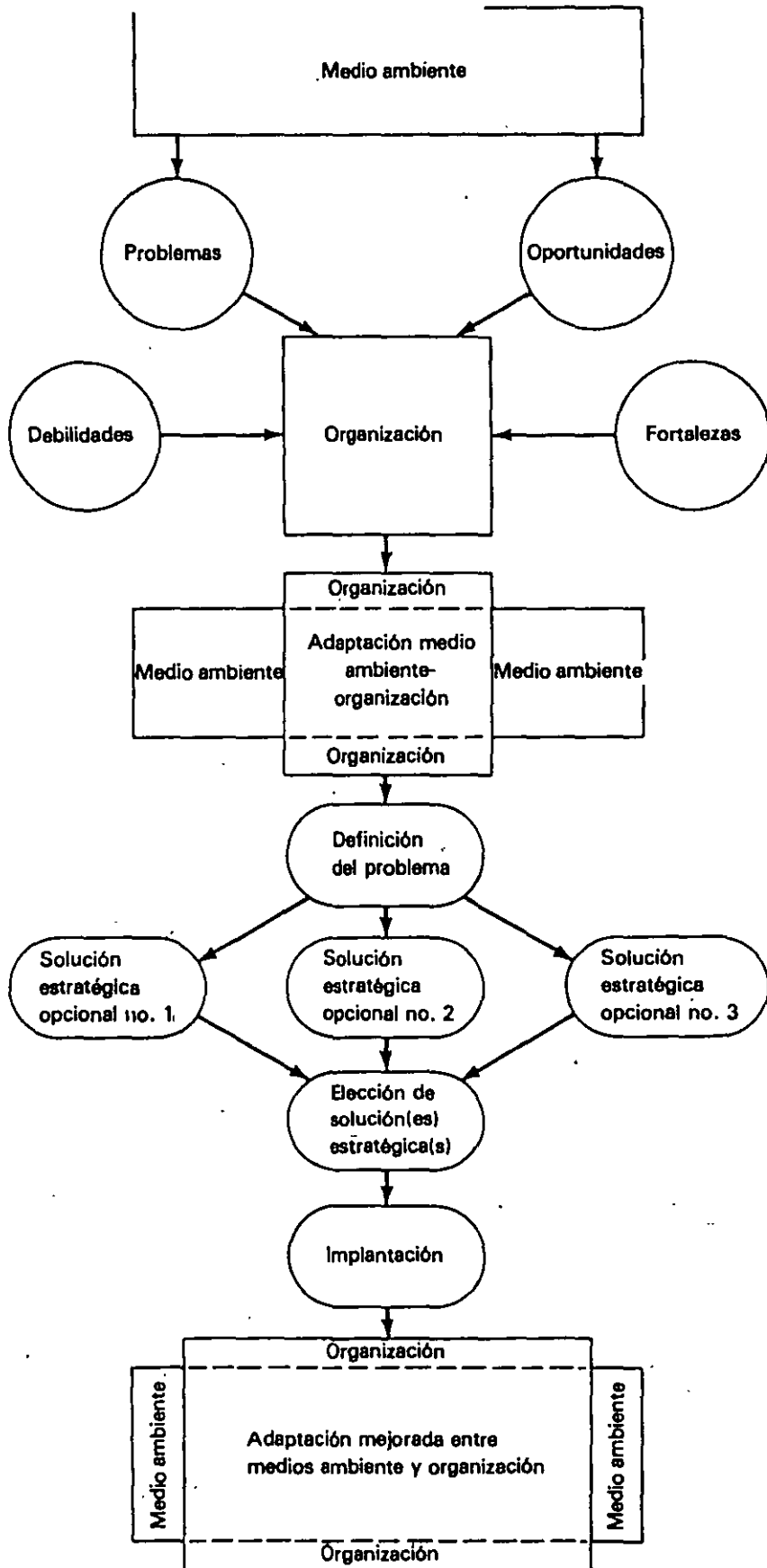


Fig. 1-1 Modelo de cambio organizacional: adaptando la organización a su medio ambiente.

En términos de nuestro modelo, podemos describir el medio ambiente como algo que presenta una oportunidad, más que un problema. Existía una demanda considerable por servicios de carga aérea. Emery Air Freight era uno de los principales oferentes de este servicio en el mercado.

No obstante, su vicepresidente, Edward J. Feeney, percibía que la compañía mostraba ciertas deficiencias con respecto al medio ambiente. Por ejemplo, sus vendedores no estaban siendo entrenados adecuadamente para tomar ventajas de la demanda. Los programas de computación parecían consistir en saturar a los vendedores de técnicas de ventas y conferencias evangélicas de supervendedores. Su productividad en el campo aparecía baja.

La incapacidad para responder a la demanda era evidente también en otros sectores de la compañía. Se esperaba que el departamento de servicios al cliente respondiera a las solicitudes de los clientes dentro de los 90 minutos. El personal del departamento estimaba que lo hacía así 90% del tiempo. Pero el objetivo se lograba sólo en 30% del tiempo como comprobó una auditoría de la operación.

Igualmente, la operación de envíos en contenedores era aparentemente efectiva. En este sentido, la compañía asumía que la consolidación de pequeños envíos en contenedores únicos era la práctica de 90% del tiempo. Otra vez, el objetivo sólo se alcanzaba en 45% del potencial.

Aquí entonces, habían tres instancias en que la compañía mostraba deficiencias en la satisfacción de la demanda de sus servicios:

- 1 Los vendedores no aprovechaban las ventajas de la oportunidad de obtener una mayor participación en el mercado.
- 2 El personal de servicios no respondía eficientemente a las "demandas" de los clientes sobre información acerca de sus pedidos.
- 3 El personal de envíos no efectuaba los servicios de la compañía tan eficientemente como lo permitía el medio ambiente.

Adviértase que no hemos especificado ninguna fuerza organizacional en Emery Air Freight Corporation. Esto no quiere decir que no tuviese ninguna. En realidad, la compañía fue y es una empresa líder en el campo de los servicios de carga aérea. Las fuentes sobre las que se basa este análisis no incluyen información sobre sus fortalezas. A juzgar por su actuación, Emery probablemente estaba haciendo muchas cosas correctamente. Si nuestro análisis estuviese basado sobre un conocimiento íntimo de la organización, una lista de puntos fuertes sería un tipo de información muy útil y necesaria y ayudaría materialmente a decidir cómo realizar el cambio. Sin embargo, podemos proceder sin esta información puesto que esto es sólo una *ilustración* de cambio organizacional.

Después de haber completado el examen del medio ambiente y de la organización, es tiempo ahora de procurar una *definición del problema*. Pode-

mos, por ejemplo, expresar una afirmación general, como la siguiente: “La compañía es incapaz de aprovechar las ventajas que le ofrecen las oportunidades de ventas del medio ambiente económico y no ofrece sus servicios en forma eficiente para responder a la demanda existente.”

Sin embargo, la definición del problema debe proporcionar claves para soluciones estratégicas, y esta definición es demasiado general para ayudar en este aspecto. Es generalmente necesario intentar aproximaciones sucesivas más específicas en la determinación del problema, hasta lograr una que sugiera posibles resoluciones. La definición no debería reducirse a la reiteración de los componentes separados y detallados del problema, como las tres deficiencias o debilidades citadas anteriormente.

Después de algunos otros intentos, tendríamos que llegar a una definición del problema como la que sigue: “La compañía es incapaz de aprovechar las ventajas de la demanda por sus servicios desde las perspectivas de utilidades de ventas y de costos de procesamiento, debido a que el personal encargado de las ventas, el procesamiento de órdenes y del embarque no reciben una adecuada retroalimentación que les informe cuán bien o mal están procediendo.”

Ahora tenemos una declaración más útil porque aísla una amenaza común en las tres operaciones de nivel inferior: ignorancia de, o indiferencia por niveles de actuación debidos a la falta de retroalimentación. Más aún, la definición del problema identifica una debilidad en la administración para la cual existen soluciones. La debilidad es la falta de retroalimentación de la que depende el control. Dicho simplemente, si a usted no le interesa o no le importa el desempeño de las actividades inferiores de la empresa, es probable que nunca mejore.

Ahora podemos proceder a elaborar soluciones estratégicas optativas para el problema. Como en cualquier tipo de toma de decisiones, es posible caer en lo que se llama “satisfacer” (*Satisficing*). Ésta es la tendencia de los tomadores de decisiones de aceptar la primera solución razonablemente atractiva o aparentemente adecuada que se produzca para solucionar un problema. Como consecuencia, nunca se encuentran las mejores soluciones porque la búsqueda de ellas finaliza en forma prematura. Propondremos varias soluciones:

Una opción estándar es *permanecer como está*. Ésta es la opción a cambiar algo, y ocasionalmente al menos, resulta ser una solución razonable al problema. En tales casos, ésta es la mejor resolución debido a la obvia incapacidad de poner en práctica otras, (por ejemplo, costos excesivos), a causa de los grandes riesgos relacionados con otras soluciones, o por la extrema inseguridad respecto de los resultados que de éstas se puedan obtener.

Una segunda posibilidad consiste en *aumentar la presión de la supervisión sobre el personal para mejorar la actuación*. Esta también es una solución bastante estándar, y puede funcionar cuando el problema consiste en la pereza y baja productividad del personal. La expectativa es que la exhorta-



ción y la implícita amenaza del despido ante un bajo rendimiento, provocará un mejoramiento general.

Los *incentivos monetarios* para un rendimiento más alto es una tercera opción que puede considerarse. Pagos cada vez mayores pueden hacerse para los desempeños que se acerquen a los estándares establecidos. Las comisiones que se paguen a los vendedores pueden ser un porcentaje cada vez mayor a medida que aumente el volumen de ventas. A los empleados encargados de procesar las órdenes se los puede incentivar con incrementos por cada  $x$  por ciento de actuación oportuna, sobre una línea de base establecida; también a los empleados encargados del embarque se les puede motivar con pagos mayores si trabajan a niveles superiores a una línea de base, o si se acercan a los estándares establecidos.

Una *estrecha supervisión* sería una cuarta posibilidad a considerar como solución al problema. Lo que se espera ante esta solución es que, como en el caso del aumento de la presión de la supervisión de la segunda opción, el personal trabajará mejor si se siente presionado, especialmente cuando la persona que ejerza la presión respire sobre sus cuellos y observe de cerca su comportamiento.

Una quinta posibilidad sería permitir a *cada persona llevar un registro de su propia actuación* en el que constaría el desempeño real. El registro proporcionaría una inmediata retroalimentación sobre qué bien está desempeñándose un empleado con respecto a los estándares establecidos.

Finalmente, una última solución podría ser instituir una práctica de *reforzamiento positivo por parte de los supervisores*. El personal recibiría aprobación de la supervisión toda vez que actuara conforme a los procedimientos o estándares establecidos. No se le castigaría si no lo hicieran.

No se sabe si en Emery Air Freight Corporation se haya contemplado o elaborado algunas de estas opciones que acabamos de señalar. La probabilidad es escasa, ya que el vicepresidente Feeney ha asistido a un seminario sobre Modificación de la conducta organizacional, la aplicación de la teoría de B.F. Skinner del condicionamiento operante. Esta teoría sostiene que para que las personas actúen en la forma deseada, debe reforzarse su conducta positivamente (recompensar) cada vez que la realicen. Feeney se ha convertido en un devoto seguidor de esta teoría.

No intentaremos realizar una evaluación de las diferentes opciones para ver cuál podría ser la mejor solución estratégica para el problema. No tenemos realmente información suficiente sobre la situación para hacerlo. Podemos señalar los procedimientos necesarios para evaluar los posibles cursos de acción. La técnica básica de evaluación es el *análisis costo-beneficio*. Dado un objetivo o resultado deseado, el análisis debe mostrar qué opción proporcionará los costos más bajos y los beneficios más altos.

La evaluación debe comenzar con un estudio de estas opciones para ver si alguna de ellas resulta imposible de llevar a la práctica debido a elementos incontrolables del medio ambiente. Por ejemplo, el personal en cuestión podría estar representado por un sindicato que se opone tenazmente al siste-

ma de incentivos monetarios. En ese caso, la tercera solución estratégica deberá eliminarse de la lista de opciones por considerar.

Luego deben examinarse cuidadosamente las restantes opciones en términos de sus costos y beneficios, usando un criterio común siempre que sea posible, ganancias y costos en dólares, efectos motivacionales, y periodo de pago, por ejemplo. Debe procurarse hacer una apreciación sobre la probabilidad de éxito de cada opción cuando se ejecute correctamente. Una opción con menores beneficios que otra puede seleccionarse si tiene una más alta probabilidad de éxito.

Durante el análisis costo-beneficio, puede resultar claro que algunas opciones aparezcan más exactamente con cero ante otras, que buscan el objetivo del cambio organizacional. Finalmente, algunas opciones pueden ser más fáciles de llevar a la práctica que otras. Éste es un tema que trataremos más ampliamente en una sección posterior a este capítulo.

En resumen, entonces, las soluciones opcionales estratégicas deben compararse y contrastarse en términos de costos y beneficios, posibilidad de llevarse a ejecución, probabilidad de éxito, exactitud en la resolución del problema de lograr el objetivo deseado, y la relativa viabilidad de la implantación.

Como ya lo señalamos, los registros sobre los hechos en Emery Air Freight no incluyen ninguna información sobre la consideración de soluciones estratégicas. Sabemos que el vicepresidente Feeney estaba convencido de que el reforzamiento positivo era el medio para salvar y mejorar su compañía. Quizás no hubo una consideración sobre las soluciones estratégicas. En todo caso, la solución propuesta al problema fue el reforzamiento positivo, o en nuestros términos, la Modificación de la conducta organizacional.

Tácticas específicas de aplicación tienen que incluirse para cada una de las tres operaciones señaladas para el mejoramiento. Con respecto al personal de ventas, las tácticas consistieron en convertir los programas de entrenamiento en ventas del tipo convencional de seminario en un aprendizaje programado. La nueva técnica proporcionaba a los vendedores una constante retroalimentación sobre su actividad, una especie de reforzamiento positivo incorporado. El objetivo final del entrenamiento era hacer que el cliente respondiera al llamado del vendedor con una promesa de acción positiva que condujera a la contratación de los servicios de Emery. Estas promesas eran autorreforzadoras, y el gerente de ventas podía apoyar positivamente al revisar la actuación de su personal.

Para proporcionar las bases para un mejor desempeño en las operaciones de servicios al cliente, los empleados llevaban "listas de verificación" diarias en las que registraban los reclamos que se habían atendido dentro del tiempo estándar, establecido en 90 minutos. La retroalimentación directa que surgía de la "lista de verificación" era reforzada más aún por el reconocimiento y apreciación del personal de supervisión.

Una táctica similar se empleó con la operación del embarque de contenedores. Aquí también, una "lista de verificación" proporcionaba la retroalimentación para el reforzamiento. Al contrario de lo que sucedió con la mayoría de las organizaciones que experimentaron cambios, el personal de Emery Air Freight Corporation aparentemente no se resistió a observar variaciones en el comportamiento exigido por la implantación de la Modificación de la conducta organizacional. Quizás este aspecto del cambio no se señaló en la información que nos proporcionaron. La resistencia es muy normal y es un elemento que debe esperarse que ocurra. Como ya lo expresamos, este tema lo trataremos con más detalles posteriormente.

El resultado final de los cambios organizacionales ocurridos en Emery fueron mejoras significativas, las que condujeron a una mejor adaptación entre medio ambiente y organización. Por ejemplo, las ventas durante los primeros años posteriores al cambio de los programas de entrenamiento del personal de ventas, y de la puesta en práctica del reforzamiento positivo, los resultados subieron a \$79.8 millones de \$62.4 millones, un aumento de 28%. En los años anteriores, el aumento en las ventas había sido de sólo 11%. En las operaciones de servicios al cliente, los reclamos atendidos en el tiempo previsto pasaron de 30 a 95%. El porcentaje logrado —45%— en el cumplimiento del estándar establecido para las operaciones de embarque en contenedores, también escaló a 95%. Por todo esto, Emery Air Freight Corporation parece haber obtenido una mejor adaptación con su medio ambiente como consecuencia del cambio organizacional.

Podríamos ilustrar el cambio organizacional con la implantación de alguna de las otras técnicas en una situación diferente y por una diferente compañía. Para reiterar el punto del enfoque de contingencia en la administración, la técnica que se debe usar dependerá de la situación.

## ANÁLISIS DEL MODELO

Observemos con más detenimiento los componentes del modelo de cambio organizacional. La intención aquí es identificar las características de los mismos, que tanto la lógica como la experiencia han demostrado que son universales.

### El medio ambiente

Tomemos el primer componente del modelo: el *medio ambiente*. De este medio ambiente surgen las demandas externas que se plantean a la organización. Estas demandas, en la más amplia interpretación del término, incluyen oportunidades y problemas o limitaciones. *Oportunidades*: son aquellos eventos, tendencias, y posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que le permiten lograr sus objetivos. La

oportunidad más deseada, por supuesto, es la demanda por los productos, programas y servicios de la organización. *Limitaciones:* incluyen problemas, amenazas, y requisitos impuestos los que, contrariamente, pueden retardar la realización de la misión y objetivos organizacionales. Una recesión económica, por ejemplo, está considerada por lo general como una limitación del medio ambiente. Las oportunidades y limitaciones abundan en las tres secciones principales del medio ambiente: social, política y económica.

**El medio ambiente social:** Los acontecimientos y tendencias que se presentan en el medio ambiente social pueden tener impactos inmediatos o dilata- dos sobre la organización. Los probables estados futuros, por supuesto, ejercerán impactos futuros. El primer anuncio de una nueva técnica de control de la natalidad, completamente segura y a toda prueba, puede ejercer un efecto inmediato sobre los productores de técnicas inferiores de control; una tendencia hacia la postergación de la formación de la familia tendrá diferentes implicaciones a corto y largo plazo sobre las industrias de muebles y artículos de pasatiempo; los cambios esperados en la composición de la edad de la población, afectarán seriamente a todas las organizaciones en alguna fecha futura. Más aún, lo que ahora constituye una oportunidad, mañana puede convertirse en un problema, especialmente si una organización competidora aprovecha primero las ventajas.

En general, uno puede buscar una variedad de formas de cambio del medio ambiente social. El cambio en la población es una de ellas. El centro de la población se ha estado movilizandohacia el Oeste durante varias décadas, y ahora parece desplazarse hacia el Sur. Los grupos de personas ancianas están aumentando como porcentaje de la población total, y casi uno de cada dos matrimonios contraídos termina en divorcio. Las normas sociales también están cambiando. Estamos entrando en una era más igualitaria en relaciones sociales. Edades más tempranas para el voto y para la ingestión de bebidas alcohólicas, peinados no convencionales, inclinación por la marihuana en vez del alcohol, y la preferencia por el rock en vez de la música clásica, son factores que caracterizan cada vez más a las personas jóvenes. También los jóvenes de hoy tienen más educación que los ancianos. Los hombres mayores corren para mantenerse atléticos y las mujeres maduras se estiran el cutis para estar a tono con las normas de belleza y salud impuestas por los jóvenes. La conservación del ambiente, el consumismo, y el control de armas de fuego también se originan en el medio ambiente social.<sup>12</sup>

**El medio ambiente político** Los fenómenos del medio ambiente social pueden afectar directamente a la organización o pueden ser mediatizados por el medio ambiente político. Cambios en los estilos de vida tendrán un impacto económico directo e inmediato sobre la organización en términos de las demandas por diferentes tipos de productos. Por otro lado, la conservación, los estándares de los productos, el control de armas de fuego, son

los tipos de requerimientos sociales que son impuestos legislativamente a la organización.

La mayor parte, si no todas las demandas que se originan en el medio ambiente político probablemente tienen algunos antecedentes sociales. Pero también pueden ser espontáneas. Y, por supuesto, el medio ambiente económico puede presionar a los poderes políticos para que elaboren leyes que afecten los medios ambientes social y económico.

Las demandas políticas más comunes incluyen la regulación de salarios y condiciones de trabajo (por ejemplo, las exigencias del Occupational, Safety, and Health Act), sindicatos, estándares que deben reunir los productos, y contaminación ambiental. La legislación y la regulación administrativa definen la naturaleza y carácter de la organización, imponen limitaciones a la conducta de las oficinas corporativas, y establecen estándares para la contabilidad financiera. Los poderes fiscal y monetario del gobierno federal, lo más importante de todo, ejercen impactos sobre el medio ambiente económico y en consecuencia sobre las organizaciones.

**El medio ambiente económico:** El Producto Nacional Bruto (PNB) es el elemento central del ambiente económico para la mayoría de las organizaciones, ya sean lucrativas o no, puesto que puede ejercer la mayor influencia en los ingresos y en los gastos. Los subproductos del PNB incluyen el ingreso personal disponible y el estándar de vida, niveles de precios, disponibilidad de capital, etc. Hay aquí un efecto contrario, también.

Los cambios en el ambiente económico son los que generalmente producen los efectos más dramáticos y drásticos en la organización. La crisis de energéticos, el deterioro del dólar en los mercados monetarios internacionales, la competencia interna e internacional, son acontecimientos y tendencias que inciden en el cambio de las demandas que se hacen a la organización en términos de oportunidades y limitaciones, y a las cuales tiene que enfrentarse.

El subsector más inmediato del medio ambiente económico que afecta a la organización es la industria en la que ésta opera. Los cambios en la industria, en los precios, el tamaño de los mercados, la introducción de nuevos productos por la competencia, el desarrollo de nueva tecnología, un súbito excedente o escasez en las materias primas, fusiones y adquisiciones de los competidores, y una serie de transiciones, dejan poco espacio para que sobreviva y prospere una organización si es indiferente a tales eventos.

Acontecimientos, tendencias, y futuros estados posibles del medio ambiente, entonces, constituyen una serie de desafíos para la organización. Estas demandas que se plantean a la organización, vistas como oportunidades y limitaciones, exigen reacciones que maximicen las ganancias y minimicen las pérdidas.

### **La estructura organizacional y sus debilidades**

Para responder efectivamente a los desafíos de su medio ambiente, una organización necesita explotar sus fuerzas y si puede, sus debilidades. Para hacerlo, debe conocer cuáles son.

Para ayudar a su identificación, podemos definir a las fortalezas como aquellos atributos organizacionales que le permiten desempeñarse bien y debilidades como aquellos atributos que la obligan a desempeñarse pobremente. Las fortalezas y debilidades organizacionales pueden ser comprendidas mejor en el contexto de una breve revisión de diseño y control organizacional.

Escencialmente, existen dos fuerzas funcionando en cualquier organización: *burocratización e innovación*. Ambas tienden a provocar efectos opuestos pero complementarios. La primera tiende a mantener estable a la organización; la última, a hacerla flexible. Aunque complementarios, los dos procesos se oponen en cierto grado. Ambos están diseñados para reducir los efectos de la incertidumbre. La burocratización reduce la incertidumbre en el *ambiente interno* de la organización; y la innovación reduce la incertidumbre en el *ambiente externo*. Veamos en qué forma.

**Burocratización** Burocratización significa establecer formas habituales para realizar el trabajo de la organización.<sup>13</sup> La misión de la organización señala en qué consiste este trabajo. El alcance y profundidad del trabajo lo determinará la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos en su interacción con el medio ambiente.

Después de su ingreso, los miembros de una organización descubren, si es que ya no lo saben, que existen cuatro funciones básicas que debe realizar una organización, para ser una entidad viable en su medio ambiente. Debe *procurarse* los recursos para sus actividades, debe *producir* bienes y servicios; debe *comercializar* sus productos; y debe realizar una función de *finanzas y contabilidad* de sus actividades.

Si cada uno trata de hacer todas las tareas, resultará el caos. Por lo tanto, debe haber una división del trabajo con respecto a estas funciones. Mientras avanzan en su trabajo, los miembros de la organización aprenden a hacer las cosas mejor. Sus habilidades mejoran; obtienen conocimiento adicional sobre los procesos de transformación comprendidos en su trabajo, descubren que algunas formas de hacer las cosas son mejores que otras; encuentran que cierta combinación de recursos —trabajo, maquinaria, y materiales— resulta en mayor eficiencia. Experimentan los beneficios de la *curva de aprendizaje o experiencia*. Para decirlo simplemente, la productividad aumenta cuando aumenta la experiencia de una persona u organización en la realización de un trabajo específico.

Lo que los gerentes aprenden de la experiencia se estructura en el diseño organizacional. La división del trabajo inicial se modifica y refina a medida que los trabajadores y gerentes desempeñan sus papeles (*roles*) especializados. A medida que aumenta la demanda y la producción, se crean nuevos puestos y posiciones adicionales, e inclusive nuevas unidades organizacionales. Estas nuevas unidades organizacionales y nuevos puestos a su vez pueden modificarse con una mayor experiencia. El personal también goza o sufre las consecuencias de la experiencia. Se los promueve, destituye, transfieren, o se les concede aumentos con el paso del tiempo.

La experiencia también enseña a los gerentes que algunas pautas de decisión son mejores que otras. Se clarifica la misión de la organización; el logro de los objetivos se hace más realista con el tiempo; la repetición de situaciones en las que hay que tomar decisiones sugiere la formulación de políticas específicas para facilitar la toma de decisiones operacionales; la experiencia en el trabajo muestra que algunas técnicas o métodos de operación dan mejores resultados que otros, y éstos se convierten en procedimientos estándares; la experiencia en el trabajo también resulta en la determinación de los estándares de producción y de trabajo operacional, que señala al personal qué es lo que se espera de ellos en la realización de sus tareas; finalmente, las normas de la conducta individual e interpersonal se desarrollan en forma de “debe. . .” y “no debe. . .” Estas normas o reglas de decisión se convierten, en efecto, en las costumbres de la sociedad organizacional.

La estructura de los puestos y las relaciones entre ellos, que resulta de la división del trabajo y del desarrollo de las guías para la toma de decisiones o las pautas normativas, influyen tanto en diferencias como en similitudes en la conducta de los miembros de la organización.

La división del trabajo en una organización tiene el efecto de diferenciar el comportamiento de las personas. Ésta es la consecuencia de la especialización. El trabajo de una persona es diferente del de otra. Por contraste, las normas comunes de conducta representadas por las guías para la toma de decisiones producen el efecto de hacer muy similares los comportamientos del personal. Aunque estos resultados diferentes parecen tener consecuencias compensatorias, éste no es en realidad el caso. El efecto en el diseño organizacional —la estructura del puesto y la pauta normativa— es hacer la conducta más predecible.

Es razonable esperar que el comportamiento de una persona en la división manufacturera esté orientado hacia la producción a bajos costos unitarios. Igualmente, se puede esperar que una persona de la división de comercialización se centre en el incremento del volumen de ventas o de la utilidad de las mismas. Los objetivos, políticas, y procedimientos también provocan expectativas predecibles en el comportamiento. Si es política de la compañía ofrecer una garantía por seis meses en los artículos eléctricos, podemos esperar razonablemente que el personal afectado por las relaciones con los clientes, cumplirá con esta norma si algo no funciona bien en los aparatos.

El conjunto de pautas de comportamiento que resultan del proceso de burocratización descrito anteriormente, bajo circunstancias normales, tiene resultados predecibles: una disminución en el costo unitario de la producción. Por ejemplo, en la función de producción, el Boston Consulting Group ha encontrado que, duplicando el volumen de producción, con el tiempo puede obtenerse una reducción del costo por unidad de 20 a 30%.<sup>14</sup>

Existe otro resultado de la burocratización, más sutil e igualmente predecible. En mayor o menor medida, el personal tiende a internalizar las exigen-

cias de su papel en el trabajo y las guías normativas para la toma de decisiones. Esto es, habituado a las exigencias de su trabajo y a las instrucciones relevantes para la toma de decisiones, ellos hacen lo que hacen, no sólo porque en un momento estos parezcan ser la mejor forma de hacerlo; pueden hacerlo de esa manera porque siempre lo han hecho así en el pasado. En efecto, los medios se han convertido en fines.

**Innovación** Mientras tanto, el medio ambiente ha estado llamando incesantemente a la puerta de la organización. La demanda por los productos, programas, o servicios de la organización ha subido o bajado; nuevos competidores han entrado y antiguos competidores han salido del área industrial; grandes avances se han logrado en tecnología; la legislación o una regulación administrativa han cambiado el salario mínimo, los estándares de los productos, o las exigencias sobre seguridad en la fábrica; los cambios en los estilos de vida han complicado los problemas de reclutamiento y motivación de empleados en la planta y en la oficina.

La organización no puede y no permanece completamente indiferente a las demandas del medio ambiente. Responde, con innovación, al menos a algunas de las demandas que se le plantea. La innovación ocurre cuando una organización responde a una demanda ambiental cambiando su estructura, proceso, o conducta organizacional (o una combinación de estos factores), para ser capaz de satisfacer la demanda que percibe. Un cambio en la estructura puede comprender el establecimiento de una unidad de relaciones industriales en el departamento de personal para tratar con el nuevo sindicato recientemente reconocido; un cambio en el proceso de comunicación puede responder a demandas gubernamentales en el sentido de que la organización produzca cierta información cada tres meses; un cambio en la conducta puede ejemplificarse por un cambio en el estilo de liderazgo en uno o varios gerentes, el percibir modificaciones en los estilos de vida de los nuevos miembros reclutados por la organización. Una innovación en uno de estos factores puede exigir cambios en uno o en los dos factores restantes.

La respuesta innovativa más obvia es la que se da a las fluctuaciones en la demanda del producto. La organización adquiere más recursos cuando quiere aumentar la oferta o disminuye su adquisición si desea reducirla. Es también probable que la organización responda a requerimientos legales, como evitar la discriminación en la contratación de personal y cumplir con las nuevas disposiciones de seguridad del producto. Estas clases de respuestas pueden requerir varios grados de innovación desde muy bajos hasta muy altos.

Sin embargo, una organización puede fracasar al responder a su medio ambiente (con respecto a otros cambios no tan obvios en la demanda). Por ejemplo, puede haber segmentos potenciales del mercado no explotados para un producto que esperan reconocimiento en la forma de innovación del producto. O una empresa puede tener la oportunidad de entrar en un mercado cuando el producto está en su etapa de crecimiento. Un fabricante de



componentes electrónicos tuvo la siguiente experiencia hace algunos años: su firma producía componentes para un fabricante de calculadoras manuales pero no pensó seriamente en la idea de producirlas en esa época. Cuando finalmente empezó a pensar en la posibilidad de iniciar la aventura, la empresa decidió que no podría competir con las compañías que ya estaban operando en el mercado.

**Contribuciones de la burocratización e innovación** Tanto la burocratización como la innovación contribuyen a las fortalezas y debilidades de una organización. No son buenas ni malas como tales, sino en cuanto aumentan o disminuyen las perspectivas de supervivencia y prosperidad de la organización.

La burocratización contribuye a la fortaleza de la organización en la medida en que la estructura organizacional resultante refleja formas eficientes y efectivas de cumplir su misión y lograr sus objetivos. Por ejemplo, una compañía con una línea homogénea de un solo producto puede operar mejor bajo una división funcional del trabajo. Pero si una organización tiene líneas múltiples y heterogéneas de productos, funcionará mejor con una división del trabajo basada en los productos. Igualmente, una compañía que tiene buenas políticas de servicios al cliente en un mercado existente de compradores, debe funcionar bien como consecuencia. Por lo tanto, si una organización ha aprendido las lecciones de sus experiencias podrá planear una estructura eficiente y efectiva para sus operaciones.

Pero no toda organización aprende igualmente bien, y el fracaso da como resultado debilidades o deficiencias organizacionales. Una empresa puede tener una excesiva o inadecuada especialización en la división del trabajo, sus procedimientos de producción pueden ser ineficaces, su personal de ventas puede estar escasamente motivado, sus prácticas de contabilidad limitadas a registrar ingresos y egresos cuando también debería practicar la contabilidad de costos.

Del mismo modo, el proceso de innovación también puede contribuir a la formación de fortalezas y debilidades de la organización. Las actividades innovativas producirán fortalezas cuando estén fundadas en la exacta percepción de acontecimientos, tendencias, y probables ocurrencias futuras en el medio ambiente, con la naturaleza de las respuestas acertadamente dirigidas a las capacidades de la organización. Por ejemplo, una empresa puede estar en un mercado muy sensible a la introducción de nuevos productos. Su fuerza consiste en que procura ser líder en la introducción de nuevos productos. Cuando no es líder, intenta entrar en el mercado durante la etapa de crecimiento del producto; cuando no puede hacerlo, sabiamente se abstiene de entrar en el mercado de ese producto. Otra compañía puede inclinarse por la tecnología de la producción porque los bajos márgenes de ganancia en la industria exigen bajos costos unitarios. En consecuencia, la empresa puede estar constantemente alerta a los nuevos desarrollos tecnológicos para poder mantener costos bajos. Otra compañía preferirá la integración

horizontal, podrá comprar exitosamente empresas que se encuentren en problemas, inyectarlas con la cantidad correcta de capital y controlarlas para hacerlas más productivas.

Si las actividades innovativas no se realizan apropiadamente pueden resultar debilidades organizacionales. Pueden ser la consecuencia de la integración horizontal, como en el ejemplo precedente, pero con una incapacidad por parte de la firma central de proporcionar el capital suficiente o de establecer controles adecuados en la firma subsidiaria. En realidad muchas de las adquisiciones y fusiones de las décadas de los 60 y 70, quisieron ser prácticas innovativas, y terminaron como desastres o al menos como fracasos, debido a una deficiente estructura organizacional.

### **Adaptación medio ambiente-organización**

Siempre que las oportunidades y problemas del medio ambiente están yuxtapuestos con las fortalezas y debilidades de la organización, podemos determinar si existe una buena o mala adaptación entre el medio ambiente y la organización. Una buena adaptación significa que la organización es capaz de satisfacer las demandas con una adecuada oferta de productos sin hacer demasiados cambios en su estructura, procesos y comportamientos. Así, la organización puede descubrir que la demanda por sus productos será bastante estable en el futuro cercano y que podrá ofrecer la cantidad suficiente a su participación en el mercado para el periodo estimado, quizás cinco años. Por el contrario, existiría una adaptación deficiente entre medio ambiente y organización si el periodo estimado mostrara una súbita disminución de la demanda en el momento en que la compañía está construyendo una nueva planta.

### **Definición del problema**

Suponiendo que exista una pobre adaptación entre medio ambiente y organización, necesitamos definir el problema y/o la oportunidad que enfrenta la organización. La forma más simple de hacerlo es preparar la definición específicamente en términos de la diferencia existente entre la demanda ambiental y la capacidad de la organización para satisfacerla. Este punto de vista es sostenible si el análisis ha demostrado que existe sólo un área de pobre adaptación, por ejemplo, una mayor demanda potencial del producto que la capacidad de oferta. Pero, salvo que la organización sea demasiado pequeña y controle continua y exactamente su medio ambiente —una combinación muy poco probable— no es posible obtener este resultado.

Más bien, podemos asumir que, grande o pequeña, es difícil que la organización perciba todos los problemas y oportunidades que existen en el medio ambiente en un momento dado. Puede ignorar una limitación o una

oportunidad en un momento y ser confrontado a ella más tarde, a veces con dimensiones más grandes y más obvias. En realidad, existen razones para creer que las organizaciones fallan en percibir muchos cambios en el medio ambiente, o si los perciben, no toman acción alguna, hasta que el impacto acumulativo se torna considerable y el cambio se hace claramente más deseable que mantener el *status quo*.

En consecuencia, existe una probabilidad de que cuando los miembros —o consultores— de la organización intentan resumir las causas de la deficiente adaptación entre el medio ambiente y la organización, es probable que confeccionen una lista de éstas, más de una o quizás dos deficiencias específicas en la adaptación medio ambiente-organización. Entonces será posible resumir las dificultades como errores en la burocratización o en la innovación, o en ambas.

Los errores en la burocratización típicamente parecen ser deficiencias más que excesos. Por ejemplo, puede no existir una estructura suficiente, más que ser excesiva. Es más probable que el caso se dé por la primera situación porque las organizaciones emplean gran parte de su existencia en crecer y expandirse más que en reducirse o declinar. Normalmente, el índice de crecimiento es bajo el de declinación es rápido. Durante el crecimiento es posible que se insista en la expansión de las capacidades de la oferta para satisfacer las demandas tan pronto como sea posible y de un modo informal, más que con deliberación y de un modo formal como corresponde. Puede ser más efectivo en el largo plazo realizar cambios formales en la estructura, proceso y comportamiento, pero la demanda es inmediata y a corto plazo. En consecuencia, es fácil esperar que las respuestas estén orientadas operacionalmente, hacer más de lo mismo tan rápido como sea posible, más que al cambio organizacional, (reorganicemos primero la división de manufactura antes de contratar nuevos empleados).

Así, muchas organizaciones tienden a desarrollarse de un modo desordenado, generalmente realizando los cambios que son absolutamente necesarios. Como ya lo señalamos, será menos probable el caso en que exista una excesiva burocratización, por ejemplo, el establecimiento de una estructura organizacional elaborada e innecesaria por el momento, o el establecimiento de políticas y procedimientos con grandes detalles para problemas triviales del momento. Sin embargo, a veces sucede así.

Las insuficiencias y excesos también pueden encontrarse en las prácticas innovativas de las organizaciones. La simple falla en percibir la necesidad de cambio es quizás correspondida con el fracaso de realizar el cambio aún cuando se reconozca como necesario.

Por ejemplo, una compañía puede percibir con el tiempo que está recibiendo menos pedidos de sus clientes pero más grandes. Como resultado, la tarea de procesamiento de papeles puede reducirse, pero la alta gerencia puede no advertir el hecho de que ahora hay más tiempo libre en el departamento de procesamientos de pedidos. El personal del departamento, por

contraste, si está consciente del tiempo desocupado, y siguiendo la ley de Parkinson, tarda más en realizar la tarea para cubrir el tiempo. Después de todo, ¿quién quiere perder su trabajo?

Aun cuando la alta gerencia advierta la disminución de la carga de trabajo en el departamento de procesamiento de órdenes, puede sentirse reacio a actuar. Pueden haber cosas más importantes que hacer, o quizás el personal del departamento tenga varios años de servicios en la empresa y la gerencia tema el impacto que provocaría en la moral de los demás, decidir transferencias, degradación, o despido del personal.

Con frecuencia, los excesos en la innovación son las consecuencias del actuar *prematureo*, de *un enfoque casual*, y de *imitación*. Por ejemplo, una empresa desarrolla una política informal de obtención de derechos estadounidenses en el desarrollo de tecnología extranjera. En un gran número de casos, es demasiado prematuro. Habiendo pagado cantidades importantes por las licencias, a menudo la compañía es incapaz de interesar a las empresas estadounidenses para la sublicencia de los adelantos tecnológicos. Como resultado, su inversión permanece estable durante varios años. Una organización también puede realizar la innovación en una forma casual. Una empresa desarrolló nuevos productos principalmente en términos de los intereses del presidente quien logró sobresalir como director de investigación y desarrollo. Debido a las considerables diferencias resultantes en los productos, no fue posible alcanzar economías de escala en las funciones de producción y comercialización. La imitación como exceso en la innovación se ilustra mejor con la adquisición de computadoras por parte de las compañías comerciales a fines de la década de los 50 y en la de los 60. Aparte de las bondades de las computadoras, muchas empresas las rentaban o compraban porque estaba de moda hacerlo. Por lo general, se colocaban en las oficinas principales con la elegancia de los escaparates de las grandes tiendas, y los presidentes de las compañías actuaban como si ellos fuesen los que las habían engendrado. Mientras tanto, los estudios demostraron que la gran mayoría de las adquisiciones tuvieron resultados negativos en términos costo-beneficio en los primeros años de su instalación. Por ejemplo, una compañía ordenó una computadora, seleccionada principalmente sobre la base de su pronta entrega, así podía ingresar en la lista de usuarios de computadoras dentro de su industria. La computadora resultó adecuada para ciertas operaciones de procesamiento de datos y no para otras, con un saldo negativo desde el punto de vista del análisis costo-beneficio. Sólo después de cambiarla por un tipo diferente, más acorde a las necesidades de la empresa, la relación costo-beneficio se hizo positiva.

La presente discusión sobre la definición del problema ha hecho hincapié sobre los aspectos negativos de la adaptación deficiente medio ambiente-organización. Esto es, se ha insistido en la pobre adaptación que la organización ha realizado mediante la burocratización e innovación en su reacción al medio ambiente. Pero esta pobre adaptación también puede presagiar

oportunidades y problemas. Los mercados pueden estar creciendo; la tecnología manufacturera puede estar mejorando; la economía puede estar en crecimiento; los vendedores de la compañía pueden ser capaces de vender a un ritmo más rápido del que se fabrican los productos; el sindicato local puede haber elegido un nuevo presidente que sea un mejor negociador que su antecesor; la lista puede continuar. Estas oportunidades se vuelven significativas principalmente, en cuanto la organización tiene fortalezas concordantes que pueden emplearse para sacar provecho de las oportunidades.

Es posible también, por supuesto, reconocer oportunidades que son correspondidas por debilidades organizacionales. Los mercados del producto, por ejemplo, pueden estar cambiando y la organización de la comercialización de la firma estar dirigida a vender, más que a hacer investigación de mercado.

En lo posible, la definición de problemas y oportunidades organizacionales debe ser resumida en las categorías de burocratización e innovación. La primera incluirá todas aquellas deficiencias en el proyecto organizacional que inhibe a la organización para llevar a cabo sus operaciones en forma efectiva. Esto incluiría cosas como papeles o trabajos mal definidos que conducen a disputas de jurisdicciones, o que permiten que las tareas queden entre los distintos puestos y permanezcan sin hacer, vagas políticas que terminan en decisiones inconsistentes, poderes inadecuados de toma de decisiones en los niveles más bajos, sistemas administrativos de información pasados de moda que no reflejan con precisión las operaciones actuales. Todo esto contribuye a la incapacidad de la organización para responder adecuadamente a las verdaderas demandas planteadas por el medio ambiente.

Igualmente, las oportunidades de innovación deberían ser agrupadas. Éstas podrían incluir estrategias para capturar mayores porciones de los crecientes mercados, un cambio en las regulaciones del gobierno que favorezcan los productos o servicios de la empresa, la posibilidad de integración vertical u horizontal, desarrollo de nuevas líneas de productos, y demás.

Cuando la *definición del problema/oportunidad* se ha articulado con datos que lo fundamentan ("La organización tiene una división del trabajo inadecuadamente especializada, en particular en la división de comercialización, debido a la creciente demanda. . .") "Existen oportunidades de crecimiento en las ventas a través del desarrollo interno y de adquisición en los siguientes mercados. . ."), surge el problema de qué es lo que hay que hacer específicamente.

### **Solución estratégica opcional**

Las respuestas tentativas se agrupan en forma de soluciones estratégicas opcionales. Una de ellas siempre debe ser "permanecer como está". Tal opción tiene un valor absoluto y comparativo. Al esbozar las futuras impli-

caciones de no tratar de cambiar la adaptación entre medio ambiente y organización, la opción de “permanecer como está” ayuda a demostrar las ventajas comparativas de las demás. El valor absoluto de la opción de “permanecer como está” consiste en que señala las consecuencias de no cambiar. En verdad, a veces esta opción es seleccionada finalmente cuando otras resultan poco viables.

De la misma forma en que la definición del problema/oportunidad es generalizada del modo más conciso posible, las soluciones estratégicas opcionales también deben ser resumidas, con ejemplos específicos. Así, en vez de decir que “el puesto de gerente de producción debe ser despojado de la responsabilidad del control de calidad, la actividad de control de calidad debe informar directamente al vicepresidente de manufactura, y debe constituirse un comité consistente en. . . para evaluar periódicamente los progresos realizados en el control de calidad,” la solución estratégica debe poner de relieve qué es lo que se quiere lograr y cómo hacerlo: “La calidad de los productos debe mejorarse estableciendo el control de calidad con un departamento que informe al vicepresidente de manufactura y creando un comité compuesto de. . . para evaluar el progreso en el control de calidad y hacer recomendaciones a. . .” El segundo ejemplo da la esencia de la estrategia de un modo que no lo hace el primero.

Comúnmente, las estrategias para el cambio organizacional pueden ser dirigidas al mejoramiento de la estructura organizacional (burocratización) o a cambiar las operaciones o productos (innovación) o ambos. El ejemplo anterior es una combinación de lo siguiente: la calidad del producto (innovación) se mejorará mediante un cambio en las responsabilidades y en las relaciones de información (estructura organizacional).

Puede existir un número casi ilimitado de opciones que podrían elaborarse para cada situación imaginable, pero los posibles cambios pueden categorizarse como 1) los que comprenden *cambios en relaciones existentes* (la transferencia de la función de control de calidad del gerente de producción al vicepresidente de manufactura como en el ejemplo anterior), 2) el *agregado de nuevos elementos* (creación de un comité, como en el caso del ejemplo expuesto) y 3) *la eliminación* de un elemento existente (supresión de un puesto, eliminación de un producto antiguo).

En este punto surge inevitablemente el problema de cuánto tiempo llevará buscar las opciones. Probablemente es mucho más que eso, en la medida en que el problema u oportunidad no es único para la experiencia del que toma las decisiones, y las soluciones convencionales serán las que se presentarán primero. Mientras que no existe nada malo en usar soluciones convencionales para los problemas convencionales, debe decirse algo también para intentar ir más allá de lo obvio toda vez que exista una razón para pensar que un esfuerzo adicional puede producir recompensas adicionales. La tendencia a “satisfacer” —adoptar la primera solución razonable y adecuada que aparezca— probablemente deba resistirse. No es que exista nada mágico

con respecto al número 3, como se ejemplifica en el número de soluciones estratégicas indicadas en la figura 1-1. A veces, una organización tiene solamente un conjunto de opciones de "hacer-no hacer": realizar sólo una cosa que esté abierta a ella o no hacer nada. En otros momentos, literalmente no pueden existir límites al número de opciones que pueden desarrollarse.

No obstante, debe establecerse un límite, y en general debe hacerse en términos de un análisis costo-beneficio. Básicamente, la decisión de terminar con la búsqueda de opciones debe tomarse cuando las opciones adicionales no sugieren beneficios iguales al costo adicional de la búsqueda. Por supuesto que las presiones del tiempo también pueden dictar el final del desarrollo de opciones adicionales.

### Elección de soluciones estratégicas

Es muy fácil decir que se debe seleccionar la solución estratégica opcional que mejore la adaptación entre organización y medio ambiente. Pero toda organización se enfrenta constantemente a una serie de limitaciones que restringen lo que aparece como viable en un momento dado. El mismo medio ambiente puede ofrecer obstáculos. La demanda por los productos de la compañía está creciendo y la opción obvia será construir una nueva planta. Pero las tasas de interés son altas y el promedio de precios de las acciones es bajo, haciendo difícil tanto la financiación a través de créditos bancarios como mediante la emisión de acciones adicionales. Bajo tales condiciones, la subcontratación puede resultar más viable que la expansión de instalaciones productivas.

Internamente también, pueden existir una variedad de limitaciones que signifiquen problemas para la elección de una solución estratégica opcional. Una forma de reorganización puede prometer más beneficios que otras, si se ignoran los cambios en el personal. Pero si es más probable que la "mejor" solución provoque más antagonismos entre el personal que otras; esta anticipación puede sugerir una solución que sea más aceptable.

También surgen problemas al considerar las opciones en términos de la *relación costo-beneficio a corto y largo plazo*. A veces, una solución puede ofrecer una combinación atractiva de costos y beneficios pero ser una combinación muy poco seductora a largo plazo. Lo contrario también puede ocurrir.

Una forma difícil relacionada con la anterior surge cuando una solución aparece como la *ideal* pero supone problemas *reales* en el corto plazo que impiden adoptar directamente esta solución ideal. Esta aparente imposibilidad de adoptar una solución ideal a veces, puede vencerse si es posible elaborar uno o más pasos provisionarios que conduzcan al estado deseado. Supongamos, por ejemplo, que un vicepresidente a pocos años de su jubilación, no se ha actualizado en los cambios ocurridos en su especialidad. En

circunstancias comunes, esa persona podría retirarse o transferirse a una posición de consultor para sacarlo del camino. Pero él es también un accionista importante y miembro del directorio. Sacarlo de su función, por lo tanto, es difícil o imposible. La solución ideal tendrá que postergarse. Pero si es posible, por ejemplo, crear una posición de asistente del vicepresidente y cubrirla con una persona que tenga el conocimiento especializado más la capacidad de asumir la vicepresidencia cuando el titular se jubile. Las principales reorganizaciones de la empresa pueden ser manejadas en esta forma también, puesto que una reestructuración drástica no puede llevarse a cabo de la noche a la mañana, sino que necesitará de un periodo de transformación relativamente largo.

Cuando sea posible, deben usarse los *denominadores comunes* mediante los cuales puedan compararse las opciones. Un denominador común obvio lo constituye el dinero; otros incluyen tiempo, distancia, y productividad. Los beneficios monetarios proporcionan el modo más fácil de comparación, como lo muestra la tabla 1-1. Las opciones que se presentan son soluciones e indican lo que debe hacerse ante una demanda creciente del producto, cuando no se tiene demasiada capacidad ociosa para satisfacer toda la demanda.

*Las condiciones ambientales* (o estados de la naturaleza, como se los llama frecuentemente) pueden afectar los beneficios. La condición ambiental supuesta en la tabla 1-1 es de *certeza*, es decir, la suposición de que el estado de la naturaleza no cambiará, que el aumento de la demanda ocurrirá con una probabilidad de 1.0.

Si existe alguna posibilidad desconocida de que el medio ambiente cambiará, entonces, pueden existir dos o más estados factibles de la naturaleza y existirán beneficios opcionales para cada opción estratégica. La tabla 1-2 muestra la rentabilidad bajo condiciones de *incertidumbre*.

En el caso en que sea posible señalar probabilidades objetivas a los diferentes estados de la naturaleza, los beneficios ocurren en condiciones de *riesgo*. Es más fácil hacer una elección bajo condiciones de riesgo debido a lo que se llama *valor esperado*. Para cada opción, se multiplica cada beneficio por su probabilidad de ocurrencia. Los resultados se suman y el total es el valor esperado. Ejemplo (las probabilidades son dadas en el cálculo):

$$(1\ 000\ 000 \times 0.6) + (500\ 000 \times 0.3) + (250\ 000 \times 0.1) \\ = \text{valor esperado de } \$775\ 000$$

**Tabla 1-1** Beneficios opcionales en condiciones de certeza

Opción estratégica	Beneficio
Construcción de una nueva planta	\$1 000 000
Subcontratación	750 000
No hacer nada	500 000



En los beneficios que se dan en la tabla 1-2, la primera opción estratégica da el valor esperado más alto.

La condición ambiental final bajo la cual debe tomarse una decisión se llama *conflicto*. Esta condición, generalmente se relaciona con las estrategias dirigidas a los mercados de los productos, pero puede suceder en conexión con cualquier cambio organizacional contemplado en el que se espera una oposición al cambio. En condiciones de conflicto, se puede esperar que la competencia u otro oponente tome alguna acción para contrarrestar el cambio estratégico. Así, si una compañía baja el precio de su producto, un competidor también podría bajar su precio y/o extender el periodo de garantía de su producto. Bajo condiciones ambientales de certeza, parece deseable no sólo escoger la mejor solución estratégica opcional al problema, sino también seleccionar una opción contingente si el estado de la naturaleza debe cambiar.

### Implantación de la solución

La realización de un cambio organizacional, como la implantación de cualquier decisión que tenga implicaciones complejas, debe ser *programada*. El programa consistirá en la lista de recursos que serán necesarios para efectuar el cambio, un calendario de las fechas en que se realizará, la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización, las fechas en que se llevarán a cabo las diferentes actividades, y asuntos similares. Mucho de lo que va en el programa ya se conoce, puesto que estos asuntos se han estudiado durante la elección de la solución estratégica.

El programa a su vez, se convertirá en un *presupuesto*. Nuevamente existen al menos buenas aproximaciones de los costos, las que se hicieron durante la comparación de las opciones, pero ahora las estimaciones deben hacerse con más cuidado.

El mismo presupuesto constituirá un *estándar* que servirá como referencia para una realización exitosa del cambio organizacional. También son necesarios otros estándares. Por ejemplo, el calendario puede ser muy im-

**Tabla 1-2** Beneficios opcionales en condiciones de incertidumbre

Opciones estratégicas	Estados de la naturaleza y beneficios opcionales		
	A	B	C
Construcción de una nueva planta	\$1 000 000.	\$500 000	\$250 000
Subcontratación	750 000	250 000	0
No hacer nada	500 000	0	-250 000

portante y una o más fechas de vencimiento pueden seleccionarse como indicadoras del progreso hacia la terminación.

### **Adaptación mejorada entre medio ambiente y organización**

Así, con un programa, presupuesto, y fechas de vencimiento, se ha completado el *trabajo de papeleo* para cambiar la organización. Lamentablemente, realizar el cambio organizacional no es tan simple como ordenar y recibir una nueva maquinaria o proyectar un edificio y erigirlo. Por el contrario, generalmente es en el estado de implantación del cambio organizacional en donde pueden aparecer las mayores dificultades, las que pueden determinar cuánto se logra de una mejor adaptación entre medio ambiente y organización, con la solución estratégica. Vamos a ver ahora este tema.

## **RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El problema de la adaptación concierne al *diseño organizacional*. La respuesta puede encontrarse en una revisión de la estructura y de los factores que afectan el programa de cambio.

### **Estructura organizacional**

En un momento dado, la estructura organizacional consiste en una serie de puestos (*roles*) y relaciones entre éstos. Los puestos reflejan la división del trabajo, y la relación entre puestos refleja la coordinación jerárquica, el conjunto de relaciones superior-subordinado que constituyen la cadena de mando. Cualquier cambio en la organización es probable que afecte a algunos, si no a todos, los puestos y a las relaciones entre ellos. Existe, así, la probabilidad de que cualquier persona experimente algunas de las siguientes consecuencias provocadas por el cambio organizacional:

- 1 Ningún cambio en su posición social
- 2 Un progreso en su posición social
- 3 Una degradación en su posición social

Las expectativas de las personas sobre su posición social son las que probablemente afecten sus actitudes frente al cambio organizacional. La expectativa de que la posición social no será alterada, es probable que resulte en una posición neutral frente al cambio. No todos los puestos y relaciones entre ellos sufrirán alteraciones en un proceso de cambio. Por ejemplo, los cambios en el mercado pueden exigir cambios en el departamento de comercialización, pero sin alterar al personal que lo integra.

Aquellos que prevén un mejoramiento en su posición, por supuesto, serán entusiastas adeptos al cambio. Ya sea que éste implique más poder, salario más alto, promoción, una oficina más amplia, más subordinados, o lo que fuera, pocas personas pueden resistir a esta tentación. Además, puede existir una gran ansiedad, frustración, y otros sentimientos y actitudes negativas hacia la situación *presente*. Entonces, cualquier cambio puede aparecer deseable.

Las expectativas de una rebaja o disminución en la posición social inevitablemente provocará resistencia. Las personas que se sienten satisfechas en sus puestos, se encuentran en una alta posición en las operaciones actuales, y están felices con el nivel de poder, posición y salario, pueden considerar perturbadora cualquier proposición de cambio. Estas personas pueden pensar que cualquier cambio será para empeorar.

La resistencia en tales casos, puede entenderse desde una perspectiva de costo/beneficio. Cualquiera que sea la posición que ocupe una persona dentro de la organización, llegar a ella le ha significado una serie de costos. Éstos incluyen educación, experiencia, competencia para obtener el trabajo, aprender las tareas específicas necesarias para la actual ocupación, desarrollar una conducta habitual para la ejecución de las tareas, y demás. Estos costos pueden considerarse como una inversión en el trabajo. Los beneficios son todos aquellos que el titular de la posición considera como resultados deseables al ocupar el puesto: salario, prestigio, poder, seguridad, etc.

Con un cambio organizacional inminente, las personas se pueden sentir amenazadas en lo que ellas consideran gratificante en sus trabajos. La inversión de los empleados en sus trabajos puede ser eliminada si ellos son despedidos, o degradados al ser transferidos. Consecuentemente, los beneficios pueden perderse o verse disminuidos. Ésta no es una perspectiva agradable. Es muy improbable que exista aceptación.

Kurt Lewin ha sugerido que donde las fuerzas favorables al cambio son iguales a las que apoyan el *status quo*, es probable que exista, si no la estabilidad, al menos una situación de equilibrio, quizás muy difícil.<sup>15</sup> Sin embargo, cuando se ha elaborado un plan para el cambio es claro que las fuerzas favorables han ganado sobre las fuerzas opuestas. Pero quizás, el concepto de ganar es inapropiado en cuestiones organizacionales. El ganar puede resultar una victoria excesivamente costosa si los perdedores sabotean el plan para el cambio.

Consecuentemente, una estrategia más apropiada, opuesta a la de fortalecer las fuerzas favorables al cambio, sería debilitar y ganar a las fuerzas contrarias en la organización. Si esto fuese posible, entonces es más probable que la relación entre proponentes y oponentes al cambio organizacional, sea de cooperación más que de conflicto.

Puede resultar —“más vale tarde que nunca”— preocuparse por la oposición al cambio organizacional, pero es *mejor más temprano que tarde*. La resistencia al cambio por parte de algunas personas es normal, por lo tanto,

debe esperarse y debe ser un renglón permanente en la agenda. Es posible vencer las fuentes obvias de resistencia. Si el puesto de una persona va a ser eliminado, o si se despedirán empleados que no tengan las habilidades exigidas por los nuevos empleos, o si las personas tendrán que ser transferidas a otros departamentos, entonces, automáticamente debemos esperar la resistencia.

Pero la resistencia surgirá en otros lugares no tan obvios. Esto se debe a que todas las partes de la organización están relacionadas entre sí; debido a esta interdependencia, podemos esperar que un cambio intencional realizado en una parte de la organización, probablemente provoque un cambio no planeado en otra. Por ejemplo, si se discontinúa un producto o servicio, sabemos que todo el personal directamente conectado con su producción se verá afectado. Pero, ¿qué pasará con el gerente del producto que pierde una parte de su línea de productos o el comprador en el departamento de compras que adquiere las materias primas, o el empleado del departamento de personal que maneja los registros de las personas que fabrican el producto? Ellos también pueden sufrir algunas consecuencias.

La experiencia también juega una parte en la naturaleza y alcance de la resistencia al cambio. Si anteriores programas de cambio se han realizado sin éxito y con resultados desmoralizantes, la probabilidad de la resistencia será mayor. Contrariamente, si las experiencias de cambio fueron alentadoras y efectivas, habrá una predisposición y entusiasmo.

¿Cómo puede generarse y estimularse el apoyo al cambio? Una condición parece ser la necesidad de apoyo de la alta gerencia. El personal, generalmente, busca la legitimidad del cambio en la más alta autoridad. El apoyo abierto a la innovación puede ser considerado peligroso si las altas jerarquías de gerentes, especialmente los ejecutivos con mayor antigüedad en la organización, no apoyan explícitamente el cambio. Si ellos no lo hacen, el personal de niveles más bajos, tendrá temor de perder sus empleos, pues una exposición prematura de su posición puede despertar la ira de sus superiores.

Así, no sólo es necesario que la alta gerencia indique la necesidad del cambio, sino también que debe ser lo más cándida posible sobre la inminente innovación para generar un alto nivel de confianza y aceptación. Probablemente, la forma más segura de lograr estos dos fines es consiguiendo tanto la cooperación como la participación del personal que resultará afectado por las transformaciones. Existe evidencia de que planificando las futuras tareas mejorarán los propósitos y la productividad.

La participación puede iniciarse en los más altos niveles y deslizarse hacia los más bajos de la jerarquía organizacional. Tal sistema refuerza la percepción del compromiso de la más alta autoridad y realza la consistencia en la toma de decisiones cruciales o importantes en el proceso de cambio. Es fundamental, por supuesto, para la alta gerencia, no anticiparse o tomar decisiones que deberían ser tomadas a niveles más bajos. Así, los ejecutivos de

mayor antigüedad pueden tomar las decisiones principales que son propias de su jurisdicción, luego invitar a la gerencia intermedia a continuar y completar las decisiones, y así por el estilo.

Aunque el propósito de cambio debe estar manifiesto en los altos niveles para lograr su éxito, no es necesario para que el proceso participativo se deslice a lo largo de la jerarquía. Como ejemplo, algunos miembros de niveles más bajos en una organización llegaron a la conclusión de que la empresa necesitaba un sistema de procesamiento de datos más amplio e integrado que el que tenía hasta ese momento. La compañía practicó un estudio de la administración de abajo hacia arriba durante varios años y así, después de informar sus conclusiones a las más altas autoridades, el personal de los niveles más bajos se constituyó como fuerza de trabajo y examinó los requerimientos del sistema de procesamiento de datos de la organización. Sus recomendaciones las presentaron a los jefes de departamento para su revisión y luego a los jefes de división. Finalmente, el presidente y el directorio aprobaron la solución al problema de procesamiento de datos de la empresa.

Siempre que sea posible, deben llevarse a cabo actividades participativas en pequeños grupos de pares. El contexto de un grupo proporciona oportunidades para la interacción y el intercambio de ideas en forma oral. La comunicación oral proporciona más flexibilidad para las ideas tentativas que las comunicaciones escritas, las que parecen adoptar un estilo rígido independiente del que las escribe. El aspecto igualitario del grupo también facilita la comunicación puesto que es más probable que las personas expresen sus opiniones en presencia de sus compañeros y no ante sus superiores.

### **Factores que afectan el programa de cambio**

Existen características organizacionales que aparentemente afectan el índice del programa de cambio, es decir, la creación de nuevos productos o servicios. Estas características son complejidad, centralización, formalización, estratificación, volumen de producción, eficiencia y moral. Además de estas características internas de la organización, parece que la relación entre la organización y su medio ambiente ejerce un impacto sobre el cambio organizacional.<sup>16</sup> Examinaremos brevemente cada uno de estos factores.

La *complejidad* se define como la variedad de ocupaciones y/o profesiones, especialmente aquellas que comprenden altos niveles de conocimiento como la ingeniería, que se encuentran en una organización. Mientras mayor sea la variedad o número de ocupaciones/profesiones, mayor será la complejidad. Ésta está directamente relacionada con el índice del programa de cambio. Es decir, mientras mayor sea la complejidad, mayor será el índice del programa de cambio. Presumiblemente, la variedad de conocimientos que posean los miembros de la organización produce una variedad de puntos de vista sobre lo que la organización debería hacer.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**DEPARTAMENTO DE CURSOS INSTITUCIONALES**

**Curso**

**"ADMINISTRACION PARA EL CAMBIO"**

**para**

**DIRECCION GENERAL DE GOBIERNO D.D.F.**

**1º - 12 de septiembre de 1997**

**MATERIAL DIDACTICO**

**Lic. Víctor M. Silva Martínez**

**LUIS CASTAÑEDA**

**EXCELENCIA  
EN EL  
TRABAJO**

---

EDICIONES  
**PODER**

## DEDICATORIA

*A Elena, Luis y Eduardo, fuentes continuas de inspiración.*

*Al recuerdo de mi padre, quien me enseñó que el trabajo es el camino más seguro hacia la excelencia.*

*A Jorge Mejía Prieto, quien descubrió la excelencia en la autoría de libros de superación.*

*A Don Jorge Espinosa Mireles, prototipo del empresario por excelencia que tanto necesita nuestro país.*

*A Alfredo Virgen, quien ha hecho de su empresa un ejemplo de excelencia en el trabajo.*

*A Víctor Manuel González, quien surgió más fuerte de la adversidad.*

## SOBRE EL AUTOR

El Lic. y M.A. Luis Castañeda Martínez ha ocupado puestos ejecutivos durante 22 años y ha sido director general durante los últimos 12 años.

Siempre se ha preocupado por descubrir lo que hace triunfar a las personas y a las empresas, por ello ha dedicado mucho de su tiempo al estudio del éxito y ha experimentado muchas técnicas en su propia persona, en sus empleados, en sus hijos y en sus amigos.

Los resultados de sus investigaciones los ha plasmado en sus libros:

- \* *El Niño Triunfador*
- \* *Llegarás a Donde Quieras*
- \* *Tú Naciste para Triunfar*
- \* *Cuida tu Salud* (coautor)
- \* *Como Destruir una Empresa en 12 meses ... o Antes.*
- \* *Los Pergaminos de la Excelencia* (coautor)
- \* *Exitobornética*

Ha impartido muchas conferencias, cursos y seminarios sobre temas de superación y gerenciales.

Es cofundador del programa de Empresarios Juveniles, de Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. y es miembro del Consejo de Administración de esta asociación.

## PREFACIO A LA SEGUNDA EDICIÓN

La excelencia, ese ideal de aquellos que buscan la superación en todos los órdenes de la vida, es el tema de este libro, que ahora se presenta en su segunda edición.

Excelencia en el Trabajo es el título de la obra y define el objetivo que el autor tuvo al escribirlo. El trabajo es esa actividad en la que pasamos la mayor parte de nuestra vida útil y que, por tanto, debe ser nuestra principal fuente de superación. Por desgracia, muchas personas ven el trabajo como un castigo, como un mal necesario; por eso fracasan en todos sus empleos.

Tener éxito en el trabajo no está reservado para unas cuantas personas con suerte. Es el resultado de un plan de acción perfectamente trazado que implica una serie de cambios y sacrificios personales realizados a lo largo de un periodo de tiempo.

Obtener el éxito no es fácil, nunca lo ha sido, pues, como dice la máxima: "Si las cosas que valen la pena fueran fáciles, cualquiera las haría"; pero, por los beneficios que se obtienen, bien valen la pena el sacrificio.

La persona que logra el éxito en su empleo será una persona más contenta, lo cuál se reflejará en su vida familiar, en su vida afectiva, en su vida intelectual y en todos los demás aspectos vitales. No estoy hablando solamente del éxito económico, que por lo general va de la mano con el progreso en el trabajo; hablo también del éxito que representa tener una mejor posición dentro de la jerarquía organizacional, tener una ocupación más satisfactoria y



tener la oportunidad de dirigir personas, que es uno de los deseos ocultos de muchísimos empleados.

Este libro le presenta una estrategia completa para triunfar en su empleo. Incluye las cualidades del triunfador aplicadas al trabajo; el desarrollo del ejecutivo, las técnicas gerenciales y el liderazgo.

Aplicando este cúmulo de estrategias, la persona con deseos de prosperar en su trabajo no tendrá más remedio que lograr sus metas, por ambiciosas que parezcan, porque dichas estrategias han sido ampliamente probadas por el autor y por otras personas que han alcanzado el éxito en su empleo.

Ahora que la industrialización y desarrollo económico del país está al borde del despegue, es más importante contar con empleados deseosos de superarse para que ocupen los puestos directivos —a todos los niveles— que seguramente se crearán en las empresas.

En su primera edición, este libro fue seriado en la revista Actividad Industrial, fue condensado en la revista Alto Nivel y sus artículos fueron reproducidos en varios números de la revista Emprendedores. Así mismo, muchas empresas lo utilizaron en sus programas de capacitación para la Calidad Total.

Agradezco a Jorge Mejía Prieto el permitirme utilizar varios de los aforismos de su libro Los Aforismos de Oro, publicado por Panorama Editorial, S.A.

PRIMERA PARTE

# EXCELENCIA PERSONAL

## AFORISMOS DE LA EXCELENCIA

*Nuestra distancia al Cielo es proporcional a la magnitud del amor que nos tengamos a nosotros mismos.*

Emmanuel Swedenborg

*Encuentre una misión para su vida y hallará el éxito y la felicidad.*

William Walker

*Si uno avanza confiado en la dirección de sus sueños y trata de vivir la vida que ha imaginado, se topará con el éxito inesperado en cualquier momento.*

Henry David Thoreau

*El hombre no revela mejor su propio carácter que cuando describe el carácter de otro.*

Juan Pablo Richter

*Debo todos mis éxitos en la vida al hecho de haber llegado siempre con un cuarto de hora de adelanto.*

Horatio Nelson

*Imita a los que tienen éxito y te convertirás en uno de ellos.*

Jorge Goodman

*No busques afuera tu motivación, tienes la que requieres en el corazón.*

Luis Castañeda

*Presencia de ánimo y valor ante la adversidad, valen más que un ejército para conquistar el éxito.*

John Dryden

*La fe en uno mismo es milagrosa cuando va acompañado por la fe en el trabajo.*

John Pierpont Morgan

*El entusiasmo y la imaginación positiva son el combustible de la voluntad.*

Paul C. Jagot

# 1

## Uno vale tanto como cree valer

Reconocer el valor que uno tiene es el primer paso hacia el éxito en todos los aspectos de la vida, pero en el trabajo es más evidente. Por lo general somos como diamantes en bruto. El valor está allí implícitamente, pero es necesario cortarlos y pulirlos para que aflore todo su valor. Un diamante en bruto pudo haber permanecido incrustado en una roca cubierta por el fango y no por eso tener menos valor que otro que estuvo en la superficie, bañado por el sol todos los días hasta que alguien lo descubrió. De igual manera, una persona pudo haber tenido un pasado nada recomendable y a pesar de ello conseguir el éxito en su vida.

Muchas personas nacen en cuna de plata; sin embargo, nunca progresan porque no reconocen el valor que tienen como seres humanos. Existen miles y miles de personas que tuvieron todo a sus pies: dinero, los mejores colegios, viajes, buena ropa y toda la diversión que quisieron; pero a pesar de ello, terminaron en la cárcel o muertos por su propia mano, o hundidos en las drogas o el alcohol.

Entonces podemos inferir que todo ser humano tiene el potencial para superarse o para destruirse, independientemente del material de que haya estado hecha su cuna.

Cuando reconocemos nuestro valor, aprendemos a querernos. Podemos no estar conformes con lo que hemos logrado pero no por eso nos despreciaremos, porque sabemos que en nosotros mismos está el poder cambiar las cosas para llegar a ser lo que deseamos ser.

Cuando tenemos autoestima lo proyectamos en todo lo que hacemos. Denotamos seguridad en nosotros mismos, tratamos de mejorar nuestra presencia, y nuestra personalidad parece irradiar confianza.

Una persona con autoestima no necesita usar ropa de primera clase, ni tener un automóvil de lujo, ni colgarse al cuello medio kilogramo de oro y joyas para sentirse segura de sí misma. Todo lo contrario, una persona que se estima proyecta seguridad con la expresión de su cara y con los mensajes no verbales que su cuerpo irradia a todo aquel con quien interactúa.

Las personas que dependen de artificios externos para sentirse seguras, son seres acomplejados que creen que sin las cosas materiales no son nadie.

## 2

### El rumbo de una persona no puede manejarse por control remoto

Solo uno determina lo que quiere hacer con su vida. Desde muy pequeños mostramos esa determinación. Un bebé que no quiere comer no va a comer por más explicaciones que le demos. Y si por la fuerza introducimos la comida en su boca, seguramente la echará fuera en la primera oportunidad que tenga.

Por desgracia, muchas personas pierden el control de sus vidas muy temprano y se dejan llevar por la corriente sin importarles a donde vayan a parar.

En las empresas es común ver ese tipo de personas. Son empleados con muchos años de servicio que permanecen en el mismo puesto, o cuando mucho, habrán cambiado a puestos laterales. Indudablemente son buenos empleados, hacen todo lo que se les dice y lo hacen bien, pero no han sabido controlar sus destinos y quedan inmobilizados por temor a fracasar si, por ejemplo, deciden buscar otro empleo. Incluso, temen pedir aumentos de sueldo por miedo a que los despidan.

La falta de autocontrol nos hace marionetas de otras personas. Si nos dicen salta, saltamos. Si nos dicen silba, silbamos. Pero esto sería lo menos grave. Muchas personas se inician en los vicios simplemente por no saber negarse. También se prestan a participar en actividades ilegales dentro de las empresas. Son la "carne de cañón" de personas sin escrúpulos que aprovechan la debilidad de ca-

rácter del individuo para hacerlo realizar cosas en su favor.

Uno debe hacer las cosas porque quiere hacerlas, porque las considera buenas o necesarias para su progreso. Cuando uno tiene que hacer las cosas sin quererlo pierde el autocontrol y queda a expensas de la dirección que el viento tenga.

Las personas sin autocontrol siempre culpan a la vida por lo que les ocurre, y no se dan cuenta que al nacer recibieron las llaves de un vehículo para que ocuparan el asiento del conductor, encendieran la máquina y se dirigieran a donde quisieran. Sin embargo, muchas han cedido el asiento a otro para que condujera por ellas.

Cuando ejercemos el autocontrol, la toma de decisiones respecto de nuestra vida se hace más fácil y por lo general, más acertada, porque sabemos lo que queremos en todo momento. A veces permanecemos en un empleo que no nos satisface del todo, pero que nos conviene conservar por razones válidas. ¿Puede esto considerarse como una falta de autocontrol? La respuesta es no, porque nosotros mismos hemos decidido permanecer allí, porque tenemos fines ulteriores que nos compensarán por el sacrificio actual.

Siempre es posible cambiar de empleo si uno está descontento con el que tiene actualmente; entonces, no hay razón para seguir sufriendo situaciones desmotivantes cuando está en nuestras manos decidir lo que queremos hacer, a menos que, como dijimos antes, nuestra permanencia en ese trabajo obedezca a fines ulteriores. Por ejemplo, una persona puede tener un empleo que por el horario, le permite ir a la universidad. Entonces, si no se encuentra a gusto en ese empleo, lo puede conservar porque es un instrumento para lograr otro fin: terminar una carrera universitaria y así poder obtener un empleo que le satisfaga y le haga triunfar en la vida.

## 3

### La disciplina es la evidencia del carácter

La disciplina es una de las cualidades más importantes del triunfador. Es muy difícil concebir a una persona que no tenga como sello a la disciplina.

En el trabajo, es uno de los principales atributos de quienes han ascendido la pirámide organizacional. Un individuo autodisciplinado es confiable y además, es altamente respetado porque siempre pone el buen ejemplo a su personal, por ello no debe extrañarnos que reciba frecuentes promociones.

La autodisciplina es el elemento fundamental para conseguir las metas en la vida, porque conseguir lo que uno se propone requiere de muchos sacrificios y toma mucho tiempo, por ello solo con una gran dosis de disciplina autoimpuesta puede uno realizar todas las actividades necesarias para el logro de nuestros objetivos.

Trabajar durante muchas horas seguidas cuando es necesario, estudiar después del trabajo, realizar un trabajo que no nos gusta hacer pero que es preciso realizar y viajar toda la noche para atender una cita importante al día siguiente, son ejemplos de actividades que requieren de autodisciplina.

Una persona disciplinada es siempre confiable. Sabe uno que va a ser puntual en sus citas y que todo trabajo que se le encomiende será de primera calidad.

La puntualidad es una característica muy evidente del individuo que practica la autodisciplina, porque no im-

porta el sacrificio que representa llegar a tiempo a una reunión, él está dispuesto a hacerlo.

Pero ser disciplinado no significa ser sumiso en todo. No quiere decir que hay que estar dispuesto a hacer todo lo que se le ordene, aun cuando la orden vaya en contra de sus principios. Una persona con disciplina siempre tiene el poder de la discriminación; es decir, sabe lo que diferencia el bien del mal. Así, si recibe una orden para efectuar un trabajo que puede dañar a la empresa, su misma disciplina le hará desobedecer tal orden, porque es una cualidad que se origina de adentro hacia afuera, o sea, se es disciplinado con uno mismo antes de serlo con los demás.

## 4

### Sólo uno puede motivarse a sí mismo

La motivación es interior. Es una fuerza que puede permanecer dormida por mucho tiempo, de hecho, puede permanecer en estado inerte toda la vida de una persona, sin aflorar nunca.

Si la motivación fuera externa, todas las personas que asistieran a un curso de superación personal saldrían igualmente motivadas, pero no es así. Unas salen dispuestas a cambiar su vida por completo, pero al paso de los días el entusiasmo decrece y vuelven a su forma habitual de vida. Otras, si modifican su vida y su progreso es evidente. Otras, solo comentan que el tema fue muy interesante pero ni siquiera piensan en poner en práctica los conceptos tratados.

Si una persona depende de que otras personas la "motiven" para actuar, seguramente será una perdedora toda su vida porque no está echando mano de su motivación interior, que es la única fuerza motriz del éxito. Ejemplos de esta clase de personas abundan en todo tipo de organizaciones. Son gente que dice no hacer un mejor trabajo porque no la motivan y por esa actitud continuamente es despedida de varios empleos. Vive siempre a la espera de ese gran motivador como si se tratara de un mesías, pero se puede quedar esperando porque nunca llegará, a menos de que se de cuenta de que siempre ha estado dentro de ella.

El miedo, que también es interno, es un gran motivador, pero no hay algo peor que actuar por miedo porque los resultados no siempre serán favorables. Cuando una persona trabaja por temor a que la despidan, no puede tener la concentración necesaria, o no dará el paso adicional para hacer un buen trabajo. Solo hará lo necesario para mantener el empleo.

El mejor motivador es el deseo. La necesidad casi compulsiva de lograr el éxito en la vida. El querer ser todo lo que uno es capaz de ser. El aspirar a ascender la montaña y plantar nuestra bandera en la cima. Esta es la única forma de motivación que cuenta.

Y esa motivación existe dentro de nosotros. Es como un resorte comprimido con toda su energía lista para ser liberada y dispararnos como un proyectil hacia el triunfo. Todo lo que tenemos que hacer es oprimir el botón. Pero, cómo nos tiembla la mano para hacerlo. Muchos dicen, mañana, y mañana, y mañana y cuando se dan cuenta, se les terminó el tiempo.

El mejor empleado que una empresa puede tener es el que sabe motivarse a sí mismo. Es aquel que no está a la espera de la palmadita en la espalda para continuar haciendo un buen trabajo. Un empleado automotivado trabaja para sí mismo y por lo tanto, él mismo debe darse la palmada y felicitarse por sus logros. Así, si su jefe no le reconoce la calidad de su trabajo, no va a desanimarse y reducir su productividad como consecuencia de ello.

Es obvio que las personas automotivadas van a ocupar los puestos más importantes de una organización. No es casualidad que a medida que un empleado asciende la escala jerárquica recibirá menos halagos cada vez que efectúe un buen trabajo. Primero, porque se espera que siempre haga bien las cosas, y segundo, porque su motivación interior será más grande, pues a medida que conseguimos triunfos se incrementa nuestro deseo de seguir adelante para obtener más.

## 5

### El inmenso poder de la imaginación

¿Cómo sería el mundo si el ser humano no tuviera el poder de imaginar? El hombre aún viviría en cavernas y dependería de la caza para alimentarse. Pero afortunadamente fue dotado con ese don propio del ser humano: la imaginación.

Y así el hombre descubrió el fuego e imaginó como emplearlo, y de allí surgieron miles de inventos y descubrimientos que han llevado al hombre hasta la etapa de progreso en que se encuentra.

Napoleón Hill, famoso inspirador de hombres y mujeres, expresó: "Lo que la mente del hombre pueda imaginar, el hombre puede realizar". Y así ha sido. El hombre imaginó pisar la superficie lunar y lo hizo.

Por desgracia, el hombre también imaginó desarrollar un arma con un enorme poder destructivo y creó la bomba atómica.

Todos poseemos ese enorme poder que es la base de la motivación, pues el imaginar lo que podemos ser es capaz de movernos a la acción para convertir en realidad nuestros deseos. Pero también puede detenernos. Si imaginamos que nos va a ir mal si hacemos algo, podemos llegar a sentir la angustia y la frustración como si ya estuviera ocurriendo el fracaso. Obviamente, esto evitará que realicemos eso que quizá valga mucho la pena, como dejar un empleo seguro para poner un negocio propio. Así

de grande es la fuerza de la imaginación, que nos hace vivir en nuestra mente una realidad que aún no existe. Si en nuestra mente nos vemos como triunfadores y todos los días alimentamos esa imagen, tendremos la motivación suficiente para hacer todo lo que sea necesario con el fin de convertirnos en triunfadores.

Cuando deseamos algo con todas nuestras fuerzas y nos imaginamos que ya lo poseemos y disfrutamos internamente la satisfacción de tenerlo, surge en nuestro interior un estímulo que parece conducirnos al logro de ese deseo.

En el trabajo, la imaginación desempeña un papel muy importante. Un sistema para hacer más efectivo un proceso de producción; la idea para una nueva campaña publicitaria; la creación de un nuevo producto, y una sugerencia para mejorar la productividad, son ejemplos del uso del poder de la imaginación.

Se dice que nuestro subconsciente es como una computadora y que el consciente es el programador. Usando esta analogía podemos decir que siempre tenemos la posibilidad de programar a nuestro subconsciente para que realice las tareas que deseamos. El lenguaje de programación es precisamente nuestra imaginación, y una vez debidamente programado nuestro subconsciente, éste nos va a hacer actuar para hacer realidad lo que imaginamos. Como aficionado al tenis que soy, he puesto en práctica lo anterior con mucha frecuencia al imaginar en mi mente golpes que nunca había intentado en la cancha, y los resultados me han dejado asombrado, pues pude realizar esos golpes como si ya los hubiera practicado antes. Lo mismo me ha ocurrido antes de dar un discurso. En mi imaginación me veo hablando con mucha seguridad y diciendo lo que debo decir. Esto lo hago varios días antes del evento y cuando el día llega, todo sale como lo imaginé.

Parece obvio que nuestro subconsciente se encarga de toda la parte motora de nuestro cuerpo, incluyendo los movimientos de brazos y piernas, la expresión de nuestra cara, nuestra postura y la seguridad de nuestra voz. Un gran aliado sin duda en nuestra búsqueda del éxito.

Muchos autores sugieren que si uno desea algo con mucha fuerza puede conseguirlo más fácilmente si utiliza una representación visual de dicho deseo. Por ejemplo, si usted desea poseer un automóvil con ciertas características, puede recortar una foto de las que aparecen en revistas y colocarla en un sitio que usted vea con cierta frecuencia, digamos el espejo o el locker en la oficina. Si todos los días ve la foto del auto y se imagina en él, manejándolo y recorriendo sitios que desea visitar, y además se repite a sí mismo: "Voy a tener un automóvil como ese", va a lograr la motivación suficiente para hacer lo que sea necesario para conseguir hacer realidad su deseo.

# 6

## Cualquier lugar es el destino final de una persona sin metas

Si pregunto a cien personas al azar cual es su meta en la vida, lo más seguro es que no encontraré una respuesta concreta. Muchas dirán, triunfar. Pero no sabrán definir su triunfo.

Yo creo que no tener metas personales es uno de los más grandes fracasos de la humanidad. El mundo habría llegado mucho más lejos si la mayoría de sus pobladores tuviera metas.

Millones de personas viajan por la vida completamente a la deriva, a donde la corriente los arrastre, sin saber donde van a parar. Todo porque no han dedicado tiempo a decidir su destino. Y esa semilla de triunfo que todos tenemos dentro permanecerá sin ser sembrada, y mucho menos, regada y alimentada con el fertilizante del éxito.

Pero lo peor es que millones de seres humanos tampoco tienen metas a corto plazo. Viven a expensas de lo que el día siguiente les depare; y pasan los días, las semanas, los meses y los años y no toman control de sus destinos, y al final, cuando difícilmente pueden cambiar, se quejan de su mala suerte y de la falta de oportunidades.

Sin duda muchas cosas nos ocurren, buenas y malas, sin que nosotros las hayamos buscado conscientemente, pero estoy convencido de que en general nosotros creamos nuestra propia suerte. Lo que pasa es que culpar a la suerte de nuestro fracaso es muy cómodo. ¿Qué haríamos si no existiera el concepto de suerte? Seguramente

inventaríamos otra excusa igualmente útil, porque para eso somos demasiado creativos.

Que triste es escuchar a una persona decir: "Mi meta es amanecer mañana, después, Dios dirá". Toda una vida desperdiciada. Todo un potencial de éxito tirado a la basura. Todo un talento que pudo contribuir al bienestar del mundo, neutralizado por la complacencia de su propietario.

Y es tan fácil fijarnos metas si hacemos uso de nuestra imaginación. ¿Qué deseo lograr como cónyuge, como empleado, como padre de familia, como profesional, como ciudadano, como ser humano? Es una pregunta que pocos se hacen alguna vez en la vida. Pero no basta con hacerla y contestarla; debemos imaginar en nuestras mentes las respuestas y vivir mentalmente las experiencias de lograr los propósitos, así sabremos si en verdad estaremos a gusto con esas metas. Afortunadamente, podemos cambiar el videocasete mental e imaginar las experiencias que otras metas diferentes nos pueden producir. Este proceso puede ayudarnos a establecer objetivos que hagan uso de nuestro potencial.

Pero el proceso no termina allí; es preciso definir los pasos que tenemos que dar para alcanzar las metas fijadas y después, volviendo a echar mano de la imaginación mediante la visualización mental, motivarnos lo suficiente para implementar cada paso que nos conduzca al destino escogido.



# 7

## Conócete a tí mismo

La madurez se alcanza cuando uno llega a conocerse a sí mismo, con todas sus cualidades y debilidades. Cuando uno reconoce los errores pasados y presentes y ha aprendido de ellos.

Pero es tan difícil reconocer los propios errores. Por lo general culpamos a otros o a las circunstancias por todo lo que hemos hecho mal, como si fuéramos marionetas del destino.

Nunca podremos cambiar y mucho menos triunfar, si no reconocemos que no somos perfectos y que los errores los provocamos nosotros, unas veces por inexperiencia y otras, por desidia o complacencia.

Reconocer que somos culpables nos permite aprender, porque aunque es una lección muy dura, el conocimiento que se obtiene dura toda la vida y se puede usar una y otra vez sin que se gaste.

Por lo menos cada año debe uno hacer inventario de lo que hizo bien y lo que hizo mal durante el año que termina. Pero no basta con decir, "esto lo hice bien o mal" si no determinar por que fue hecho de esa manera, porque son las causas las que hay que modificar para evitar su recurrencia, en el caso de los errores. En el caso de los aciertos, conocer las causas es importante para seguir haciendo bien las cosas, e incluso, mejorarlas.

En el trabajo, es de vital importancia examinar cuidadosamente la calidad de la actuación de los individuos para determinar el nivel de compensación que se les otor-

gará al inicio del nuevo año. Una persona de éxito debe anticiparse a su jefe y efectuar dicho examen para que no le caiga de sorpresa cuando él o ella le mencione sus fallas. Conociendo sus errores, el empleado puede decir a su jefe cuando salgan a relucir los desaciertos: "En efecto, cometí un error en esto, pero aquí está lo que voy a hacer para evitar cometerlo otra vez". Es obvio que esto causará una grata impresión en el superior.

Lo ideal sería que uno evaluara su actuación en todos los aspectos de la vida, por lo menos cada mes. Así corregiríamos muchos defectos que pueden traer graves consecuencias futuras. No hay razón para no hacerlo. Podemos escribir en nuestra agenda: "autoexamen", en las páginas correspondientes a los primeros días de cada mes, para acordarnos.

# 8

## Si no se prepara para triunfar, prepárese para fracasar

Un título universitario no es una garantía de éxito pero, cómo ayuda, si no por otra cosa, sí porque significó un gran esfuerzo conseguirlo, y el triunfo está hecho de esfuerzos, siempre y cuando éstos produzcan resultados para que no sean estériles.

Pero un título no vale por sí mismo, lo importante son los conocimientos que están detrás, por ello no es absolutamente necesario ir a la universidad para obtener los mismos resultados. Una persona con deseos de progreso no tiene que verse limitada por el hecho de no haber podido o querido estudiar una carrera profesional, porque siempre tiene la opción de estudiar en las tardes, e incluso, los fines de semana.

Hoy existen muchas instituciones que ofrecen diplomados en una variedad de disciplinas, como márketing, finanzas, compras, personal, etc.; además, existen muchos libros sobre todos los temas relacionados con organizaciones, así que no existe pretexto alguno para que una persona no se prepare.

Claro está que la preparación requiere de disciplina para aceptar el sacrificio que significa dedicar tiempo al estudio y a la práctica en vez de al descanso y al esparcimiento. ¿Pero quién dijo que triunfar es fácil?

El dominio de una actividad, cualquiera que sea, requiere de incansables horas de estudio y práctica. Un pianista practica ocho horas diarias durante un mes para

dar un concierto de solo una hora de duración. Un grupo de ballet acuático practica dos o tres horas diarias durante varios meses para participar en una competencia en la que se presentará durante cinco minutos.

Si un empleado sabe qué si aprende principios de contabilidad puede aspirar a un mejor puesto y no se toma el tiempo para asistir a un curso de no más de un mes de duración, es definitivamente un fracasado en potencia. Y digo en potencia porque mientras tenga vida tendrá oportunidad de cambiar su destino.

Como me da gusto cuando me entero que uno de mis empleados, por su cuenta y a su costo, se inscribe en algún curso. Sé de inmediato que esa persona tiene deseos de triunfar, por lo que empiezo a interesarme en ella para seguir de cerca su carrera en la empresa.

# 9

## El entusiasmo es contagioso pero no hay epidemia

Ojala hubiera una epidemia de entusiasmo. El mundo sería un mejor lugar para vivir; pero es tan difícil encontrar a una persona entusiasta, pero una persona que no pierda el entusiasmo ni en los malos momentos.

Tener entusiasmo hasta en los malos momentos no significa perder el sentido de la realidad, porque en esos casos el entusiasmo consiste en tener confianza en que lo malo pasará, y en hacer lo necesario para que pase cuanto antes.

Las cosas deben hacerse con entusiasmo porque así se encuentra diversión hasta en los asuntos más serios, y la vida es tan corta que si no la disfrutamos estaremos perdiendo la oportunidad de ser felices la mayor parte del tiempo.

Cuando deseo que un proyecto resulte lo mejor posible, trato de asignarlo a un grupo de personas entusiastas, porque no solo lo harán bien y en tiempo, sino que contribuirán con ideas que lo enriquecerán. Además, da gusto verlos trabajar porque irradian confianza y una gran seguridad en lo que hacen, y por si fuera poco, requieren de mínima supervisión.

El entusiasmo puede ser adquirido. El primer paso para obtenerlo es estar contento consigo mismo a pesar de sus defectos, porque sabe que tiene todo para superarse. El segundo paso consiste en tener metas meritorias. Esos

dos ingredientes forman la receta del entusiasmo, el cual brota como por arte de magia.

Es fácil distinguir a una persona sin entusiasmo. Por lo general es floja y pesimista. Siempre luce como si trajera "bajas las pilas". Nada parece motivarla y no participa en ninguna actividad de grupo. Critica todo lo que la empresa hace, pero no es capaz de sugerir mejores maneras de hacer las cosas.

En cambio, una persona entusiasta siempre está dispuesta a colaborar, y en vez de criticar, hace sugerencias productivas. Parece estar cargada de una gran energía porque es incansable, y por supuesto, contagia a los que la rodean. Por eso, una persona entusiasta tiene uno de los principales ingredientes del liderazgo, porque difícilmente encontraremos a un líder que no posea esa cualidad.

# 10

## El principio de los principios

Es incalculable el valor de una persona íntegra. La integridad es una de las cualidades que más se busca en un empleado, porque tener confianza en una persona facilita mucho la tarea de supervisión.

Por desgracia, una mentira por pequeña que sea, puede echar por tierra toda la confianza en alguien. La integridad tiene que ser total; no se puede ser íntegro al 90%. Se es o no se es. Una persona íntegra jamás debe decir mentiras. En esta premisa se basa la confianza absoluta.

Ser íntegro significa ser fiel a sus principios, en las buenas y en las malas, a toda costa. Significa levantarse y reclamar cuando un principio está por ser pisoteado. Significa decir, "me equivoqué", cueste lo que cueste.

Por ello es tan difícil poseer esta cualidad. Es tan conveniente decir mentiras piadosas con frecuencia, para salvar el empleo o para otros fines igualmente críticos.

No importa que tan hábil para decir mentiras sea una persona, tarde o temprano caerá víctima de su falsedad, y cuando ésto ocurra, todas sus mentiras pasadas se derrumbarán sobre ella aplastándola, porque la falta de integridad lleva consigo la semilla de la autodestrucción. Cada vez que se miente o se defrauda la confianza de alguien, esa semilla germina hasta dar origen a una planta muy parecida a la cizaña, que no permitirá el crecimiento de la planta del éxito.

Pero lo anterior no significa que una persona sin integridad esté absolutamente destinada al fracaso, porque la mentira es un hábito y como tal puede ser modificado voluntariamente.

Lo peor de la falta de integridad es que nadie resulta más defraudado que quien miente, porque llega a creer sus propias mentiras, poniéndose en la posición de aquellos a quienes engaña.

Integridad en el trabajo significa nunca mentir y nunca defraudar la confianza que la empresa y sus funcionarios han puesto en un empleado. Un empleado íntegro a toda prueba es más valioso que otro más productivo pero con fallas en su integridad, porque la confianza es la base sobre la que toda organización construye su éxito.

## Con persistencia no hay obstáculo invencible

Muchas personas se han quedado en el camino que conduce al éxito. Por desgracia ese camino está lleno de curvas, de subidas y bajadas y de trampas y obstáculos, por lo que no es posible saber con precisión a que distancia se encuentra el éxito. Por ello es posible ver que muchas personas abandonaron su búsqueda cuando estaban a unos cuantos pasos solamente. Es triste pero así es.

Afortunadamente, el ser humano cuenta con una cualidad muy valiosa que ha permitido a millones de personas alcanzar su destino dorado. Esa cualidad es la persistencia.

Quien persiste llega a donde quiere. Tomas Edison fracasó cientos de veces antes de lograr obtener un modelo operacional de su lámpara incandescente. Y así podemos citar miles de ejemplos en todos los campos del saber.

El éxito no es presa fácil. Es escurridizo y se mimetiza con mucha frecuencia, por eso se requiere de un espíritu indomable para alcanzarlo. La persistencia hace indomable a cualquier espíritu y le suministra esa inmensa dosis de estamina que se necesita para recorrer el abrupto camino hacia el triunfo.

Es increíble el número de proyectos meritorios que se abandonan en las empresas porque a sus directivos les falta persistencia. Y todas las grandes oportunidades de hacer crecer a la compañía se desperdician por temor a fracasar y perder el empleo. La persistencia significa ries-

go en muchas ocasiones, pero quien persiste conoce el nivel de riesgo que está presente en todo cometido, pero está dispuesto a aceptarlo porque sabe que al final triunfará para beneficio propio y de su empresa.

En los deportes es común ver muchos ejemplos de persistencia. Todos hemos visto como un tenista como Jimmy Connors, a pesar de su edad es capaz de vencer a un contrincante mucho más joven que él. Observamos como las piernas ya no le responden después de dos horas de contienda, pero su tenacidad y deseo de triunfo le hacen sacar fuerzas de flaqueza y logra ganar el juego. También hemos visto en partidos de futbol americano como un corredor de bola puede arrastar tres o más contrincantes más pesados que él y lograr la anotación.

## Esos errores de juicio

Sacar conclusiones rápidas a partir de evidencia limitada o de opiniones de terceras personas provoca muchos errores que pueden dañar no sólo a la persona que los comete sino también a otras que pueden ser inocentes.

Los errores de juicio son muy comunes, pero una persona de éxito no puede darse el lujo de cometerlos, ya que perjudican mucho su imagen, pues uno de los atributos que más se busca en empleados y ejecutivos es su capacidad de raciocinio.

La mayoría de las veces este tipo de errores se comete por descuido y pereza, porque incluso gente que catalogamos como inteligente los comete, y a veces de gran magnitud.

Usted puede evitar cometer estos errores si observa las siguientes recomendaciones:

Nunca suponga que las cosas y las situaciones tienen la misma importancia para todos. Lo que es importante para usted puede no serlo para sus compañeros de trabajo, por dar un ejemplo.

No saque conclusiones de tipo general a partir de evidencia limitada. Obtenga información completa antes de juzgar.

No juzgue a otra persona sin antes conocerla bien, recuerde que las apariencias engañan. Todos tenemos momentos buenos y malos. No es justo que nos "etiqueten" el día que no estamos en nuestra mejor forma. Siempre tome en cuenta las diferencias en tiempo. Lo

que ocurre en una época puede no ocurrir en otra.

No suponga que una condición debe provocar otra, cuando existen muchos factores de por medio. Un ejemplo de este tipo de error es asegurar que estamos enfermos de tos por causa de la contaminación sin que haya sido diagnosticado por un médico, solamente porque se dice que la contaminación ocasiona males respiratorios.

No aplique reglas generales a situaciones particulares. No puede asegurar que a una persona le gusta ver televisión solo porque a la mayoría sí le gusta.

Nunca haga comparaciones cuando las condiciones no sea iguales. Sería un error suponer que dos libros sobre el mismo tema, pero publicados por diferentes editoriales, deben costar lo mismo.

Cuando no pueda probar algo, no suponga que lo opuesto es necesariamente lo correcto. Si su radio no enciende, no significa forzosamente que esté descompuesto, pues es posible que esté desconectado.

No asuma que si dos cosas o situaciones son iguales en algunos aspectos, lo deben ser en todos. Si usted compró un automóvil y le resultó defectuoso, no significa que todos los autos de esa marca y modelo tengan defectos.

No confunda lo único con lo típico. Lo que ocurre una vez no tiene que ocurrir necesariamente todo el tiempo. Si una persona mató a un perro por primera vez, no se le puede llamar "mata-perros", pues quizá nunca vuelva a hacerlo.

No asuma que lo que escucha en la radio o televisión, o lee en un periódico, es la verdad absoluta. Muchas veces se da a conocer información que no está debidamente comprobada o que corresponde a opiniones de personas. Esto es válido también para los anuncios de productos en la televisión. Muchas personas consideran que un producto es bueno solo porque es anunciado en ese medio de información.

# 13

## Antes de juzgar a tu hermano camina en sus mocasines durante dos semanas (Proverbio de los indios Sioux)

La empatía es ese maravilloso atributo del ser humano que le permite ponerse en el lugar de otras personas antes de juzgarlas. Nos permite ver las cosas desde el punto de vista de otros. Nos motiva a sentir lo que otra persona puede sentir bajo ciertas condiciones. Es el elemento vital de las buenas relaciones humanas.

Si todos tuvieramos una dosis adecuada de empatía, no existirían los conflictos humanos y el mundo seguiría siendo un paraíso terrenal. Por desgracia, como todo lo bueno, la empatía se da poco y por ello se hace más valiosa, como un diamante.

Una persona con empatía es muy humana porque siempre toma en consideración a todas las personas que pueden ser afectadas por una decisión o una acción que debe realizar. Pero tener empatía no significa ser complaciente. Un ejecutivo que posea esa cualidad no se va a tentar el corazón para despedir a un mal empleado, a pesar de que éste tenga diez de familia y esté hasta el cuello en deudas. Mantenerlo en la empresa significaría falta de integridad y autodisciplina, entre otras cosas.

Tener empatía no significa aprobar necesariamente los puntos de vista de otras personas, sino tomarlos en consideración y entenderlos solamente.

Una persona que posee esta cualidad no juzga a las personas como tales, sino solamente sus actos, por eso es tan reconfortante ser evaluado en el trabajo por un superior que posee empatía. Esta persona nos respetará como seres humanos, entenderá las razones de nuestras fallas aunque no las apruebe, y si lo merecemos, nos dará otra oportunidad.

Pero para tener empatía primero debemos querernos a nosotros mismos para tener la capacidad de aceptarnos como somos, con nuestros atributos y debilidades. Solo así podremos entender a otras personas y sus razones para actuar de una u otra forma.

Nadie puede ser buen líder si no posee empatía, porque el buen líder antepone las necesidades de sus seguidores a las propias.

## La iniciativa, una rara cualidad

Qué difícil es encontrar personas con iniciativa, personas dispuestas a iniciar proyectos y a presentar que ayuden a sus organizaciones a lograr mejores resultados.

La iniciativa es una cualidad sumamente valiosa, porque gracias a ella el mundo ha progresado tanto, en especial durante este siglo, pues ha sido desde que las organizaciones dieron más libertad a sus empleados, que los grandes descubrimientos e inventos han surgido. En siglos pasados no existían líderes dispuestos a permitir que sus seguidores tuvieran oportunidad de presentar sus ideas, y mucho menos, implementarlas.

¿Existiría la computadora, como la conocemos hoy, si no hubiera existido libertad intelectual y apoyo financiero para los cientos de ingenieros y científicos que no solo han diseñado tecnologías, sino que también han fundado empresas para explotar sus inventos?

Muchas empresas han creado sistemas para motivar a sus empleados a generar ideas de negocios, para ser explotados internamente. Así, personas con iniciativa tienen oportunidad de ayudar a su compañía a crear centros adicionales de utilidades, y de paso, se ayudan a sí mismas, pues se vuelven más valiosas, además, reciben compensaciones importantes en dinero y reconocimiento, y en muchos casos, la oportunidad de dirigir la unidad de negocios que ellas idearon.

Ahora bien, no es necesario ser muy creativo para tener iniciativa. La iniciativa podría ser definida como el

atributo que motiva a una persona a hacer cosas que deben, o conviene, hacer, sin necesidad que se le pida hacerlo. Como se puede ver, aplicando esta definición, es posible tener iniciativa todo el tiempo, pues siempre hay cosas que uno puede hacer sin que nuestro jefe lo ordene.

Como regla general, se puede decir que un empleado con iniciativa tiene mucho más oportunidad de desarrollo que el que solo se conforma con hacer lo que su jefe le ordena o lo que la descripción de su puesto le indica.



# 15

## Quien da más de lo que se espera de él, recibirá más de lo que espera recibir

Este es uno de los más importantes secretos de éxito que yo he empleado con maravillosos resultados. Son tan pocas las personas dispuestas a trabajar más de lo que su contrato estipula, que cuando encontramos a una dispuesta a hacerlo, de inmediato le tomamos un aprecio especial que con el tiempo significa promociones y mejores sueldos para ella.

Es tan sencillo aplicar este secreto, que parece increíble que tan pocos lo hagan. Pero es la triste realidad. Solo unos cuantos forman esta rara especie. Casi nadie quiere hacer ese esfuerzo extra que significaría tanto para él y para la empresa, y así vemos como personas de todos los departamentos y niveles salen corriendo al terminar el horario hábil a pesar de que tienen tareas que urge terminar cuanto antes. Por eso, los proyectos se demoran, muchas oportunidades de venta se pierden y los presupuestos no se logran. El resultado: la empresa sufre, pero el empleado apático también porque su carrera se ve inhibida dentro de la organización.

Es increíble que este tipo de empleados todavía tenga el valor de pedir aumentos de sueldo superiores a los promedio, olvidando que la compensación en el trabajo es directamente proporcional a la contribución del empleado al logro de resultados de la empresa.

Toda empresa requiere continuamente que sus empleados produzcan más de lo que se espera de ellos por muchas razones: un producto que urge en el mercado, por lo que es necesario que los empleados de la bodega trabajen hasta entrada la noche para empacarlo; un cliente que requiere servicio para su equipo con urgencia, por lo que el ingeniero tiene que viajar toda la noche en su auto para atender la llamada; el fin de mes está próximo y el presupuesto de ventas está aún lejos de ser alcanzado, por lo que el equipo de ventas tiene que salir de viaje a conseguir pedidos, a pesar de que el viaje no estaba previsto; es necesario enviar un reporte financiero a la matriz el lunes siguiente, por lo que el contador debe trabajar el fin de semana para prepararlo.

Pero el mérito no está en efectuar el trabajo que urge si no en ofrecerse voluntariamente a hacerlo. Eso significa caminar la milla extra. Eso significa decir, "en las buenas y en las malas, cuentan conmigo". Yo puedo asegurar que tarde o temprano, y más temprano que tarde, ese esfuerzo adicional será recompensado. Y aún si no lo fuera, la satisfacción de haber hecho el segundo esfuerzo será compensación suficiente para una persona automotivada.

# 16

## Su imagen dice más que mil palabras

El éxito tiene una apariencia exterior, por ello es fácil distinguir a un triunfador de un perdedor. Pero la apariencia no la da la ropa o los adornos. La da la expresión del rostro y la postura del cuerpo. Una persona de éxito expresa su actitud triunfadora en sus ojos y en la boca. Su mirada es sincera y la sonrisa le brota con facilidad. Siempre camina con el cuerpo erguido y con paso seguro y todos sus movimientos expresan seguridad en sí misma.

Una buena imagen es algo que todos pueden adoptar si reconocen su propio valor, ya que saben que el empaque de un producto es indicativo del valor de su contenido. Y repito, no estoy hablando de la ropa, aunque es momento de decir que esta sí juega un papel importante, pero solo es un complemento de la expresión facial y la postura. La ropa debe ser de la mejor calidad que sea posible, simplemente porque dura más y luce mejor, por eso es recomendable que en vez de comprar varios trajes de mediana calidad, se adquieran dos de muy buena calidad.

Así mismo, la ropa debe estar acorde a las características físicas del usuario para evitar que luzca ridículo. Lo mismo podemos decir del corte de cabello.

El calzado también debe ser de buena calidad, y es vital que siempre esté aseado, porque nada da peor impresión que traer el calzado sucio.

Si por razones económicas no le es posible comprar un traje de muy buena calidad, compre el mejor que le sea

posible pero asegúrese de que siempre esté limpio y planchado.

No todos nacen con el don de la belleza física, pero aún la fealdad más notable puede suavizarse con el disfraz de una sonrisa sincera. Una sonrisa agradable, nunca forzada, es uno de los magnetos más poderosos para atraer amigos y es la llave maestra para abrir muchas puertas por las que hay que pasar en nuestra ruta del éxito.

Eso es todo lo que necesita para construir su imagen de triunfador, pero no olvide que esa imagen debe ser consistente, en las buenas y en las malas, porque un triunfador no pierde su imagen ni en los momentos más adversos, por el contrario, su imagen de confianza proyecta seguridad a los demás y los tranquiliza. Por eso, la imagen es uno de los atributos del buen líder.

# 17

## Vivimos en un mundo real

En el mundo de las organizaciones el sentido de la realidad es algo muy apreciado en los empleados, pues muchos errores importantes se cometen cuando ese sentido falla.

Tener sentido de la realidad significa ver las cosas tal como son y no a través de un cristal de color de rosa. Es aceptar que el mundo es imperfecto como lo son todas las personas. Es ser objetivo en todas las situaciones.

Por desgracia, siempre deseamos que las cosas sean como queremos que sean, a tal grado que llegamos a convencernos de qué así son. Esto nos ocasiona miles de problemas porque nos ciega ante la realidad. Podemos ser positivos o negativos a este respecto, porque también tememos a cosas que no debemos temer porque no hay razón para hacerlo.

Por falta del sentido de la realidad muchos gerentes dejan de hacer cosas que darían más valor a su empresa, porque tienen temores infundados que les hacen creer que van a fracasar. Así mismo, mantienen productos en el mercado cuya venta es casi nula porque creen firmemente que es cuestión de tiempo para que se venda como pan caliente, cuando es obvio que el mercado no lo aceptará. Ambos extremos son malos, sin duda.

Una persona con sentido de la realidad no es pesimista como mucha gente la califica porque dice las cosas como son, pero que pueden no gustar a otros. Para empezar, aplica esa cualidad a sí mismo, por eso se fija metas que

son perfectamente alcanzables y reconoce sus deficiencias en toda su extensión. Siempre está en posición de decir, "hasta aquí se puede, proseguir significa desperdiciar recursos". Por eso, una persona con esta cualidad es tan valiosa para la empresa porque puede ahorrarle mucho dinero con su objetividad.

El apasionamiento es el peor enemigo de la realidad porque nos hace tomar decisiones con el corazón y no con la mente. Así, por ejemplo, un gerente puede insistir en mantener a una persona en alguna posición para la cual no está capacitada, solo porque tiene algún tipo de relación afectiva con ella.

Para evitar caer en la trampa de la irrealidad, debemos preguntar cuando nos enfrentamos a alguna situación: ¿Es real o la estoy viendo como quisiera que fuera? ¿Estoy decidiendo con la mente o con el corazón?

## No diga sí cuando quiera decir no

Millones de personas se quedan en la línea de salida en la carrera del éxito porque no saben hacer valer sus derechos. No se dan cuenta de que han nacido con los mismos derechos que el resto de los pobladores del mundo, pasados, presentes y futuros. Y pasan a través de su vida aceptando que otros pisoteen esos derechos.

Por desgracia ese gran defecto se adquiere muy temprano, en la niñez. Así vemos que el alumno no pregunta al maestro algo que no entendió por temor a que sus compañeros se burlen de él. Por supuesto, también permite que otros le jueguen bromas muy pesadas. Todo porque no tiene el valor de acusarlos. Y así transcurre su vida, siendo el juguete de muchos.

Levantarse y exigir el respeto de sus derechos equivale a ser asertivo. La asertividad es la cualidad que nos permite decir no a lo que no nos gusta. Es lo que nos permite pedir sin temor al rechazo. En otras palabras, es lo opuesto a la timidez.

No puedo imaginarme a una persona triunfadora que no posea este atributo. Forma parte integral del perfil del éxito y debe adquirirse si se quiere lograr la superación.

La asertividad no debe confundirse con la agresividad. Una persona asertiva siempre toma en cuenta los derechos de los demás. Una persona agresiva pasa sobre los derechos de otras personas.

La persona asertiva siempre busca tomar un papel activo en su medio y nunca espera a que las cosas le pasen.

Trata siempre de actuar expresándose de una manera consistente con sus sentimientos y deseos; es decir, no teme a actuar o a decir lo que siente, pero lo hace sin lastimar a otros. Lo mismo sabe demostrar enojo que una sonrisa sincera. Puede ser agresiva, pero sólo cuando actúa en defensa propia.

La falta de asertividad tiene orígenes psicológicos, muchas veces causados por nuestros padres si nos sobreprotegieron; con todo, podemos ser asertivos si nos lo proponemos. El primer paso es reconocer que la falta de asertividad es un gran obstáculo en nuestra carrera en la organización donde colaboramos, porque debido a ese defecto, nos estancaremos en un puesto de poca importancia y remuneración, y todas esas metas que nos hemos fijado, serán sólo buenos deseos que nunca se harán realidad.

El segundo paso consiste en determinar en que situaciones mostramos falta de asertividad. Puede ser cuando estamos en presencia de nuestro jefe, o cuando tenemos que pedir algo a un subordinado o a un colega, o cuando es necesario llamar la atención a un empleado, o cuando nos piden algo que no deseamos dar.

El tercer paso es practicar en nuestra imaginación un comportamiento asertivo en las situaciones que identificamos en el segundo paso. Esto es algo que debemos hacer todos los días, de preferencia antes de quedarnos dormidos, cuando el subconsciente esté más receptivo.

El cuarto paso consiste en ponerlos en práctica en la realidad, tal y como lo imaginamos en nuestra mente. Por ejemplo, si una de las situaciones que le incomodan es pedir información sobre alguna mercancía a los dependientes, visite tiendas y pida información a varios empleados hasta que deje de sentirse mal por hacerlo.

El quinto paso es, siga los pasos anteriores todos los días.

## Sume cada una de las cualidades del triunfador y obtendrá. . .

Madurez emocional. A una persona se le puede calificar de entusiasta, de persistente, de íntegra, pero cuando se le llama madura emocionalmente, sabemos de inmediato que posee todas las cualidades propias del triunfador.

Tener madurez emocional significa aceptarse a sí mismo; tolerar la frustración que se produce cuando las cosas no salen como uno quiere; ver las cosas como son y no como uno quiere que sean; ser confiable y predecible; tener control absoluto de sus actos; ser fuerte en la adversidad y mantener la serenidad en las crisis, entre otras cosas.

Una persona madura también posee una gran capacidad para aceptar la incertidumbre. De hecho, esta es una de las mejores pruebas de madurez, pues es necesario tener gran confianza en sí mismo y un amplio sentido de la realidad, para vivir en continuos estados de incertidumbre.

Existen muchas muestras de madurez. Una, que es común en el trabajo, se da en aquellos jefes que no temen que sus empleados hablen a solas con sus superiores, pues tienen tanta seguridad en sí mismos que saben que no les puede afectar. Por otra parte, existen muchos jefes inseguros que tienen estrictamente prohibido que sus subordinados hablen con los jefes de aquellos, porque sienten que los van a acusar de algo o porque tratan de obtener

sus puestos. El superior inmaduro es un mal delegador, porque cree que si delega tareas técnicas, por ejemplo, el subordinado va a aprenderlas, por lo que puede reemplazarlo en el futuro. Se olvida de que nadie es indispensable en ninguna organización.

Una persona madura siempre está dispuesta a aceptar su desconocimiento de muchas cosas, por lo que continuamente aprende. En cambio, una persona inmadura, en especial si ocupa una posición de alto nivel, difícilmente va a aceptar que no sabe algo. Como es obvio, esto es muy peligroso para su organización.

Otra muestra de la madurez es la independencia mental. Una persona que posee esta cualidad no está dispuesta a aceptar puntos de vista sólo porque es la opinión de las mayorías. Para esta persona, lo que cuenta es la opinión que tiene de sí misma, más que la opinión que otros tengan de ella. Así, no se deja llevar por la lisonja aunque esta sea sincera. Además, una persona independiente sabe desligar a su mente de sus sentimientos, pero no por eso deja de ser humana, pues también posee el don de la empatía.

Una persona independiente tiene mucha capacidad para tomar decisiones difíciles en la soledad de su oficina. Una persona dependiente buscará siempre el apoyo de sus jefes o subalternos cuando necesite tomar una decisión importante, en especial si esta afecta la vida de personas.

\* ojo; puede estar justificable solo a partir de

# 20

## En busca de una vida balanceada

La persona que trabaja, con mucha frecuencia se encuentra en una encrucijada consistente en no saber cuánto dedicar a su trabajo y cuánto dedicar a otras actividades que son productivas en otros sentidos.

Hay empleados cuyo único interés es el trabajo. Hay otros, en cambio, que sólo ven en su trabajo un medio de supervivencia. Ambos extremos son malos. Quien sólo vive para trabajar, nunca podrá disfrutar plenamente su vida. Quien sólo usa su empleo para sobrevivir, no contará con los recursos para disfrutar cosas de la vida que sólo se consiguen con dinero.

El objetivo de toda persona debe ser lograr un balance adecuado entre trabajo y otras actividades, sean estas el estudio, la diversión o la vida familiar. Pero no es fácil hacerlo. El trabajo exige mucho, en especial cuando se ocupa alguna posición ejecutiva. La vida familiar también es exigente. Si agregamos que los vicios son considerados como diversión por muchas personas, el problema se vuelve más complejo porque muchos vicios exigen mucho tiempo que incluso roban del trabajo, de allí la impuntualidad y el ausentismo, tan marcados en personas viciosas.

Pero para lograr una vida feliz es absolutamente necesario buscar el equilibrio: trabajo suficiente para lograr las metas materiales y de prestigio. Vida familiar en cantidad adecuada para enriquecer las relaciones y educar a los hijos. Estudio suficiente para alimentar el intelecto. Diver-

sión, la necesaria para romper las tensiones y buscar el relajamiento y salud del cuerpo.

Pero no existe una fórmula que nos permita determinar las cantidades de cada actividad. Sólo mediante la prueba y el error es posible encontrar el balance adecuado. Se sabe que lo hemos logrado cuando estamos en paz con nosotros mismos. Claro está que debe haber flexibilidad. No puede ser rígido el equilibrio, porque habrá momentos en que es preciso dedicar más tiempo a algo durante algún periodo de tiempo. Por eso, cuando en la empresa hay un proyecto especial, quizá sea necesario dedicar más horas al trabajo, pidiéndoselas prestadas a otra actividad.

## Esas piedras en el camino del éxito

Un mal hábito puede hacernos fracasar en nuestro intento por alcanzar nuestras metas. Existen hábitos que son fatales en una organización; la impuntualidad es un ejemplo, así como decir mentiras.

Afortunadamente, un gran número de malos hábitos pueden modificarse con cierta facilidad si existe voluntad de parte de la persona víctima de ellos. La premisa para lo anterior es que si uno hace algo y recibe una recompensa por hacerlo, lo volverá a hacer. Pero si hace algo y recibe un castigo, no estará motivado para hacerla otra vez.

Pero no sólo la motivación debe ser grande, sino que además, debe significar un cambio de vida deseado; por eso, antes de iniciar una modificación de hábitos debe uno preguntarse: ¿si modifico este hábito, voy a modificar mi vida en la dirección que yo deseo?

Muchas veces no nos damos cuenta de que tenemos un hábito perjudicial hasta que éste empieza a interferir en nuestra vida. Por ejemplo, hay hábitos que se hacen notables hasta que uno ocupa una posición de mayor nivel en la empresa. Lo que pudo ser aceptable cuando uno ocupaba una posición inferior, se vuelve detestable en un puesto de mayor nivel. El uso de palabras malsonantes puede ser un buen ejemplo de lo anterior.

A veces un hábito puede tener una razón positiva, por ejemplo, usted pudo haber empezado a beber porque la naturaleza de su trabajo se lo pedía en ciertas situaciones sociales; sin embargo, su nuevo trabajo no incluye ese ti-

po de situaciones; es decir, la razón para que usted beba ha desaparecido, pero usted sigue haciéndolo porque adquirió el hábito, el cual se ha fortalecido con el tiempo.

Cuando uno modifica un mal hábito se realiza nuestra autoestima, porque eliminar una costumbre que nos daña, equivale a lograr una meta valiosa. También fortalece nuestra confianza en nuestra capacidad de disciplina. Y aún más, el logro de esa meta nos prepara para lograr otras más difíciles.

Los científicos del comportamiento han diseñado métodos para modificar hábitos indeseables. Uno de estos métodos, que puede ser empleado por cualquier persona sin necesidad de recurrir a un profesional, es el sugerido por Herbert Fensterheim y Jean Baer en su libro "Don't say Yes when you want to say No", publicado por Dell Publishing:

- ✓ 1. Identifique el hábito que desea cambiar y también las condiciones bajo las cuales ocurre el hábito. La idea es que al cambiar las condiciones es posible recuperar el control y así cambiar el hábito en la dirección deseada.
- ✓ 2. Hágase el compromiso de cambiar. Incluso prométaselo a alguien que se preocupa por usted y por quien usted tiene respeto y/o afecto. El compromiso debe ser muy específico. En vez de decir: "Prometo llegar temprano al trabajo" se debe decir, por ejemplo: "Prometo llegar 10 minutos antes de la hora de entrada".
- ✓ 3. Examine la situación para ver si es posible hacer más difícil de efectuar el acto no deseado, y si es factible hacer más fácil de realizar el acto deseado. Por ejemplo, un fumador puede deshacerse de todas las cajetillas de cigarrillos que tenga. De esta manera, cuando sienta la necesidad de fumar,

- tendrá que tomarse la molestia de salir a comprar cigarrós o de pedir a alguien que le obsequie uno.
4. Descubra cuáles son las consecuencias del hábito no deseado que sirven para reforzarlo de inmediato. El refuerzo que ocurre durante, o inmediatamente después de realizado el acto, es el que cuenta. Por eso, a un bebedor no le importa la "cruda" o "resaca" porque cuando está bebiendo libera la tensión y esta es la consecuencia que actúa como refuerzo inmediato. Al eliminar de alguna forma los refuerzos, o supliéndolos por castigos, será fácil eliminar el hábito.
  5. Establezca el hábito deseado. Es absolutamente necesario determinar, cuál es el nuevo comportamiento que desea adquirir y los refuerzos que lo motivarán a efectuar el cambio. Los refuerzos deben satisfacerlos realmente para que funcionen. Por ejemplo, podemos usar como refuerzo la compra de algo que hemos deseado tener, o un viaje, o una comida en un sitio muy especial. Ahora bien, para que los refuerzos sean verdaderamente útiles, es necesario observar los siguientes: (a) No pueden ocurrir antes de realizar el comportamiento deseado. Si se tuvo éxito, hay recompensa si no, no la hay. (b) El refuerzo debe ocurrir lo más pronto que sea posible después de realizado el comportamiento, para evitar la intrusión de otros comportamientos irrelevantes que se verán beneficiados por el refuerzo tardío. (c) Tenga un sistema de monitoreo de sus éxitos. Esto será un refuerzo adicional. Cada vez que efectúe el acto deseado debe registrarlo en su memoria o preferentemente por escrito. (d) A medida que logra éxitos en la modificación de hábitos indeseables, haga más difícil obtener las recompensas. Por ejemplo, usted puede prometerse llegar temprano

por lo menos tres veces por semana. Cuando lo logre, su nuevo propósito puede ser, cuatro veces por semana, y así consecutivamente. (e) El saber que uno está haciendo algo por su propio bien debe actuar como refuerzo adicional.

Cualquiera que sea la técnica escogida, lo más importante para que funcione es desear, con cuerpo y alma, cambiar el mal hábito.