



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

**ESTRATEGIAS PARA
EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL**

Del 06 al 24 de Febrero de 2003

APUNTES GENERALES

CI- 003

Instructor: Lic. Sergio A. Bastar Guzmán
ISSSTE
FEBRERO DEL 2003

ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

Al término del curso, el participante desarrollará habilidades de gestión directiva para diseñar e instrumentar estrategias de cambio en la organización, con el propósito de fomentar el máximo rendimiento y mejor desarrollo profesional y técnico del personal a su cargo.

DURACIÓN: 20 Horas

TEMARIO:

1. Visión holística fundamentada en un modelo integral de administración y dirección del cambio.
 - 1.1. El modelo población-ecología
 - 1.2. El modelo recurso-dependencia
 - 1.3. El modelo de contingencia -racional
 - 1.4. El modelo transacción-costos
 - 1.5. El modelo institucional
 - 1.6. Identificando el tipo de organización, tradicional o moderna.
2. La administración del cambio organizacional, transformación interna o psicológica
 - 2.1. Procesos psicológicos básicos del comportamiento organizacional
 - 2.2. La personalidad dentro del comportamiento organizacional
 - 2.3. Tendencias de la personalidad en nuestro tiempo.
3. El proceso de dirección del cambio como un problema crítico ligado a factores sociales y humanos.
 - 3.1 El ambiente, la burocracia y el cambio social
 - 3.2 El cambio organizacional con enfoques, estructurales, técnicos y humanos
4. Resistencia a los procesos de cambio organizacionales.
 - 4.1 El problema de la resistencia al cambio en la Institución
 - 4.2 Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio.
5. Herramientas de diagnóstico y evaluación para apoyar el cambio organizacional
 - 5.1 Análisis y prevención de la resistencia al cambio
 - 5.2 El entrenamiento en laboratorio y el desarrollo organizacional
 - 5.3 Entrenamiento asertivo para apoyar el cambio organizacional
6. Obstáculos del cambio
 - 6.1 Los paradigmas que obstaculizan el cambio
 - 6.2 Formas para vencer las áreas de confort
 - 6.3 Pensamientos irracionales
 - 6.4 Abuso de los derechos, individuales y sociales.
7. El ejercicio práctico del cambio

1. VISIÓN HOLÍSTICA FUNDAMENTADA EN UN MODELO INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DEL CAMBIO.

1.1. El modelo población-ecología

Este enfoque "pretende que los factores ambientales seleccionen aquellas características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente". (conocido en ocasiones como el modelo de selección natural) Basado en una evolución sistémica en que no se formulan hipótesis acerca de la progresión. El modelo de selección natural no supone que los cambios se efectúan necesariamente en la dirección de organizaciones más complejas o mejores. La dirección del cambio en las organizaciones es solo hacia un mejor ajuste con el ambiente.

Según Aldrich y Pfeffer, el modelo población-ecología no trata con unidades organizacionales únicas, sino que tiene que ver con las formas o poblaciones de las organizaciones. Se seleccionan las formas organizacionales que tienen el ajuste apropiado con el ambiente por encima de aquellas que no se ajustan, o que no se ajustan debidamente. Con posterioridad a Campbell, Aldrich y Pfeffer sugirieron que existen tres etapas en el modelo de selección natural. **La primera etapa** es cuando ocurren variaciones en la forma operacional. Estas variaciones pueden ser planeadas o no. Una vez que han ocurrido las variaciones, tiene lugar **la segunda etapa**, la selección. La analogía en este momento es con la evolución orgánica, donde algunas mutaciones funcionan con éxito y otras no. Se eligen formas organizacionales que se ajustan, con preferencia sobre aquellas que no lo hacen. **La última etapa** es la retención. Las formas seleccionadas son "conservadas, duplicadas, o reproducidas". La retención tiene lugar, en la situación contemporánea, por medio de instrumentos como las escuelas de administración de negocios que capacitan a futuros administradores y ejecutivos organizacionales (Aldrich, 1979). La capacitación contiene lecciones aprendidas de formas organizacionales que han tenido éxito o han sido seleccionadas. Los estudios en el modelo población-ecología también se han enfocado a la fundación o nacimiento organizacional y a la mortalidad organizacional.

Las formas organizacionales ocupan nichos en el ambiente. Los nichos son "combinaciones diferentes de recursos y otras restricciones que son suficientes para apoyar una forma organizacional". La noción de nichos hace surgir la posibilidad fascinante de que existen nichos vacíos "allá afuera" que sólo esperan la forma organizacional correcta. Los juegos de video para el hogar y las calculadoras electrónicas de bolsillo son ejemplos de nichos vacíos que se están llenando, pero estos son malos ejemplos, puesto que no son formas organizacionales sino simplemente productos de consumo. Un ejemplo mejor de un nicho, antes vacío pero ahora lleno, es el conglomerado corporativo, donde un conjunto de industrias no relacionadas entre sí quedan unificadas bajo un solo dueño. Esta es una nueva forma organizacional que fue seleccionada por el ambiente como apropiada. Otro ejemplo de un nicho que ahora está lleno es la forma de organización de restaurantes de alimentos rápidos.

Aldrich y Pfeffer identifican algunos problemas con el modelo población-ecología. No se especifican las fuentes de las variaciones originales. Se pasan por alto los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Puesto que a la larga sólo sobrevivirán las formas organizacionales con éxito, se pasan por alto los procesos por los cuales se logra el ajuste entre la organización y el ambiente. El modelo también tiene el problema de ser análogo a las teorías económicas que suponen una competencia perfecta.

El ambiente organizacional determina la estructura, porque las organizaciones efectivas o supervivientes adoptan estructuras que se ajustan mejor a sus nichos ambientales que aquellas que no sobreviven. Para evitar una tautología, la proposición de manera implícita se reduce a la hipótesis de que la supervivencia o efectividad organizacional modera la relación entre el ambiente y la estructura.

Van de Ven sigue y critica el modelo de población-ecología por utilizar demasiadas analogías con los sistemas biológicos. Esta analogía biológica está mal fundada, puesto que no trata el aspecto de las decisiones y motivos humanos. Se pasan por alto los problemas éticos, y se toma todo el proceso como inevitable. También critica el modelo a causa de que minimiza las opciones estratégicas tomadas a nombre de las organizaciones.

1.2 El modelo recurso-dependencia

El modelo población-ecología resta importancia al papel de los actores organizacionales en la determinación del destino de las organizaciones. Existe un modelo alternativo, el modelo recurso-dependencia que regresa a las decisiones y acciones organizacionales a una consideración nueva.

El modelo recurso-dependencia tiene fuertes nexos con lo que se ha llamado el modelo de economía política de las organizaciones (Wamsley y Zald, 1973; Benson, 1975) y el enfoque de intercambio dependencia (Haselfed, 1972; Jacobs, 1974). La premisa básica del modelo de recurso-dependencia es que las decisiones se toman dentro de las organizaciones. Se les toma dentro del contexto político interno de la organización. Las decisiones tienen que ver con las condiciones ambientales que enfrenta la organización (Schreyogg, 1980). Otro aspecto importante del modelo es que las organizaciones tratan activamente con el ambiente. Las organizaciones procurarán manipular el ambiente para su ventaja. En lugar de ser receptores pasivos de las fuerzas ambientales, como lo implica el modelo población-ecología, las organizaciones tomarán decisiones estratégicas para adaptarse al ambiente.

El modelo de recurso-dependencia comienza con la hipótesis de que ninguna organización es capaz de generar todos los diversos recursos que necesita. De manera similar, no se puede desarrollar toda actividad posible dentro de una organización para hacer que se sostenga por sí misma. Ambas condiciones significan que las organizaciones deben depender del ambiente para sus recursos.

Un elemento clave del modelo de recurso-dependencia en la opción estratégica son:

Intentan ser activas en la modificación de su ambiente.

El ambiente proporciona muchas de las restricciones, incertidumbres y contingencias que enfrentan las organizaciones.

Las unidades organizacionales que tienen la capacidad de tratar las restricciones, incertidumbres y contingencias, son aquellas que obtienen la mayor cantidad de su poder dentro de la organización.

Hay tres formas en que operan las opciones estratégicas en términos del ambiente

La primera es que los que toman las decisiones en las organizaciones sí tienen autonomía. Esta autonomía es mayor que la que podría sugerir una adhesión estricta al determinismo ambiental. La autonomía de los que toman las decisiones se ve reflejada en el hecho de que se puede tomar más de una clase de decisiones acerca del nicho ambiental que se está ocupando más de un tipo de estructura es apropiado para determinados ambientes. Además, las organizaciones pueden entrar y salir de los nichos. Esto se ve ilustrado por el hecho de que las empresas comerciales puedan decidir probar mercados nuevos o abandonar los viejos. De manera similar, muchos colegios y universidades están tratando de ampliar sus nichos, obviamente frente a una demanda decreciente por los estudiantes tradicionales, al ofrecer más y más cursos y programas diseñados para estudiantes mayores no tradicionales.

La segunda forma en que se toman las opciones estratégicas acerca del ambiente involucra intentos de manipular el mismo ambiente. Las empresas comerciales tratan de crear una demanda para sus productos; también pueden participar en arreglos con otras compañías para regular la competencia, legal o ilegalmente. Al operar por medio del proceso político, las compañías comerciales también pueden lograr que se autoricen tarifas o cuotas para restringir la competencia de empresas extranjeras. En el fondo, las organizaciones del sector público hacen la misma cosa cuando amplían o luchan por la retención de su jurisdicción.

La tercera forma en que se hacen opciones estratégicas acerca del ambiente se basa en el hecho de que diferentes personas perciben y evalúan condiciones ambientales específicas en forma diferente. Este punto es crucial, y requiere cierta elaboración. Los actores organizacionales definen la realidad en términos de sus propios antecedentes y valores. Un estudio documentó la manera en que las políticas de reclutamiento para ejecutivos en una gran empresa comercial resultó en que la compañía tuviera ejecutivos de antecedentes muy homogéneos (Kanter, 1977). esto permite que los ejecutivos tengan mucha confianza unos en los otros, puesto que experimentarán las cosas de la misma manera y, por consiguiente, tomarán la misma clase de decisiones. Desde luego, el problema con tal homogeneidad es que el punto de vista único puede ser incapaz de detectar errores.

El ambiente se percibe, interpreta y evalúa por actores humanos dentro de la organización. La percepción se convierte en la realidad, y las condiciones ambientales son únicamente importantes en la medida en que son percibidas por los que toman las decisiones organizacionales. Diferentes actores pueden percibir el mismo fenómeno de manera muy diferente. En este momento, el punto es que los que toman las decisiones organizacionales actúan sobre el ambiente con base en sus percepciones, interpretaciones y evaluaciones. Aun cuando pudiera haber una base común por la homogeneidad de antecedentes dentro de

una organización, incluso esta homogeneidad no será perfecta, y tampoco habrá una base común entre las organizaciones. De esta manera, las diferentes organizaciones actuarán en forma diferente hacia las mismas condiciones ambientales, si las percepciones son diferentes. Por último, El modelo de recurso-dependencia está unido a la manera en que las organizaciones tratan las contingencias ambientales. La adquisición de recursos es una actividad principal de las organizaciones, y el modelo de recurso-dependencia lo capta, pero evita el tema de las metas.

1.3 El modelo de contingencia –racional

Se puede resumir la teoría de la contingencia de la siguiente manera: "La mejor forma para organizarse depende de la naturaleza del ambiente el cual se tiene que relacionar con la organización".

Se le ha criticado por no ser una teoría, puesto que no explica por qué o cómo es la mejor manera para que se desarrolle la organización. Además, la idea de una mejor forma para organizarse para un ambiente específico pasa por alto las consideraciones políticas, como serían las exigencias para una negociación colectiva, para un salario mínimo o para un contrato sindical. Una gran eficiencia podría ser resultado de pagar bajos salarios... inducir a los obreros a que laboren largas horas, o a que trabajen más arduamente. Los consumidores y reguladores también son vitales para las operaciones organizacionales.

Cuando se agrega la idea de contingencia a la noción de la racionalidad, tenemos el modelo racional-contingencia. Se visualiza a las organizaciones tratando de alcanzar metas y con su ambiente, con la creencia de que no existe una formula mejor para llevar a cabo tales propósitos.

En el caso de la filantropía corporativa, se encontró que la proporción de los ingresos netos de las empresas de negocios que contribuían a la calidad variaba de manera correlativa con el grado hasta el cual las empresas estaban en sectores donde el consumo dependía más de los individuos que de otras organizaciones. Las organizaciones conceptuaban los donativos de caridad como contribuciones a su propia rentabilidad, ya que servían para mejorar su imagen de relaciones públicas. En el ejemplo de la cerámica británica, las empresas de esta industria retuvieron los elementos burocráticos porque aumentaban la rentabilidad. Implica que esto se puede interpretar en forma de contingencia racional o como una estrategia marxista, para controlar al trabajador .

1.4 El modelo transacción-costo

El modelo transacción-costo ha surgido del campo de la economía y ha captado mucha atención de los sociólogos. El propósito de este modelo es explicar la existencia y operación de organizaciones, en especial en el sector privado. El punto de inicio del modelo es la transacción o intercambio de bienes y servicios. Supone que los individuos actuarán de acuerdo con sus propios intereses (el "hombre" racional del economista). Las transacciones sencillas suceden en situaciones "en el acto" y se llevan a cabo en el mercado libre. En el curso de la historia, los mercados simples fueron remplazados por situaciones

más complejas e inciertas. El ambiente en que tenían lugar las transacciones se volvió cada vez más incierto, y la confianza sencilla en las relaciones se volvió más problemática. Una consecuencia fue el surgimiento de jerarquías u organizaciones.

El modelo económico neoclásico típico consiste en empresas conceptuadas como sistema para administrar funciones de producción, con las decisiones primordiales enfocadas en la mezcla óptima de los factores de producción, recursos, mano de obra, capital. En este modelo, tienen escasa relevancia las variaciones en la estructura organizacional. En contraste, la perspectiva de costos de transición supone que no es la producción, sino el intercambio de bienes y servicios lo que es crucial, y enfatiza la importancia de las estructuras que gobiernan estos intercambios.

El comportamiento está regulado por el contexto del contrato de empleo. De esta manera, se ven reducidos los costos de transacción, o por lo menos controlados por la presencia de la jerarquía. Desde luego, la extensión lógica es que las organizaciones buscarán un crecimiento continuo del control mediante un proceso de formalización de compromisos y construcción de monopolios. En verdad, esto es lo que ha sucedido, por lo que se introduce el necesario papel del gobierno en forma de regulaciones antimonopólicas.

Como podría esperarse, el enfoque transacción-costos ha elevado el nivel de concientización de los sociólogos de organizaciones. Algunos han procurado atacar el enfoque, mientras que otros han intentado incorporarlo en su análisis de las organizaciones. Al principio de 1980 y hasta mediados de la década de los 90s, China intentó introducir la libre empresa en forma de mercados - se toma esto como forma de fracaso burocrático. Esta innovación no tuvo éxito completo, porque, el sistema patrimonial feudal tradicional continuó inmiscuyéndose en las verdaderas operaciones del mercado.

Al modelo transacción-costos, ya sea que los costos sean económicos o sociales o no, se le utiliza mejor en combinación con otras explicaciones de los fenómenos organizacionales.

La teoría de transacción-costos debe fijarse dentro del marco de la teoría organizacional más general, y con ello se ha interpretado mal la historia. Se puede utilizar la teoría transacción-costos en combinación con la de población-ecología, y las teorías de recurso-dependencia y de contingencia. En este punto, mi conclusión es que un enfoque costo-transacción es una adición necesaria a las teorías que ya se revisaron. Sin importar si las transacciones tienen lugar por razones sociales o económicas, y sin importar si el principio de colegialidad tiene el mismo rango que los mercados y las jerarquías como un lugar donde pueden tener lugar las transacciones, el enfoque transacción-costos es importante, puesto que nos informa acerca de los orígenes de las organizaciones.

1.5 El modelo institucional

El último modelo teórico a considerar es el modelo institucional. Este es un enfoque que está surgiendo con rapidez para el conocimiento de los fenómenos organizacionales. Se le puede apreciar mejor en términos de la manera en que el modelo procura explicar la razón por la que las organizaciones toman la forma que tienen. Gran parte de la investigación se ha llevado a cabo en organizaciones no lucrativas, con tecnologías algo indeterminadas. El "isomorfismo institucional" es ahora la razón dominante por la que las organizaciones toman la forma que tienen. El análisis original de Weber (1952, 1968) de la fuerza

impulsora detrás del movimiento hacia la racionalización y la burocratización se basaba en una economía capitalista del mercado, siendo la burocratización una "jaula de hierro" donde estaba aprisionada la humanidad, puesto que el proceso de burocratización era irreversible. Su análisis se basa en la hipótesis de que las organizaciones existen en "campos" de otras organizaciones similares. Definen un campo organizacional como sigue: Por campo organizacional, se quiere decir; aquellas organizaciones que en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos.

Según esta perspectiva, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de sus campos. De esta manera, las universidades públicas adquieren uniformidad, al igual que las tiendas de departamentos líneas aéreas, equipos de fútbol profesional, oficinas para vehículos a motor y así en lo sucesivo. Tres razones para el isomorfismo entre las organizaciones en un campo. En primer lugar, hay fuerzas coercitivas del ambiente. como reglamentos gubernamentales y expectativas culturales, que pueden imponer una estandarización sobre las organizaciones. Por ejemplo, los reglamentos gubernamentales, obligan a los restaurantes (así se espera) a mantener normas mínimas de salud. Las organizaciones toman formas que son institucionalizadas y legitimadas por el estado.

En segundo lugar, las organizaciones imitan o se modelan unas a otras. Esto ocurre cuando las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre y buscan respuestas para su incertidumbre, en la misma forma en que otras organizaciones en su campo se han enfrentado a una incertidumbre similar. Las escuelas públicas agregan y eliminan puestos administrativos a fin de entrar en isomorfismo con las normas, valores y conocimientos técnicos prevalecientes en su ambiente institucional.

Una tercera fuente del isomorfismo institucional proviene de las presiones normativas según se va profesionalizando la fuerza de trabajo, y en especial la administración. Tanto la capacitación profesional como el crecimiento y elaboración de redes profesionales dentro de los campos organizacionales, llevan a una situación donde el personal administrativo de las organizaciones en el mismo campo casi no se puede distinguir uno de otro. Según participa la gente en las asociaciones de oficios y profesionales, sus ideas tienden a homogeneizarse. En otras palabras, la perspectiva institucional observa el diseño organizacional, no como un proceso racional, sino más bien como efecto de presiones tanto externas como internas, que hacen que las organizaciones en un campo se parezcan unas a otras con el tiempo. Desde este punto de vista, se tomarían las opciones estratégicas o intentos de control de miembros como proviniendo del orden institucional donde está insertada una organización.

1.6 Identificando el tipo de organización, tradicional o moderna.

La intención en este punto es, hacer un análisis aproximado a elaborar un breve análisis de la institución en donde laboramos. Se dice que es tradicional porque no se ha adaptado a los cambios y se ha mantenido con la viejas costumbres, mientras que las modernas, éstas buscan la forma de adaptarse y anticiparse a los cambios, por lo que se les invita a autoaplicarse esta guía y después hacerlo en equipo, al finalizar, podrán identificar el tipo de Institución, tradicional o moderna.

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
I Filosofía y Objetivos 1.1 La filosofía empresarial no existe o es solo implícita. 1.2 La filosofía de la empresa se practica y comprende inconsistentemente. 1.3 Los objetivos los decide el dueño/director general. 1.4 Los objetivos son generales 1.5 Los objetivos se guardan en la mente, no se ponen por escrito. 1.6 Los objetivos están basados en un marco de tiempo de 1 a 2 años 1.7 Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida de capital. II Planeación 2.1 Los planes para lograr los objetivos los define el director general. 2.2 Las prioridades las define el director general 2.3 El marco de tiempo para los planes lo define el director general. 2.4 Los planes se guardan en la mente 2.5 Los marcos de tiempo se consideran metas deseables. 2.6 Los planes no están apoyados por planes detallados de acción.						Filosofía y Objetivos a) La filosofía empresarial está expuesta claramente por escrito. b) La filosofía de la empresa se comprende claramente y se practica consistentemente. c) Los objetivos los define el director general, en consulta con el equipo de alta dirección. d) Los objetivos son específicos. e) Los objetivos se exponen por escrito. f) Los objetivos se basan en un largo marco de tiempo (8a 10 años) g) Los objetivos se enfocan a un largo plazo de viabilidad del negocio. Planeación a) Los planes para lograr los objetivos los define el equipo de alta dirección, incluyendo al director general. b) Las prioridades las define el equipo de alta dirección, incluyendo al director general. c) El marco de tiempo para los planes lo define el equipo de alta dirección. d) Los planes se ponen por escrito. e) Los marcos de tiempo se concederán compromisos en firme. f) Los planes están apoyados por planes detallados de acción.
Subtotal						
	x1	x2	x3	x4	x5	
TOTAL						

Nota: La clasificación incluye
 I Filosofía, objetivos y
 II Planeación

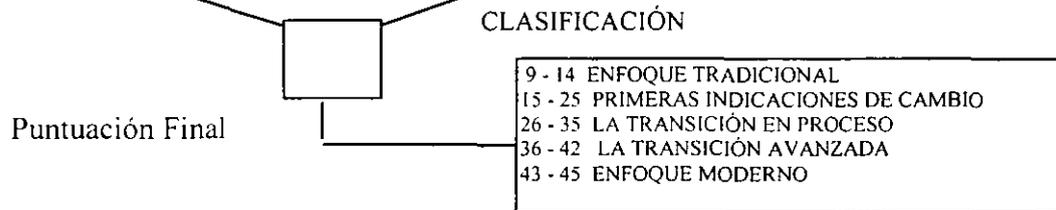
Puntuación Final

CLASIFICACIÓN

13 -20 ENFOQUE TRADICIONAL
21 - 35 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
36 - 51 LA TRANSICIÓN EN PROCESO
52 -61 LA TRANSICIÓN AVANZADA
62 - 65 ENFOQUE MODERNO

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
III Organización						Organización
3.1 El director general asigna responsabilidades a los gerentes oralmente						a) El director general y el equipo administrativo se ponen de acuerdo con la responsabilidad departamental para cada área.
3.2 La comunicación va en un solo sentido						b) La comunicación va y viene en dos sentidos.
3.3 Casi todas las decisiones departamentales se le consultan al director general para su visto bueno.						c) El director tiene plena autoridad para todas las decisiones en su área.
3.4 Las fechas límite las define el director general.						d) Las fechas límite las definen los equipos administrativos, basándose en el plan maestro.
3.5 La planeación detallada (planes de acción) generalmente se le deja al gerente (no se ponen por escrito).						e) La planeación detallada (planes de acción) la hace el equipo administrativo por escrito.
3.6 El director general define las prioridades.						f) El equipo administrativo define las prioridades, basándose en los planes.
3.7 Los marcos de tiempo son muy optimistas y no dan margen para posibles problemas.						g) Los marcos de tiempo son realistas y permiten un colchón de tiempo para posibles problemas.
3.8 El director inicia los proyectos sin planes de acción detallados.						h) El gerente inicia los proyectos, basándose en un plan de acción detallado.
3.9 El gerente a menudo prefiere hacer el trabajo él mismo, en vez de arriesgarse a un error por parte de sus subordinados.						i) El gerente prefiere toma tiempo para capacita a un subordinado a que haga hasta un trabajo difícil para tener tiempo para planear.

Subtotal					
	x1	x2	x3	x4	x5
TOTAL					



Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
IV Delegación 4.1 El gerente delega tareas a los subordinados. 4.2 Comunicación de un sólo sentido. 4.3 Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados. 4.4 Las dudas y malentendidos de los subordinados no se aclaran. 4.5 El subordinado teme admitir que no comprende algún punto. 4.6 Las prioridades no se definen claramente. 4.7 Las prioridades, a menudo, se ven quebrantadas por problemas imprevistos. 4.8 Los subordinados tienden a interpretar la última tarea asignada como la de alta prioridad. 4.9 Los subordinados habitualmente buscan aprobación del superior por las tareas que van a hacer. 4.10 Se espera que el gerente sepa todas las respuestas a todas las preguntas						Delegación a) El gerente comenta las actividades con el equipo y en conjunto delegan las tareas a los miembros. b) Comunicación de dos sentidos c) Se hace hincapié en la participación y expresión de puntos de vista por los subordinados. d) Se hace hincapié en la aclaración de todas las dudas y malentendidos. e) Los subordinados están ansiosos de admitir cualquier falta de comprensión y lo comentan hasta comprenderlo y estar de acuerdo. f) Las prioridades se definen claramente, basadas en planes de acción. g) Las prioridades, rara vez, se ven quebrantadas por problemas imprevistos. h) Las prioridades siguen sin cambio a pesar de la nueva asignación de más tareas. i) Los subordinados se sienten confiados y proceden sin buscar consejos o aprobación. j) Se acepta que el gerente no puede saber todo, y él admite abiertamente si no lo sabe.

Subtotal					
	x1	x2	x3	x4	x5
TOTAL					

Puntuación Final

CLASIFICACIÓN

- 10 -16 ENFOQUE TRADICIONAL
- 17 - 28 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 29 - 39 LA TRANSICIÓN EN PROCESO
- 40 - 47 LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 48 - 50 ENFOQUE MODERNO

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
V Control y Seguimiento						Control y Seguimiento
5.1 El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del superior						a) El superior continuamente sigue el trabajo con los equipos de trabajo.
5.2 El seguimiento se efectúa cuando se presentan problemas.						b) El seguimiento es constante para prevenir o anticiparse a los problemas.
5.3 El sentido de urgencia no se comprende						c) El sentido de urgencia está presente en todo momento.
5.4 El gerente siente que no tiene porqué supervisar el trabajo de otros.						d) El gerente considera el seguimiento como una parte importante de su trabajo.
5.5 Los subordinados se sienten amenazados cuando el supervisor supervisa su trabajo.						e) El subordinado confía en que su superior le ayudará cuando sea necesario mientras supervisa su trabajo.
5.6 El gerente no se siente responsable por el desempeño y comportamiento de sus subordinados.						f) El gerente se siente plenamente responsable por todos y todo lo que sucede en su departamento.
5.7 El gerente tiende a culpar a los subordinados cuando se presentan problemas.						g) El gerente se responsabiliza por la falta de capacitación de los subordinados cuando se presentan problemas.
5.8 Los errores y problemas potenciales, generalmente, se reportan demasiado tarde para remediarlos.						h) Los errores y problemas potenciales se reportan inmediatamente para remediarlos.
5.9 Los subordinados tienden a dar únicamente retroalimentación positiva.						i) La retroalimentación es realista, sea positiva o negativa.
5.10 Los subordinados a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan						j) Los subordinados hacen preguntas hasta que estén seguros de haber comprendido.
5.11 Las buenas intenciones se aceptan como un pretexto para no hacer un trabajo a tiempo						k) Las buenas intenciones no se aceptan como pretexto para no hacer un trabajo a tiempo.
5.12 Los subordinados a menudo usa su ingenio para "arreglar" piezas defectuosas aunque la calidad se vea afectada.						l) Los subordinados rechazan piezas defectuosas tan pronto como se detectan.

Subtotal					
	x1	x2	x3	x4	x5
TOTAL					

Puntuación Final

CLASIFICACIÓN

12 - 20	ENFOQUE TRADICIONAL
21 - 35	PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
36 - 47	LA TRANSICIÓN EN PROCESO
48 - 56	LA TRANSICIÓN AVANZADA
57 - 60	ENFOQUE MODERNO

Tradicional	A	B	C	D	E	Moderno
VI Evaluación de gerentes 6.1 Comunicación de un sólo sentido. 6.2 El director general evalúa al gerente basándose en su percepción del desempeño del gerente 6.3 El director general evalúa las cualidades personales del gerente, basándose en la lealtad, dedicación y obediencia 6.4 El propósito de la evaluación es permitir al gerente saber la opinión que su superior tiene de él 6.5 Promoción - Primero se consideran los lazos familiares y la influencia VII Capacitación y Desarrollo 7.1 El director general y los gerentes superiores ven su papel de capacitación como el de impartir ordenes y ver que se cumplan 7.2 La capacitación, generalmente, consiste en tomar cursos por fuera sobre temas generales 7.3 Los cursos por fuera, generalmente, son teóricos y difíciles de aplicar a la práctica diaria 7.4 La evaluación de la efectividad de un curso externo normalmente consiste de un reporte verbal del gerente al director general 7.5 No existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de costos de la capacitación 7.6 Los gerentes ven la capacitación como reconocimiento de su valor, esperando además aprender algo útil e interesante 7.7 El director general está indispuerto a probar nuevas técnicas aprendidas por sus gerentes cuando éstas amenazan su estilo tradicional 7.8 Capacitación de trabajadores - responsabilidades gerenciales 7.9 Los trabajadores nuevos aprenden de los trabajadores con experiencia 7.10 El gerente no se ve como un maestro (capacitador) 7.11 El gerente ve su papel como el de un director de personas y no como un desarrollador de personal 7.12 Comunicación de un sólo sentido 7.13 La capacitación se considera un desague del presupuesto, con pocos resultados tangibles.						Evaluación de gerentes a) Comunicación de dos sentidos b) El director general junto con el gerente evalúan el desempeño los resultados, cumplimiento de los objetivos fijados c) El gerente es valorado por el director general, colegas y subordinados, basándose en cualidades personales, relaciones humanas, cooperación iniciativa, desarrollo de subordinados d) El propósito de la evaluación es darle una oportunidad al gerente para comentar sus puntos fuertes y débiles y planear una estrategia para mejorar. e) Promoción - Primero se considera la habilidad y el desempeño. Capacitación y Desarrollo a) La administración superior ve su papel como el de pasar conocimientos y capacitar gerentes. b) La capacitación consiste en un entrenamiento diario y reuniones periódicas para intercambiar puntos de vista, completándose con cursos especializados por fuera, cuando se requieran c) Los cursos externos son específicos y concretos y los conocimientos obtenidos son directamente aplicables d) Los cursos externos se evalúan en base a los resultados logrados con la aplicación de los conocimientos obtenidos. e) La efectividad en costos de la capacitación se mide con base en criterios estrictos. f) Los gerentes ven la capacitación como una oportunidad para aprender cómo mejorar su desempeño y desarrollo para promoción en el futuro g) El director general está abierto a ideas nuevas presentadas por los gerentes para mejorar la eficiencia y la calidad. h) Capacitación de trabajadores - responsabilidades gerenciales i) Los trabajadores nuevos son colocados en un prograr formal, generalmente, con una parte en el aula y otra el trabajo j) El gerente ve la capacitación como uno de sus trabajos mas importantes k) El gerente se ve como un desarrollador de personal y no como un director de personas. l) Comunicación de dos sentidos. m) La capacitación se ve como una inversión que se multiplicará muchas veces.

Subtotal					
	x1	x2	x3	x4	x5
TOTAL					

Nota La clasificación incluye
 VI Evaluación de gerentes y
 VII Capacitación y Desarrollo

Puntuación Final

CLASIFICACIÓN

- 18 -26 ENFOQUE TRADICIONAL
- 27 - 49 PRIMERAS INDICACIONES DE CAMBIO
- 50 - 64 LA TRANSICIÓN EN PROCESO
- 65 -79 LA TRANSICIÓN AVANZADA
- 80 - 90 ENFOQUE MODERNO

2 LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, TRANSFORMACIÓN INTERNA O PSICOLÓGICA.

2.1 Procesos psicológicos básicos del comportamiento organizacional.

A continuación se presenta de manera muy general la definición de los procesos psicológicos básicos intervinientes en el comportamiento organizacional, como sigue:

Proceso. Son todos aquellos pasos y elementos dinámicamente interrelacionados con un objetivo definido.

Comportamiento. Según la línea teórica humanista, el comportamiento es el conjunto de conductas, pensamientos, sentimientos, actitudes, habilidades, etc., que caracterizan al hombre.

Básico. Es el proceso fundamental y necesario para nuevos procesos, que facilitarán la integración del individuo a su medio.

Los procesos básicos del comportamiento, como puede observarse, son los pasos y elementos dinámicamente interrelacionados los cuales son fundamentales para que el hombre se integre a su medio. Estos procesos pueden resumirse esencialmente en cinco aspectos: percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y motivación.

Percepción

Diariamente llegan a nosotros innumerables estímulos procedentes del mundo que nos rodea, esta estimulación se recibe a través de nuestros sentidos dando como resultado lo que comúnmente llamamos sensación. A través del tiempo y las experiencias continuas, resultado de la interacción de nuestras sensaciones y el ambiente, vamos acumulando un marco de referencia, denominado como el conjunto de experiencias recibidas por medio de nuestras sensaciones. Estas experiencias previas nos permiten interpretar las sensaciones nuevas, -dando origen a la percepción-, por lo que podríamos definir a esta última como la interpretación de la sensación con base en un marco de referencia. Uno de los problemas que pueden contemplarse en la percepción es el prejuicio, definido como aquel juicio anticipado provocado por una indebida generalización de experiencias de marco de referencia: es decir, una inadecuada percepción de la realidad causada por no remitirse a las sensaciones y tener un marco de referencia limitado. Estos prejuicios pueden ser negativos (es decir no ser ciertos) y con ello generar un círculo vicioso, pues nuevamente son almacenados en el marco de referencia; también pueden ser positivos ("Teoría de Pigmalión") y desarrollar lo que comúnmente se llama "visión a futuro", ampliando así el marco de referencia. En la organización la percepción se emplea:

a) En el reclutamiento y selección de personal. b) En la promoción del personal. c) En el tema de condiciones de trabajo, como es la utilización del color, el manejo del ruido y la música, etcétera.

Percepción en la organización

El prejuicio obstaculiza la percepción y evita el aprendizaje porque se anticipa a la comprobación de los sentidos; es por ello que es sumamente importante generar en los trabajadores una percepción correcta de su entorno.

Esto se puede lograr tomando en cuenta las condiciones generales de trabajo las cuales el trabajador está percibiendo, y mejorarlas constantemente, de tal manera que se consideren

finalmente adecuadas para su desempeño (luz, espacio, ventilación, etc.), a su vez esto generará un considerable aumento en la motivación y productividad de los empleados.

Además, es importante evitar los accidentes en el área de trabajo y, sobre todo, los que afecten los sentidos. Por ejemplo los ruidos excesivos que generan la pérdida parcial o total del oído; el uso de sustancias tóxicas, sin equipo adecuado, que pueden atrofiar el olfato; la falta de iluminación o el exceso de ésta, que puede afectar la vista, y aquellas condiciones generales que favorezcan las enfermedades y los riesgos en esta área.

Memoria

Otro proceso básico es la memoria -quien ayuda a la percepción- entendida como la capacidad para almacenar la información en nuestro cerebro. Alguna vez el lector se habrá preguntado por qué en ocasiones no podemos recordar un hecho, o por qué al ver el rostro de alguien sabemos que lo conocemos pero no podemos recordar su nombre o la relación de esta persona con nosotros. Esto sucede porque la memoria guarda la información en diferentes lugares de nuestro cerebro seleccionando, gracias al hipotálamo, aquella información relevante que almacenará en la memoria a largo plazo, y la que no es importante o significativa para nosotros en ese momento pasará únicamente por la memoria inmediata y será desechada en un espacio no mayor de 20 segundos por ser irrelevante. Por tanto, cuando queremos recordar un acontecimiento es necesario que éste sea rescatado del almacén (memoria a largo plazo) y colocado nuevamente en la memoria a corto plazo. Por otra parte, es muy recomendable no saturar nuestra memoria tratando de retener datos por sí mismos, y apoyarnos en el uso de agendas y calendarizaciones que organicen nuestras actividades sin la necesidad de recurrir constantemente a la memoria a corto plazo. En general en cualquier actividad que requiera de un aprendizaje (socialización, capacitación, desarrollo, etcétera). Cualquier relación interpersonal (Jefe-subordinado), como grupal (círculos de calidad), que sea parte de un recuerdo.

Memoria en la organización

Ayudar a que la memoria funcione de la mejor manera, no es únicamente interés de la Psicología. La pedagogía y la administración muestran mucho interés al respecto, ya que el trabajador, los gerentes y, en general, cualquier miembro de la organización, requiere de cierta capacidad para recordar acontecimientos pasados, decisiones, acuerdos, problemas, ubicación de los elementos necesarios para el trabajo, un número telefónico, etcétera.

Para ello son indispensables el orden mental, apoyado en la organización y ubicación de los utensilios de trabajo, la planeación por escrito de las herramientas de trabajo, programar por escrito las actividades, destinar un lugar adecuado para cada cosa e identificar adecuadamente este lugar, y registrar y jerarquizar en una agenda o archivo los planes y actividades por realizar.

Ello ayudará a descargar la cantidad de eventos por memorizar y fomentará la capacidad para recordar únicamente lo que es de suma importancia.

Imaginación

La imaginación por su parte requiere de la memoria y se refiere a la representación mental de objetos no presentes que pueden o no tener una correspondencia directa con la realidad. Es decir, gracias a la imaginación podemos traer a la mente el recuerdo de una persona ausente, o incluso imaginar en ella a alguien que nunca existió, por ejemplo, un caballo de

ocho patas o un elefante rosa. La imaginación es, así, el antecedente de la creatividad, y es sumamente importante estimularla, pues es el recurso más importante para mantener despierto nuestro comportamiento creativo. Por la importancia de este proceso es necesario que los seres humanos nos arriesguemos a ir más allá de nuestra memoria y de un marco de referencia fijo, perdiendo el miedo a lo desconocido y motivándonos para imaginar lo no probable. Es la base de la creatividad (innovación).

Imaginación en la organización

La imaginación es el antecedente de la creatividad. Esto conduce a una reflexión acerca de la importancia de dicho proceso dentro de las organizaciones, sobre todo si se piensa que ésta ayuda a resolver problemas de manera más eficiente, así como a innovar productos en función del cliente o idear procesos productivos para motivar y elevar la calidad alcanzada por los trabajadores de la empresa. La imaginación permitirá crear nuevos paradigmas que harán a la organización menos rutinaria, más eficiente, esto repercutirá en la satisfacción cada vez más plena de los clientes y proveedores (internos y externos).

Aprendizaje

Una vez que el estímulo es interpretado, es decir, cuando ya lo percibimos, nos puede surgir la duda de cómo estas percepciones pueden llevarnos a consolidar un verdadero aprendizaje, tal como se vio en el ejemplo de la vela. Para Piaget el aprendizaje se realiza mediante dos procesos llamados asimilación y acomodación.

La asimilación se define como la percepción de estímulos y la formación de estructuras cognoscitivas; la acomodación, como su nombre lo indica, es el reacomodo e integración de nuevas estructuras a las ya existentes.

Fundamentalmente Piaget compara el proceso del aprendizaje con cualquier proceso biológico sumamente dinámico de nuestro organismo, argumentando que en nosotros la asimilación de cualquier alimento comienza por la recepción del mismo, el almacenamiento, y la acomodación (desintegración) y finalmente la canalización de él a diferentes fuentes de energía. De la misma manera se adquiere el conocimiento; por ejemplo, cuando un niño toma por primera vez un lápiz, lo manipula, lo chupa, lo golpea e intenta innumerables combinaciones que lo llevan a la asimilación del objeto; una vez que entiende que este utensilio sirve para escribir (acomodación), lo utiliza para pintar las paredes, las sillas y todo cuanto encuentre a su paso iniciando con ello, nuevamente, un proceso de asimilación. Como puede observarse, la asimilación y la acomodación van íntimamente relacionadas y en ocasiones son difíciles de diferenciar.

Así, el aprendizaje es un cambio progresivo, paulatino y continuo, que implica la variación en cada una de las áreas del comportamiento humano; es decir, a nivel social, emocional, cognoscitivo, de lenguaje y motor, por lo que si la variación se da de manera aislada en cualquiera de las áreas antes mencionadas, esto no será aprendizaje, pues éste implica la modificación en todas ellas; por ejemplo, memorizar las instrucciones de operación de una máquina (nivel cognoscitivo) no quiere decir que ya logramos aprender a manejar esa máquina, pues invariablemente se requerirá que lo practiquemos (nivel motor), expresemos dudas con un lenguaje adecuado (nivel lingüístico) y logremos adquirir cierta confianza (nivel social), hasta entonces no podremos decir que generamos un cambio, es decir, que "aprendimos". Siendo el aprendizaje un proceso gradual y permanente, requiere de varios elementos que lo faciliten y, sobre todo, que generen el cambio conductual, cognoscitivo y emocional que se requiere. Dichos elementos son básicamente los que se presentan a continuación:

Interés. Es la disposición que la persona muestra para aprender, por ejemplo, "deseo aprender a conducir".

Atención. Es la capacidad de recibir los estímulos utilizando el mayor número de sentidos; por ejemplo, "no sólo escucharé al instructor, también haré preguntas, ensayaré los movimientos, etcétera".

Percepción. Es la interpretación de la sensación a través de un marco de referencia; por ejemplo la expresión "no parece tan difícil aprender a manejar".

Comprensión. Es la racionalización de la información recibida; por ejemplo cuando en un curso de capacitación el trabajador nos contesta, "ya entendí las instrucciones que me dieron".

Retención. Es conservar en la mente la información recibida. por ejemplo. el comentario de un joven conductor: "ahora recuerdo en dónde está cada una de las velocidades del automóvil".

Aplicación. Consiste en comprobar. reafirmar y enriquecer la información.

Finalmente. para mejorar cada uno de los elementos anteriores y. por tanto. mejorar nuestro aprendizaje. se requiere oír, ver. decir y hacer las cosas pero no de una manera repetitiva y tediosa. sino haciendo del aprendizaje una experiencia enriquecedora. un verdadero proceso de autoaprendizaje.

Aprendizaje en la organización

El proceso de aprender es constante en la vida del ser humano, pues gracias a este proceso conocemos y hablamos del mundo que nos rodea. Lo mismo sucede dentro de las organizaciones; el aprendizaje provoca el cambio y dinamismo dentro de éstas, ya que es mediante una correcta socialización, adiestramiento, capacitación y desarrollo que se logrará la excelencia. Para entender más explícitamente lo anterior, a continuación se darán algunos ejemplos de capacitación y adiestramiento.

Cuando un gerente en una organización toma un curso sobre "relaciones humanas", primero asimila los conocimientos tomando notas, escuchando y observando videos; después acomoda estas percepciones a las necesidades de su personalidad y finalmente las utiliza para mejorar las relaciones de su organización. Como puede observarse estos pasos propuestos por Piaget tienen mucha similitud con los propuestos por Lewin en el cambio (descongelamiento, diagnóstico, recongelamiento); esto se debe a que cualquier aprendizaje implica un cambio, y cualquier cambio conlleva un aprendizaje.

No está por demás mencionar que dentro de las organizaciones al adiestrar a los trabajadores, deben cuidarse las áreas más importantes como son:

Cognoscitiva. Conocer y comprender con una percepción y memoria adecuada.

Motora. Adquirir habilidad mediante la práctica dirigida y constante.

Lenguaje. Conocer signos y símbolos útiles para su trabajo y expresar libremente sus dudas y sugerencias.

Emocional-social. Adquirir seguridad y sentirse a gusto y ser reconocido.

Motivación

El aprendizaje requiere no sólo del uso de todos los sentidos, sino también de una fuerza impulsora, de un objetivo y un fin que lo "motive". Es decir, la conducta humana estará invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos; el estudio de éstos será sumamente

importante para la comprensión de la conducta, y el motivo será algo que incite al organismo a la acción o bien que la mantenga.

Algunos psicólogos clasifican los motivos en dos grandes grupos:

Fisiológicos. Como su nombre lo indica, se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregularización del organismo. Éstos están presentes desde el momento de nacer, por lo que puede decirse que son innatos como el hambre, la sed, la supervivencia

Sociales. Son adquiridos en la convivencia con otros y la integración de estándares sociales. Por ejemplo, los hábitos aprendidos por el hombre son un factor importante en la determinación de la clase de conducta que muestra una persona cuando tiene hambre, como sería la predilección por algún alimento, la compra del mismo, o bien la forma de comer.

Generalmente se suscita cierta confusión sobre si la motivación es responsabilidad del individuo o de la sociedad, esto sucede porque se intenta ver al hombre de manera segmentada. Si, por el contrario, se entiende al ser humano como una totalidad, se comprenderá que la motivación es tanto interna como externa y que esto es un proceso dinámico y continuo, pues si bien es cierto que la motivación tiene su origen en los motivos de la persona, en su interacción con el medio; es la encargada de validar cualquier estímulo de éste para ser considerado como motivo; es decir, el medio, en este caso, motiva o estimula y la persona valida o no estos estímulos en relación con lo que considera importante para despertar y mantener su comportamiento; por tanto, se puede definir a la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante.

Motivación en la organización

En este momento el lector debe haber detectado la estrecha relación existente entre todos los procesos mencionados, los cuales necesitan de un fin u objetivo; éstos son definidos y redefinidos en el propio desarrollo de una persona y varían de sociedad en sociedad, pues a medida que se integran a la vida del ser humano nuevas necesidades y se generan cambios, los objetivos también varían, lo que da no sólo una diferencia entre un individuo y otro (personalidad), sino que también surgirá una diferencia entre un momento y otro. Entonces, ¿cómo identificarlos y motivar al personal? Es precisamente el conocimiento de que es el hombre y la organización lo que ayudará a evaluar, diseñar y considerar cuáles factores externos van a generar que el interés se mantenga y, sobre todo, se conjugue hacia un mismo objetivo (organización-trabajador-cliente); es decir, para motivar aun individuo se deben conocer sus motivos, y eso implica un profundo aprendizaje de las relaciones humanas, y bastante creatividad. Otro aspecto no mencionado y que se relaciona íntimamente con todos los procesos anteriores es la personalidad, pues a partir de ella el ser humano percibe, analiza, se interesa e integra los diferentes estímulos del medio para generar cambios.

2.2 La personalidad dentro del comportamiento organizacional

Un agente de transmisión y formación de la personalidad en la primera infancia es la familia, encargada de dar al niño los elementos necesarios para integrarse posteriormente a su grupo de amigos, el cual es el segundo agente de formación; ambos son pequeños elementos de un sistema más grande llamado cultura. Al ingresar a una organización todos los trabajadores han pasado por este proceso de socialización, a tal grado que adoptan la personalidad considerada como deseable, dentro de su cultura. "Sin embargo, es toda plasticidad del desarrollo individual, que bien puede admitirse en principio que todo ser

humano es capaz de dominar cualquier hecho cultural si tiene ocasión de aprenderlo”, por lo que la organización tiene la capacidad de influir y modificar la personalidad de sus trabajadores en la misma medida que el trabajador puede influir y modificar la propia cultura organizacional.

Si se estudia a la personalidad desde el punto de vista humanista, se entenderá la complejidad de la misma, pues no se trata de un aspecto aislado sino de la serie de características que distinguen a un individuo de otro. La personalidad se entiende entonces como el comportamiento total del individuo y las reacciones de los demás ante éste. El impacto que dicho comportamiento tiene en otros individuos hace que los demás reaccionen ante él favorable o desfavorablemente; este proceso también puede invertirse influyendo el individuo en la sociedad en la que se desenvuelve, de ahí que la cultura influye y cambia la personalidad y el individuo pueda modificar la cultura, siendo este proceso interdependiente y dinámico.

Por otra parte, los elementos de la cultura que intervienen directamente en la formación de la personalidad pueden tipificarse básicamente en el aprendizaje y la socialización del individuo, y según Kimbal Young son cinco:

Proceso enseñanza-aprendizaje. Se establece en cuanto a la regularidad y grado de rigidez del aprendizaje.

Conflicto y frustración. Es la cantidad de barreras y normas impuestas por la sociedad.

Amor. Cantidad y calidad de afecto encontrado y conquistado a lo largo de la vida.

Equilibrio. Éste se da entre satisfacción e insatisfacción, a lo largo de la vida.

Autoconcepto y autovalía. Es la concepción y el valor o afecto a uno mismo y se genera en el ser humano desde niño.

Sin negar estos elementos, Erick Fromm señala que "...la sociedad se manifiesta en ideas y actitudes que dibujan la personalidad del niño por vía familia, pero también por vía escuela y los múltiples grupos que el niño frecuentará al llegar a ser adolescente...". Esto conlleva a plantear el concepto de rol, para explicar cómo influye la actividad y grupo en el que está inmerso un individuo y en el desarrollo de su personalidad. Desde esta posición, rol es el conjunto de pautas de comportamiento relacionadas a un estatus particular, es decir la manera en que nos comportamos ante una situación determinada, aunque claro que no todos los roles son iguales.

La personalidad se integra por aspectos coherentes tanto con la cultura (que le hacen parecerse a otros) como con la persona (que la hacen completamente diferente de otros). De estos aspectos el cultural nace de la interacción constante con la sociedad, y el de la persona se desprende de dos conceptos básicos que son:

Temperamento. Son las tendencias básicas de las emociones y se caracteriza por los rasgos heredados, que generan una tendencia definida como un temperamento agresivo, posteriormente puede dar origen a varias formas de personalidad en interacción con el carácter.

Carácter. Éste se define como el comportamiento de un individuo ante situaciones fundamentales; el cual se forma a través del rol que desempeña en la sociedad, y es adquirido como resultado de la interacción con otros individuos.

La combinación de ambos conceptos para conformar una personalidad determinada se da mediante el aprendizaje de roles adquiridos a lo largo de la vida. Para entender esta conformación es necesario entender antes lo que es un rol. El rol es la manifestación del

comportamiento ante situaciones determinadas; éste varía dependiendo de la situación, de lo que se desprenden básicamente dos tipos diferentes de rol.

Eventuales. Son la manifestación del comportamiento ante situaciones diferentes o variables, por lo que siempre son novedosos y difícilmente se manifiestan.

Determinados. Son la manifestación del comportamiento ante situaciones comunes o repetitivas, y, por lo tanto se manifiestan constantemente.

Los eventuales, al repetirse, forman los roles determinados, pues estos últimos cuentan con "repertorio de roles", es decir, la forma de comportarse de una persona ante diferentes eventos. De aquí la importancia de enfrentarse diariamente a situaciones nuevas, pues esto amplía el repertorio de roles y reafirma (a personalidad al confirmar cuál es el rol más constante del comportamiento, es decir, el rol determinado. Dentro de los roles determinados se encuentran, a su vez, dos subdivisiones determinadas por el papel que se juega en la sociedad éstas son: roles generales y roles particulares. Los primeros son resultado del papel social, y los segundos, del papel personal. Esto es, un rol general podría ser el de esposa, y el particular sería el de ser una esposa ordenada. El rol general es aquel que está adscrito a varias personas por el papel social que desempeñan, y el particular implica un nivel personal, pues es con base en un repertorio de roles individuales.

Gracias al rol se prevé lo que la gente espera de los demás, lo que de alguna manera puede proporcionarnos seguridad. El rol no siempre es agradable, tal es el caso de! obrero que se convierte en supervisor de su grupo de amigos, con los que siempre ha mantenido una relación de iguales, o el de la esposa que tiene que combinar su rol de madre y esposa con el de profesionista; no se pretende decir con esto que la adopción de un rol sea como adquirir una nueva personalidad, incluso cada individuo asigna al rol que desempeña un significado particular en función de su manera de ver el mundo, y de las motivaciones que este rol satisface o frustra.

La personalidad es un proceso continuo por la transformación constante de *los* roles determinados. Lo que nos va a identificar como lo que somos es precisamente el repertorio de roles adquiridos a lo largo de nuestra vida, así como nuestro propio autoconcepto y autovalía de tales roles.

Conflicto y frustración

La personalidad es la manera de comportarse ante determinadas situaciones. Se dice que, cuando este comportamiento está motivado hacia el logro o satisfacción de ciertas metas y hay una interrupción en el camino hacia tal objetivo, existe un conflicto (no impide necesariamente el logro del objetivo) o una frustración (impide el logro del objetivo).

En el conflicto se dan dos o más motivos poco compatibles, es decir, no pueden satisfacerse al mismo tiempo; esto genera que la persona se vea prácticamente obligada a elegir entre uno u otro. Existen básicamente tres tipos de conflicto:

Aproximación-aproximación, en donde ambas decisiones son positivas y reportarán beneficios a la persona; por ejemplo, cuando a un trabajador se le propone un trabajo en otra empresa con el mismo sueldo y el mismo reconocimiento que el que tiene.

Evitación-evitación, en donde ambas situaciones o decisiones son negativas o poco deseables, pero se debe elegir alguna; por ejemplo, cuando a los trabajadores se les da a elegir entre obedecer una orden intransigente de su jefe o dejar a sus compañeros de trabajo para transferirlos a otro departamento.

Aproximación-evitación = aproximación-evitación, en donde ambas decisiones o alternativas tienen aspectos positivos y negativos. Se dice que este tipo de conflicto es el más común, pues ambas decisiones tendrán tanto satisfacción como insatisfacción.

La frustración, por su parte, es la interrupción o barrera en el camino hacia la meta, y surge cuando alguna causa externa o imprevista impide la satisfacción del logro de la misma, bien sea por una mala elección en las alternativas o por factores externos.

Tanto el conflicto como la frustración son parte cotidiana y fundamental en la vida del ser humano, por lo que no debe caerse en el error de creer que evitar estos procesos es la mejor manera de conseguir el objetivo; por el contrario, la actitud positiva y organizada ante dichas situaciones afirmará la personalidad, generando lo que comúnmente se llama "tolerancia al conflicto ya la frustración ". Por sus diferencias en la personalidad, los individuos reaccionan ante las experiencias frustrantes y conflictivas de diferente manera ante la búsqueda del ajuste tan necesario para continuar en el camino a la meta; este ajuste puede ser:

Negativo. Dentro de este tipo de ajuste se pueden mencionar principalmente dos clasificaciones: los mecanismos de defensa y los mecanismos de evasión. Los primeros son una forma para disimular la percepción que la propia persona tiene de sus deficiencias para no experimentar una pérdida de su propia estimación, necesitando de supercompensación, racionalización, proyección, actitudes negativas y la identificación para superar sus sentimientos de inferioridad, y los segundos son una renuncia a la lucha por el logro de los objetivos, y es a través de fantasías, aislamiento, represión y agresión que la persona se sumerge en una situación en la que resulta muy difícil actuar.

De lo anterior se desprende que la personalidad es una manifestación del comportamiento del individuo ante distintas situaciones, la cual depende del rol que ocupa éste y de cómo lo haya asimilado; esto convierte a la personalidad no sólo en un producto terminado sino también en un proceso donde intervienen de manera dinámica aspectos culturales, sociales, psicológicos y biológicos.

Tomando en cuenta que la aplicación de la logoterapia en la organización no debe concentrarse únicamente en las metas de los trabajadores, sino también en las metas propias de la organización, por eso es necesario tomar en cuenta esta coordinación triangular: Con objeto de no favorecer el surgimiento de manipulación, neurosis y psicosis, una organización con excelencia debe diseñar y establecer parámetros que equilibren las tres metas y seleccionar, socializar y, en general, planificar dicho equilibrio retornando, con base en sus necesidades, algunos de los atributos de la personalidad, aquellos relacionados más íntimamente con la meta organizacional; y, sobre todo, es indispensable tener las condiciones higiénicas y motivadoras necesarias,

2.3 Tendencias de la personalidad en nuestro tiempo.

La neurosis y la psicosis son una distorsión del amor, el coraje, la fuerza y la debilidad genuina, de tal suerte que existe dentro de la personalidad neurótica un desajuste entre la realidad interna y la externa o demandas del medio, lo que genera en la persona cambios bruscos de carácter, pérdida paulatina de metas, alto grado de insatisfacción por todo lo que hace o recibe y fluctuaciones en el estado de ánimo. La diferencia entre el nivel neurótico y el psicótico es, precisamente, que el primero puede funcionar -aunque con diferencias-, en

la organización, mientras que el psicótico anula al individuo física, social y psicológicamente..

Karen Horney, ha dicho que no sólo hay una orientación (tendencia) en esta época, sino que hay un tipo de personalidad característico de nuestros días: el neurótico. La neurosis comienza a desarrollarse en la infancia.. En algunos individuos el desarrollo de ésta es menor; en otros llega a causar tales trastornos que lo que para un trabajador "sano" es una simple toma de decisiones, para un neurótico es el origen de un gran problema; podríamos entonces definir a la neurosis como la distorsión del coraje, fuerza, debilidad y amor: de ahí que cualquiera de ellos pueda ser aumentado o disminuido en su esencia para transformarse en:

Sadismo. Se define como el placer de ver sufrir a otros.

Narcisismo. Amor exagerado a sí mismo. En el hombre esta tendencia es mayor, creyéndose fuerte y poderoso en extremo.

Masoquismo. Definido como el placer por sufrir.

Esquizoide. Es la pérdida de la noción de la realidad, lo que genera una realidad propia.

Según Horney, la neurosis es una enfermedad producida por las circunstancias actuales de la sociedad. Algunas de sus características son las siguientes:

- a) Problemas de competencia. b) Temor al fracaso. c) Aislamiento emocional.
- d) Desconfianza de los demás y de uno mismo.

Otra forma de estudiar la neurosis es a través de las actitudes:

Actitudes frente al dar y recibir cariño. Los neuróticos tienen una fuerte dependencia del cariño y aprobación de los demás, lo que los lleva a demandar afectos inalcanzables que se combinan con una hipersensibilidad por parte suya.

Existen personas que demandan mucho afecto, al grado de no considerar las necesidades y deseos de otra persona. Tal vez por esta fuerte necesidad de afecto es que al neurótico le cuesta tanto trabajo recibir y ofrecer cariño. El neurótico da origen aun círculo vicioso cuando demanda algo imposible, ya que al no dárselo devalúa todo lo que ha recibido, ya no da afecto y se siente deprimido; las personas deciden alejarse de él, lo que provoca un aumento en sus sentimientos de inseguridad.

Actitudes frente a la valoración de sí mismo. Hay dos formas como el neurótico manifiesta su seguridad interior:

Minusvalía

Sentimientos de inferioridad; sentirse tonto, feo o Incompetente, sea o no cierto.
Sentimientos de inadecuación.

Autoelogio.

Sobrevalía Propensión compulsiva a alardear, a fin de impresionar con características que conllevan al prestigio en nuestra cultura: dinero, mujeres, conocimientos, etcétera.

Claro que algunas características de minusvalía o sobrevalía podrían presentarse en el individuo sano, dependiendo de la situación o estado emocional en que se encuentre.

Actitudes de autoafirmación. El neurótico es una persona inhibida. Esto no es sólo un problema personal sino que afecta, entre otras cosas, su capacidad de establecer planes. Tiende, casi siempre, a dejarse llevar por lo que se le presente.

Actitudes hacia la agresividad. Esto puede darse entre: que sean personas que ofendan, critiquen, engañen, sean exigentes, etc., o personas que sean dominadas, engañadas o se sientan despreciadas o humilladas. En ambos casos tendrán una visión distinta de lo que sucede.

Actitudes hacia la sexualidad. Puede ser un deseo compulsivo o una inhibición ante ella.

Tal vez con esto empiece a hacer un reencuentro de las características neuróticas en las personas a su alrededor; sin embargo no hay que olvidar que para Horney la neurosis no es una patología individual, sino un problema de intensidad. Dicho con otros términos, no se preocupe por saber qué compañero de trabajo tiene algún síntoma, mejor ocúpese por saber qué tanto de ese síntoma tiene usted.

Claro que Horney no es ni la verdad absoluta ni el único punto de vista sobre la problemática actual; hay otro enfoque, aunque es similar, no deja de tener sus diferencias, éste es el estudio de la psicosis.

Nivel psicótico

El nivel psicótico es la máxima expresión de la distorsión de los sentimientos básicos (amor, fuerza, coraje y debilidad); por tanto, en estos niveles la persona ya no puede ser funcional en una sociedad u organización, mostrando total pérdida del equilibrio y desorden tanto emocional como social al agredir física o psicológicamente a otras personas de manera compulsiva, y debe ser canalizado a una terapia o institución adecuada para su rehabilitación.

Depresión Al igual que la neurosis, la depresión no es un mal de pocos. El 25% de las personas presenta una crisis depresiva a lo largo de su vida como consecuencia de una alteración en el amor hacia nosotros mismos, creyendo que nadie nos ama ni nos valora como merecemos, y se presenta de manera frecuente en mujeres, más por cuestiones sociales (roles, valores, etc.) que por genética.

La depresión es una enfermedad que afecta a la persona física, psicológica y socialmente. Hay dos situaciones que suelen fomentar su incidencia:

- a) La presión social; por ejemplo, aquellas situaciones donde se reprimen los sentimientos negativos.
- b) La transformación de sociedades hacia formas de vida más competitivas y estresantes; por ejemplo, la competencia o la integración de la mujer en la vida laboral.

3. EL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL CAMBIO COMO UN PROBLEMA CRÍTICO LIGADO A FACTORES SOCIALES Y HUMANOS.

3.1 El ambiente, la burocracia y el cambio social

Se dice que la relación entre ambiente, burocracia y cambio social, son los cambios constantes cada uno de ellos se le opondrán directamente dos proposiciones fundamentales.

La primera, una noción básica intrínseca a la naturaleza del cambio en sí, tan elemental que, de no ser porque con frecuencia es pasada por alto en la bibliografía sobre política y cambio social,

La segunda es una idea más clara, ante todo relacionada con el concepto de ambiente; es decir, el grado y la naturaleza del cambio en cualquier ambiente sociopolítico se verán afectados directamente (sea de modo positivo o negativo) por el complejo burocrático que funciona dentro de los sistemas sociopolíticos. Por lo tanto el cambio es inevitable para que sobreviva cualquier organismo (biológico o social) .

Como ningún organismo controla por completo su ambiente (interno y externo), sobre él se están ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio, y estos cambios obligan a dar respuestas de adaptación para que el organismo sobreviva. El hombre decide adaptarse a las fuerzas de cambio que el envejecer le impone, si desea alargar su longevidad. Una familia debe adaptarse a los valores sociales cambiantes que afectan a los adolescentes, pues de otro modo se mantendrán los lazos familiares de amor, afecto y respeto. Un partido político debe responder afirmativamente a las fuerzas del cambio político, para con ello ejercer un atractivo poderoso y atingente sobre el cuerpo político. Por último, un gobierno nacional debe estar preparado para adaptarse a una enorme gama de fuerzas sociales, económicas, políticas y morales cambiantes que ejercen, desde el exterior y desde el interior, su jurisdicción formal, pues de otro modo no mantendría su soberanía, su integridad territorial y su efectividad de tacto.

Así vista, la relación entre cambio y adaptación constituye los dos lados de una misma moneda. No puede examinarse al cambio en abstracto, pues no tiene en sí un contenido sustantivo; se le puede analizar en base a las fuerzas de cambio ya las respuestas dadas a tales fuerzas. Aunque sea una verdad simple decir que las fuerzas de cambio inevitablemente gravitan sobre todo organismo, varía en forma sustancial la manera en que cada organismo responde o se adapta a tales fuerzas. En este aspecto conviene distinguir entre cambio de respuesta y cambio de anticipación. Ambos indican un estado mental o una actividad asumida por un organismo ante las fuerzas de cambio. Como tal, ninguno se propone proporcionar una determinante empírica que pueda utilizarse para medir el cambio; sólo sugieren actitudes conceptualmente útiles que los organismos pueden asumir cuando se enfrentan a las demandas de cambio.

El cambio de respuesta se define como una reacción ante fuerzas de cambio claramente percibidas. De este modo, cuando comienza a llover, las personas se ponen impermeables; el director de una facultad crea un comité de estudiantes tras haberse enfrentado a una manifestación de protesta en su oficina; después de una década de transición, un vecindario termina por ser predominantemente negro, y el partido político local reacciona eligiendo un candidato negro de dicho vecindario para que se presente a las elecciones de alcalde. En cada uno de estos casos, la fuerza o necesidad de cambio se manifiesta abiertamente en la conducta del sujeto, quien la percibe con claridad. Además, también se perciben claramente las consecuencias de no responder a las exigencias de cambio. De este modo, la respuesta del sujeto varía de acuerdo a cómo perciba la intensidad de las fuerzas de cambio. El grado en que el sujeto se adapte con buen éxito a tales demandas dependerá de la exactitud con que perciba esas intensidades; sin embargo, cuando las fuerzas del cambio se manifiestan de un modo claro y franco, es poca la probabilidad de error en la percepción de la

intensidad, suponiéndose que quien toma las decisiones tiene a su disposición todas las facilidades para reunir datos.

Cambio de anticipación significa medios de adaptación al cambio totalmente distinto. En esencia, se está sugiriendo la posibilidad de captar las fuerzas de cambio antes de que aparezcan de un modo franco y dinámico. Como ya se dijo antes, para sobrevivir, todos los organismos deben adaptarse al cambio; sin embargo, no todos los organismos son capaces de una adaptación de anticipación y los que lo son -los sistemas humanos y sociales- no necesariamente recurren a tal táctica. En primer lugar, anticipar con efectividad las fuerzas de cambio significa que el sujeto (sea como individuo o como organización) invertirá una buena proporción de sus recursos en la exploración rutinaria del futuro. Esto obliga a invertir mucho en reunir datos y en medios para interpretarlos. En segundo lugar, significa que el sujeto está convencido de que vale la pena realizar tal inversión, es decir, que los beneficios recibidos superarán a los costos. Es obvio que estos dos factores se encuentran relacionados, en el sentido de que el individuo no mostrará una actividad favorable al cambio de anticipación si no dispone de recursos. Por ejemplo, la capacidad de leer y escribir representa un medio rudimentario de reunir datos; sin embargo, para los millones de campesinos y habitantes de los ghettos urbanos existentes en el mundo, todos ellos funcionalmente analfabetos, no importa cuán hondamente deseen anticipar una fracción de las fuerzas del ambiente totales que constantemente los están bombardeando, carecen de las habilidades o los recursos necesarios para poner en práctica tal deseo.

3.2 El cambio organizacional con enfoques, estructurales, técnicos y humanos

Se considera a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactuantes: la tarea, la estructura, la tecnología y los actores (por lo general personas).

Por "actores", se refiere a las personas, pero aclarando que los actos realizados generalmente por las personas no quedan sólo en el dominio humano.

Por "tecnología", son los instrumentos técnicos, inventos para resolver problemas, de tipo mediciones del trabajo, computadoras o taladradoras. Nótese que en esta categoría se incluyen tanto máquinas como programas.

Finalmente, por "estructura" son los sistemas de comunicación, los de autoridad (u otros papeles) y los de flujo de trabajo.

Los cuatro son muy interdependientes, de modo que un cambio en uno de ellos provocará casi de seguro un cambio compensatorio (o de represalia) en los otros; por ende, cuando examine el cambio organizacional, dará por hecho que se está tratando de cambiar una o más de esas variables. En algunas ocasiones se intentará cambiar una como un fin en sí, ya veces como mecanismo para realizar algunos cambios en una o más de las otras.

Así, por ejemplo, un cambio estructural respecto a la descentralización hará que cambie la ejecución de ciertas tareas organizacionales (e incluso la elección de tareas) ; la tecnología que se emplee (por ejemplo, cambio en los sistemas de contabilidad); y la naturaleza,

número, motivación y actitudes de las personas participantes en la organización. Cualquiera de esos cambios puede haber sido conscientemente realizado o ser resultado imprevisto, ya menudo molesto, de los esfuerzos por cambiar sólo una o dos de las variables.

Asimismo, introducir nuevos instrumentos tecnológicos -por ejemplo, computadoras- provocará cambios en la estructura (digamos, en el sistema de comunicación o en el mapa de toma de decisiones de la organización), en las personas (en su número, su habilidad, sus actitudes, sus actividades) y en la ejecución de la tarea e incluso en la definición de la misma, ya que ahora algunas tareas son posibles de realizar por primera vez.

Entre enfoque estructural, enfoque técnico y enfoque humano respecto a tareas organizacionales, la diferenciación se basa en orígenes, pesos relativos y conceptos y valores básicos, no en la exclusión de las demás variables.

Se complica aún más tal categorización, porque no son uniformes los distintos enfoques del cambio organizacional. Todos comparten un considerable interés en mejorar las soluciones dadas a las tareas, pero mientras algunos de los enfoques técnicos atienden casi exclusivamente a las soluciones de la tarea, es decir, a la calidad de las decisiones otros enfoques dados a las personas se muestran igual de interesados en realizar la tarea subsecuente a la toma de una decisión. Aunque mejorar la solución de la tarea sirve como meta común para todos esos enfoques, varios llevan asociados consigo otros objetivos que pesan igual a los ojos de quienes los proponen. De este modo, algunos de los primeros enfoques estructurales se preocupaban por mantener un estado de poder casi tanto como por mejorar la ejecución de la tarea, y algunos de los enfoques estructurales.

Los esfuerzos por cambiar las organizaciones mediante el cambio de la estructura se refieren a que el cambio estructural ha sido el principal mecanismo de los teóricos "clásicos" de la organización. Del pensamiento deductivo, lógico y, en gran medida, de base militar perteneciente a la primera teoría organizacional no empírica, surgió todo el conjunto hoy familiar de "principios" que sirven para mejorar la ejecución organizacional por medio del mejoramiento de la estructura. Se trata de enfoques deductivos que realizan su análisis de la tarea retrospectivamente, hasta las divisiones de trabajo o los sistemas de autoridad adecuados.

Aplicación de enfoques tecnológicos al cambio organizacional. Los enfoques tecnológicos suponen que hay cierta comunicación entre las firmas y entre éstas y el mundo; suponen, además, que presentar soluciones más económicas hará que con el tiempo se les acepte, aunque el camino hasta esa meta resulte difícil.

Los enfoques tecnológicos no sólo parecen predecir la victoria de las soluciones más limpias, lógicas y parsimoniosas, sino también el que sean apreciadas. Desde este punto de vista, el que los seres humanos no logren encontrar o emplear soluciones más eficientes en un signo de la debilidad y la inadecuación del ser humano. Debe educarse a las personas para que se muestren más lógicas o racionales. Resistirse a las mejores soluciones sólo es prueba de cuán pobre resulta nuestro sistema educativo. Desde luego, con esto de ningún modo se dice que las soluciones "óptimas" sean menos que óptimas.

Los enfoques a las personas. Estos enfoques intentan hacer cambiar el mundo organizacional mediante el cambio de la conducta de los actores que participan en la

organización. Se afirma que al cambiar a las personas se logrará la invención imaginativa de nuevos instrumentos o que se modifiquen las estructuras (en especial las de poder). Por uno u otro de esos medios, cambiar a las personas hará que cambien las soluciones dadas a las tareas y la ejecución de estas últimas, así como el crecimiento y las satisfacciones del ser humano.

Esta tendencia a enfocar el proceso de cambio en sí constituye uno de los rasgos distintivos principales de los enfoques a las personas. Los enfoques tecnológicos y estructurales tienden a enfocar la solución de problemas, sin atender a los microprocesos que permiten generar y adoptar nuevas técnicas para resolver problemas.

Hoy día, la gente está acostumbrada, en las organizaciones industriales, a ser dirigida, manipulada y controlada y a buscar satisfacer sus necesidades sociales, egoístas y de realización del yo fuera de su trabajo. Esto resulta tan cierto de la administración como de los trabajadores. Es una noción remota y poco realista la de genuina "ciudadanía industrial" -para adoptar un término de Drucker-, pues gran parte de los miembros de las organización han tornado en cuenta el significado de esto. Otro modo de expresarlo consiste en decir que la teoría X se basa en el control externo de la conducta humana, en tanto que [la teoría y [la teoría de McGregor] se basa, ante todo, en el control y la dirección de sí mismo. Vale la pena indicar que esta diferencia marca la diferencia que existe entre tratar a las personas como niños y tratarlas como adultos maduros.

4. RESISTENCIA A LOS PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONALES.

4.1 El problema de la resistencia al cambio en la Institución

En una compañía manufacturera de mediano tamaño, del Medio Oeste, aplicó un plan de salarios nuevos y sumamente mejorados, que costó más de 20 000 dólares. Lo llevaron a cabo por completo ingenieros ajenos a la compañía, quienes técnicamente realizaron un trabajo excelente, dejando satisfecha a la administración. La única dificultad estuvo en que tres semanas más tarde hubo de abandonarse por completo el plan y se perdió la inversión en dinero. ¿ Por qué sucedió esto?

El progreso industrial encuentra uno de sus mayores obstáculos en la frecuente resistencia que administración y trabajadores oponen al cambio de cualquier tipo. Esto se nota especialmente cuando se introduce el cambio sin ninguna noticia o explicación previa para quienes va a afectar. Suelen ser objeto de ataques incluso innovaciones obviamente ventajosas. Cuando los cambios amenazan a la posición o a la seguridad de los trabajadores o de la administración, de seguro que la reacción será rápida y violentamente negativa. En aquellas organizaciones donde existe inseguridad para el empleado y el supervisor, incluso revisiones menores de la política o de los procedimientos causarán entre los individuos y los grupos reacciones profundamente perturbadoras. Se hace un esfuerzo por impedir la introducción de los nuevos métodos o se les desacredita una vez impuestos y se obliga a su eliminación.

Aun trabajadores y ejecutivos que generalmente son honestos y leales a veces mentirán, engañarán y se dedicarán a sabotear los nuevos procedimientos; a tal grado es violento el antagonismo provocado. y esas manifestaciones no están limitadas a los individuos, pues

considerables grupos de empleados reaccionarán con igual violencia cuando está en entredicho su seguridad o su situación.

El origen principal de la hostilidad ante cualquier cosa que amenace la seguridad o la situación es el miedo (con frecuencia reforzado y racionalizado por resentimientos y rivalidades que se han ido acumulando). La hostilidad generada por este miedo provoca, a su vez, ataques contra las fuentes de la ansiedad. El rasgo sorprendente de tales ataques es que muchos de ellos proceden de empleados que, debido a su rango o aun largo servicio en la compañía, no tienen en realidad nada que temer respecto a su situación o a su seguridad. No obstante, sin ninguna justificación adecuada, muchos se sienten sumamente inseguros, siendo causa de esto que dentro del individuo en sí, existen miedos profundamente asentados. Todos conocemos el miedo. Incluso los infantes son presa de él porque se trata de algo natural, nacido con la persona. Además, todos nos enfrentamos constantemente a cuestiones muy reales y tangibles que producen ansiedad e inseguridad. La naturaleza es cruel. La ley de la selva prevalece en mayor grado de lo que suele reconocerse. El mundo en general no es un lugar para los débiles. Incluso en los negocios hay gran competencia y en casi todas las actividades existen rivalidades y conflictos. Visto de un modo realista, para gran parte de las personas la vida está lejos de ser un lecho de rosas.

De aquí que los miedos reales y justificables que acosan a una persona promedio formen legión. Siempre, en algún momento del futuro, existe el peligro del desastre económico, de otra depresión que acabe con los ahorros, con el hogar, con la seguridad. Todos nos enfrentamos al problema de la vejez y sus muchas probabilidades de enfermedad, sufrimientos y dependencia. Incluso en la juventud y en la flor de la vida existe siempre la posibilidad inmediata de enfermedades, accidentes o la inevitabilidad de la muerte. y esas causas reales de miedo no están limitadas al individuo en sí. También existe el miedo de que nuestros seres queridos sufran, miedo muy estimulado por los años de guerra. Finalmente, casi siempre existe el peligro, más o menos inmediato, de perder el trabajo, de verse desplazado o rebajado, con la consecuente pérdida de prestigio, de status y de ganancias.

Debe tenerse en mente que hoy día el empleado promedio de la industria, a diferencia de su colega de hace cincuenta años, no posee siquiera sus herramientas. Lo único que tiene para vender es su trabajo o alguna habilidad fácilmente reemplazable; por ende, depende mucho más, económicamente hablando, de su antigüedad en el trabajo que un hombre que, dado el caso, podía abrir un negocio por cuenta propia. Además, cuanto más tiempo haya pasado en una compañía, mayores problemas tendrá para obtener trabajo en otro lugar, pues actualmente el grueso de los trabajos rutinarios en la industria no exigen gran habilidad; no, desde luego, en el sentido del antiguo artesano. En consecuencia, el empleado que ha dedicado de 10 a 25 años a un trabajo particular poco ha ganado que sea vendible y, además, ha perdido su juventud, su vigor, su adaptabilidad a nuevas líneas de trabajo. Ha entregado los mejores años de su vida y poco de valor vocacional tiene que mostrar como ganancia.

Debido a esto último, entre los trabajadores hay tal sentimiento de que se necesita algún tipo de seguridad en el trabajo (sea la antigüedad o alguna otra forma de derechos de propiedad sobre el empleo). Por la misma razón, causa miedo y resentimiento cualquier cosa que amenace la seguridad de trabajo o una situación ganada con dificultad.

Finalmente, para que se acepte y emplee un programa que exige cambios menores, es imperativo proporcionar salidas fáciles a la expresión y desahogo de las hostilidades que casi inevitablemente surgirán. Incluso en las mejores condiciones, algunos de los afectados se sentirán perturbados e infelices. Por consiguiente, será necesario proporcionarle a esos empleados medios fáciles de eliminar de cuando en cuando sus ansiedades y sus resentimientos permitiéndoles "hablar de ellos". No estarán conscientes de que, en gran medida, el miedo los estimula en sus agresiones y necesidades de reafirmación; todo lo que sabrán es que hablando de esto se sentirán mejor. Con tal propósito, se recomiendan reuniones periódicas e informales entre pequeños grupos de los empleados afectados y un representante de la gerencia administrativa, quien debe mostrarse paciente y cordial y escuchar con atención las quejas de los empleados respecto a los cambios, no importa cuán absurdas o faltas de razón sean aquéllas, pues con ello les permitirá descargar las tensiones acumuladas. Estas reuniones, al traer a la superficie la resistencia, tienen la ventaja de aliviar rencores del trabajador o del supervisor descontento antes que tengan la oportunidad de afectar a la moral del departamento y de revisar hasta dónde valen la pena los procedimientos y métodos nuevos. A veces se indicará que son necesarios otros cambios. La resistencia al cambio de los trabajadores, supervisores y ejecutivos llega a ser irritante y a menudo frustrante, en especial cuando las mejoras tienen el propósito específico de ayudar a esas personas ya la compañía como un todo. Sin embargo, de reconocerse que sus ansiedades e inseguridades fundamentales sirven de base y estimulan la falta de cooperación y no son causa de ella la terquedad, el egoísmo y la estupidez, se verá el problema desde una perspectiva más flexible y más benévola. Es probable que las resistencias nunca lleguen a desaparecer del todo; pero si se tiene conciencia de los miedos fundamentales y se aplican los principios esbozados antes, se tendrá un curso de acción al tanto de las cosas y constructivo, que asegure el que se acepte y continúe aplicando el nuevo procedimiento y la nueva política, incluso aunque incorporen varias innovaciones radicales.

4.2 Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio.

Se ponen a consideración los siguientes puntos, para que sean identificados algunos patrones de conducta en su trabajo:

1. Una solución cada vez más favorecida para manejar la resistencia al cambio es hacer que la gente "participe" en realizar el cambio. Pero, desde el punto de vista práctico, la "participación" no es para la administración un recurso adecuado cuando se medita acerca del problema. De hecho, pudiera crear complicaciones.
2. La clave del problema está en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio técnico.
3. Suele crearse la resistencia debido a ciertos puntos y actitudes ciegos que, los especialistas tienen como resultado de estar sólo preocupados por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.
4. La administración puede dar pasos concretos para manejar constructivamente esas actitudes del personal. Esos pasos incluyen hacer hincapié en las nuevas normas de ejecución para los especialistas, animarlos a pensar de un modo distinto y hacerlos

comprender que las señales de resistencia pueden servir como advertencias prácticas para dirigir y dar ritmo a los cambios tecnológicos.

5. Los gerentes lograrán que sus esfuerzos sean más efectivos en las reuniones con los especialistas y los grupos de funcionamiento, cuando se está discutiendo el cambio. Lo conseguirán desplazando la atención propia de los programas (los detalles técnicos, las asignaciones de tareas, etc.) a examinar lo que esos reactivos señalan respecto a la resistencia ya la receptividad respecto al cambio.

5. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PARA APOYAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

5.1 Análisis y prevención de la resistencia al cambio

Ayudará enumerar algunas condiciones que provocan resistencia.

1. Hay algunas hipótesis de que a quienes no les gusta su trabajo rechazan en mayor grado cualquier ambigüedad en un cambio propuesto. Desean saber con exactitud qué deben hacer, para asegurarse así de que evitarán los aspectos desagradables de sus trabajos. Algunos administradores dan demasiada importancia al valor de la información en sí. Obviamente, razonan que la gente no "debiera" resistirse como lo hace, pues el administrador ya le ha dicho todo lo que él considera de importancia respecto al cambio inminente.

2. Personas distintas darán diferente significado al cambio propuesto. Parte de la reacción de resistencia descrita en párrafos anteriores se produjo porque algunos trabajadores consideraron al cambio una indicación de que habían estado trabajando mal; otros lo tomaron como señal de que pronto iba a desaparecer su oficina; otros más se mostraron preocupados, ya que estaban perdiendo parte del poder anteriormente controlado por ellos. Tendemos a ver en nuestro mundo las cosas que esperamos ver. Es tan fácil distorsionar la información completa como incompleta, en especial si los trabajadores, en sus situaciones de trabajo anteriores, tropezaron con incomodidades y amenazas.

3. Cabe esperar resistencia cuando las personas influidas se ven aprisionadas en un conflicto entre fuerzas que las impulsan a realizar el cambio y fuerzas poderosas que se los impiden.

4. Cabe esperar resistencia en la medida en que las personas influidas por el cambio se ven presionadas a realizarlo; disminuirá en medida en que esas mismas personas pueden participar en la natural o en la dirección del cambio.

En una fábrica de ropa se necesitaba cambiar. Esto significaba que se pediría a los trabajadores cambio de puesto y, en muchos casos, crear relaciones de trabajo con numerosas personas nuevas. Se llevó a cabo un experimento en el que se probaron tres diferentes maneras de introducir el cambio. A un grupo de trabajadores simplemente se les informó sobre el cambio y se les permitió algunas preguntas. Mostraron la mayor resistencia conforme se les evaluó acuerdo a la rotación de personal, el ausentismo y la lentitud en hacer el trabajo. La resistencia fue menor en aquellos grupos que invitó a representantes a una reunión en que se discutió la naturaleza del cambio y todas las

personas presentes hicieron planes para llevarlo a cabo. La menor resistencia surgió en los grupos en que los afectados minaron la naturaleza del cambio, planearon cómo realizarlo y, tomaron decisiones satisfactorias para todo el grupo. Participaron todos y se tuvo la oportunidad de crear la motivación propia, en vez de llevar a cabo el cambio porque así lo había ordenado el jefe. El que por cuenta propia entendieran la necesidad de cambio decidieran cómo realizarlo redujo la resistencia de un modo muy efectivo

5. Cabe esperar resistencia si se realiza el cambio por razones personales, y no por exigencias o sanciones impersonales. Un supervisor colgó el siguiente aviso:

Siempre he creído que la prontitud es un importante indicador de interés que el empleado tiene por su trabajo. Me sentiría mucho más contento si usted estuviera en su escritorio a la hora exacta.

Algunos procedimientos aplicados por el administrador pudieran resultar útiles para evitar o hacer disminuir la resistencia que surge al cambiarse una situación. He aquí un principio importante para evitar la resistencia y algunas de sus consecuencias fundamentales:

Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos.

Por ejemplo, la misma conducta de resistencia puede indicar que una persona considera que ha perdido prestigio debido al cambio; a otra, que ha perdido poder sobre un área de influencia que anteriormente controlaba; y para otra más, que teme que a sus amigos les agrade menos. Un administrador está obligado a saber lo que la resistencia significa, para que pueda disminuirla con efectividad atacando las causas, y no los síntomas.

Otra noción incluida en el principio es que sí hay caso en eliminar presión. Los psicólogos llaman a esto catarsis. Existen pruebas sólidas de que una persona aceptará actitudes nuevas sólo si se le da oportunidad de revisar a fondo su actitud original. La resistencia a toda aceptación de las reglas rígidas, ya menudo aparentemente ilógicas, de la vida militar quedó expresada en una flagrante violación de las reglas, con frecuencia de un modo muy agresivo, y los castigos sólo hicieron aumentar la resistencia. Se consiguió remediar esto mediante sesiones de grupo en que los hombres podían expresarse a gusto. Cuando ya hubo menguado la tensión, se dedicaron aun examen razonable de lo que podía hacerse para aprender a vivir con las obligaciones existentes.

Una tercera noción incluida en el principio expresado es que habrá menos oportunidades de que se presente resistencia si el grupo participa en tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo el cambio, cómo deberá ser éste, cómo se comportará la gente en la situación cambiada, y otros problemas pertenecientes al área en que tienen libertad de decidir. El experimento en que se emplearon tres modos de introducir el cambio indicó que los trabajadores con la oportunidad de tomar una decisión de grupo respecto a las maneras de llevar a efecto el cambio, mostraron mucha menos resistencia que aquellos a quienes simplemente se reunió para informarles acerca del mismo y responderles a sus preguntas. Lo importante aquí es que los trabajadores sintieron que habían tenido la oportunidad de examinar factores importantes incluidos en el cambio, oportunidad de comprender la naturaleza de los miedos que tenían al enfrentarse al cambio y oportunidad de planear lo que harían para calmar sus miedos.

Otra noción es que habrá menos oportunidades de resistencia si las personas encargadas de realizar el cambio reúnen hechos que indiquen la necesidad de éste. La gente muy probablemente actuará en base a la información que reúna sobre sí misma, y no en base a la información reunida por otro, y que se le trasmite a ella. Si se ve con claridad que en cierta situación se necesita un cambio y que las personas sujetas al mismo están oponiéndole resistencia, se darán cuenta de esto por sí solas obteniendo los hechos que mejor "encierran" a la situación.

En resumen, la resistencia es un problema al que debe enfrentarse cualquier persona responsable de un cambio social. Incluso aunque se trate de conductas extrañas e inesperadas, siempre habrá causas que permitieron el desarrollo de tal fenómeno. Se comprenderán dichas causas y se evitará la resistencia si el administrador ayuda a que los afectados por el cambio vean la necesidad del mismo y comprendan explícitamente cómo reaccionan al respecto y qué hacer con sus sentimientos.

5.2 El entrenamiento en laboratorio y el desarrollo organizacional

En la teoría del aprendizaje se propuso el adiestramiento en laboratorio, consistente en una acción recíproca cíclica de un dilema o experiencia negadora, un cambio de actitud, una nueva conducta, una nueva información y una nueva conciencia, que a su vez produce un cambio adicional, una nueva conducta, etc.

Varias personas han formulado teorías sistemáticas sobre la utilización del entrenamiento en laboratorio para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Quizá entre las más importantes estén las de Blake y Mouton (1964, 1968) respecto a las organizaciones industriales y las de Miles y sus colegas (1966) relativas a las escuelas. Blake y Mouton (1968) se dedican por completo a su plan de desarrollo organizacional ya las líneas guía que permitirán llevarlo a cabo. Aunque los conceptos básicos de cambio planeado que presentan, son similares a los conceptualizados por Lippitt, Watson y Westley (1958), el valor de este estudio radica en su tecnología: Blake y Mouton han ideado y sometido a prueba métodos concretos y teóricamente sólidos para desarrollar los conceptos.

El panorama de progresos teóricos, se ve que el interés ha estado centrado ante todo en cómo aprende el individuo en los grupos T y en los procesos del desarrollo organizacional planeado. Se ha prestado mucha menos atención a los procesos de desarrollo del grupo.

Cuando se están resumiendo hallazgos hechos en estudios de adiestramiento de laboratorio, parece conveniente tener en cuenta, ante todo, los grupos lograron el mismo nivel de conciencia de sí mismos, los grupos T son un procedimiento mediante el cual cada participante se impone una meta de cambio específica y se le anima a luchar por conseguirla; después se hace variar la cantidad de retroalimentación recibida durante el adiestramiento y se intenta profundizar el compromiso de cada participante con las metas decididas.

En resumen, el clima que se crea en el grupo de adiestramiento y el tipo y grado de aprendizaje ocurridos están influidos por la combinación de personalidad de los participantes, las relaciones organizacionales de los mismos y la manera en que el diseño utiliza la retroalimentación. No son definitivos los estudios respecto al efecto de la duración del laboratorio y de la conducta del entrenador.

5.3 Entrenamiento asertivo para apoyar el cambio organizacional

En determinadas ocasiones el personal operativo, el gerente o cualquier otra persona dentro de la organización, se enfrenta a problemas dentro del departamento, originados frecuentemente por una comunicación deficiente; aquí es de vital importancia implementar la conducta asertiva. Sin embargo, este tipo de metodologías sólo tendrá buen resultado en organizaciones con las siguientes características:

Interés en la autorrealización de los trabajadores, manifestado en medidas concretas y permanentes, no en discursos demagógicos que ya no convencen a nadie.

Otorgamiento poder de decisión y de actuación para que el trabajador desarrolle proyectos tanto organizacionales como personales.

Favorecimiento del trabajo en equipo, respetando las decisiones de los elementos y dotándolos de recursos para que las lleven a cabo.

Esto implica la creación de una cultura organizacional donde los valores de respeto, congruencia, ganar-ganar, alegría por el trabajo, etc., sean un compromiso organizacional que llevará a reinterpretar los derechos básicos de una persona asertiva planteados por Smith, Ser su propio juez. Esto implica colaborar en las decisiones y responsabilizarse, no sólo de sus actos, sino también de alcanzar las metas institucionales.

.Manifestar sus ideas, sentimientos y valores. Con esto se logra establecer acuerdos que surjan de negociaciones donde todo mundo gana, y no de manipulaciones o imposiciones.

Ambos derechos favorecen la autorrealización personal y el logro de metas institucionales.

Técnicas para desarrollar la asertividad

El ser asertivo no es la única forma de enfrentarse a los problemas, aunque sí es la más eficaz. Desde el principio de la humanidad el hombre ha tenido que enfrentarse a toda clase de problemas, así como también ha heredado ciertas capacidades para poder sobrevivir como la lucha, la huida y la capacidad de razonar y expresarse verbalmente.

El comunicarse verbalmente y resolver los problemas de esta manera es una conquista paulatina y progresiva de cada uno de los individuos; para lograr esto es fundamental tener la experiencia de expresar nuestros sentimientos e indagar los ajenos. Lo anterior puede lograrse utilizando alguna de la técnicas que se presentan a continuación, recordando que su aplicación tiene sentido cuando se utilizan dos o más técnicas simultáneamente, en situaciones específicas.

Disco rayado. Es la repetición continua y serena de las palabras que expresan nuestros sentimientos. Esto permite poner en claro nuestras ideas ignorando las trampas verbales manipulativas.

Banco de niebla. Consiste en aceptar cualquier crítica, no contraatacar, no ofrecer resistencia. Es importante no dar justificaciones por el propio comportamiento y no ofrecer promesas de cambio a los críticos o manipuladores. Al igual que el disco rayado, es una técnica que requiere mucha persistencia. Por otro lado, obliga a escuchar exactamente lo que dice el crítico, enseña a ser buen oyente. Dando después la oportunidad de actuar según el propio juicio y validando o desechando la crítica según se crea conveniente. Ejemplo:

- Pareces un tipo de esos que no tienen temple ni personalidad.
- Lo parezco ¿verdad? (banco de niebla).
- No, no lo pareces, lo eres.
- Puede que tengas razón (banco de niebla).

Aserción negativa Esta técnica consiste en aceptar abiertamente el haber cometido un error y ayuda a modificar los sentimientos de culpa que, por lo general existen después de haberlo cometido. Al existir sentimientos de culpa, se es presa fácil de los manipuladores o de otras personas no asertivas que obligan a pedir perdón por el error cometido y buscar la manera de compensarlo en cierto modo, o bien, a negar dicho error adoptando una actitud defensiva y contra crítica que proporciona al crítico hostil un saco de arena contra el que desahoga agresivamente sus propios sentimientos de frustración. Ejemplo:

- No obtuvo usted muy buenos resultados en la junta de trabajo.
- Es verdad, mi actuación no fue muy buena (aserción negativa)
- "Acepto que no sé planear mi tiempo, pero te vengo a avisar que no participaré en el proyecto" (aserción negativa).

Aserción positiva Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central. Ejemplo:

- "Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la conferencia que me piden para mañana" (aserción positiva).
- "Sí, el pastel que hago es muy sabroso, pero no voy a prepararlo para tu fiesta de cumpleaños" (aserción positiva).

Interrogación negativa o interrogación confrontativa Consiste en suscitar activamente nuevas críticas sinceras o más información proveniente del crítico. Todo ello de manera serena, sin inmutarse, para sacar provecho (si son útiles) o agotarlas (si son manipuladoras), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores. Este recurso también permite provocar con serenidad las críticas contra nosotros en el seno de las relaciones familiares y laborales e incidir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

El empleo del sarcasmo (agresión verbal o reprimida) en la ejecución de la interrogación negativa provoca reacciones agresivas, en lugar de críticas repetitivas por parte de la persona que critica y muy probablemente pondrá fin a la interacción y posiblemente a la relación.

Esta técnica resulta especialmente útil en el trato asertivo con personas del propio círculo íntimo. Induce al interlocutor a expresar sus deseos asertivamente. Ejemplo:

- ¿Qué otras cosas te molestan? (interrogación confrontativa).
- ¿Qué hay de malo en decir: no sé hacer esto? (interrogación confrontativa).
- ¿Por qué te molestan cuando te digo que no me interesa esta propuesta? (interrogación confrontativa).

Compromiso viable. Cuando los dos interlocutores se muestran asertivos, ocurre simplemente que el conflicto se establece en torno a los datos reales del problema o de la cuestión, y no en torno de la fuerza relativa de las personalidades en juego y su solución deja de depender de quién es el mejor o el peor manipulador. En la práctica, siempre que no esté en juego el respeto propio, da excelentes resultados ofrecer un compromiso viable, es decir, una opción de respuesta. Se puede, por ejemplo, estar dispuesto a esperar un periodo concreto para que cambien o reparen una mercancía, acatar los deseos de la otra persona en la ocasión siguiente o simplemente decidir quién gana: "águila o sol".

Siempre cabe llegar a un acuerdo con los demás, en aspectos materiales, si el compromiso no afecta los propios sentimientos personales de auto-respeto; si el objetivo final entraña una cuestión de valor propio, no cabe compromiso alguno. Puede ser muy asertivo y muy práctico (siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos a nosotros mismos) ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Por ejemplo:

"De acuerdo, creo que no habrá ningún problema si me entregas el trabajo el martes en lugar del lunes como habíamos quedado" (compromiso viable).

Auto-revelación Mediante esta técnica se revela de manera asertiva información acerca de uno mismo: pensamientos, sentimientos, reacciones, etcétera. Al utilizar la libre información y la auto-revelación, la comunicación fluye en dos sentidos.

Digamos que las técnicas verbales asertivas son de vital importancia ya que su práctica ayuda a rescatar el fondo asertivo. Es decir, si una persona carente de asertividad se pone a entrenar en técnicas verbales, es muy probable que cuando comience a utilizarlas aumente su propio respeto y confianza en sí mismo, y esto a su vez lo estimule para que siga utilizando las técnicas cada vez más frecuentemente.

A través de la auto-revelación aceptamos la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra opinión con objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación. Nos facilita revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente nos provocaban sentimientos de minusvalía, ansiedad y culpabilidad. Por ejemplo:

"Sí, me encantó este paseo, y me di cuenta que ya no corro como antes, sé que me he vuelto más viejo".

Libre información o información gratuita. Es una técnica que consiste en escuchar activamente lo que los demás dicen acerca de sí mismos, información que no se ha solicitado ni comentado; cumple básicamente con dos funciones en un ambiente social: facilita algo de qué hablar y ayuda a evitar silencios. Por otro lado, cuando se presta atención a la libre información se incita asertivamente a los demás a hablar de sí mismos y se les facilita la tarea manifestando interés por cosas que son importantes para ellos.

Es decir, la libre información consiste en escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérsela pedido nosotros y de allí partir para solicitar más datos y seguir la

conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y hacerles sentir que los tomamos en cuenta. Por ejemplo:

- Entonces, le gusta la motivación. ¿Qué opina de la jerarquía de las necesidades de Maslow?
- Así que le gusta atender a la gente. ¿Cómo le hace para que salgan contentos?

6. OBSTÁCULOS DEL CAMBIO

6.1 Los paradigmas que obstaculizan el cambio

Uno de los elementos más reconocidos dentro de la estructura de los modelos son los paradigmas, que consisten en enunciados o principios generales que intentan abarcar una serie de explicaciones o representaciones de las causas de lo que sucede. Los paradigmas implican la existencia de valores y escalas axiológicas. Regularmente el ejercicio de la Dirección sobre la base de únicamente uno o dos paradigmas lleva a la organización a una estructura rígida que le restringe las posibilidades de sobrevivencia en los momentos de cambios necesarios y rápidos.

Las llamadas teorías administrativas “X” y “Y” son ejemplos típicos de modelos que contienen paradigmas. Lo interesante de los paradigmas es que son enunciados conceptuales conocidos como “protopostulados” y que dentro de los cuerpos teóricos son algo así como dogmas, es decir, verdades que se consideran ciertas, sin necesidad de una confirmación basada en la evidencia sustentable.

Cuando Douglas McGregor (1960) en las teorías “X” y “Y” enuncia las cuatro suposiciones básicas de cada una de ellas, lo que está haciendo es lanzar partes de dos paradigmas que sirven de sustento, falsos o verdaderos, a una serie de propuestas y acciones que afectarán la forma de actuar dentro de las organizaciones. Pero, como aclara Robbins (1987) “Por desgracia no hay evidencia que confirme que una u otra es válida, o que aceptar los postulados de la teoría “Y” y modificar las propias acciones producirá mayor motivación en el empleado (Robbins, 1987, p. 127).

Revisemos críticamente las suposiciones básicas de estos modelos:

TEORÍA “X”:

1. Los empleados sienten una aversión intrínseca para el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

TEORÍA “Y”:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
2. El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
3. El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

McGregor plantea que llega a esta serie de enunciados a partir de haber examinado la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, de manera que concluye que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en estos dos grupos de suposiciones, las cuales modelaban el comportamiento que tenían dichos gerentes con sus subordinados.

Así, los paradigmas son como las grandes reglas del juego de la organización, pero lo curioso es que dichas reglas pueden ser increíblemente absurdas en algunos casos y altamente dañinas para los objetivos de la organización. Considérese, por ejemplo, por unos momentos la máxima burocrática (el poder de los papeles) que consigna que para que algo sea verdadero deberá de estar por escrito en un papel. Este es un paradigma extremadamente arraigado en nuestras instituciones, aunque parafraseando a Lavoiser tendríamos que reconocer que los documentos se crean y se destruyen, pero la realidad no se transforma.

Los paradigmas (reglas o patrones de actuación) tienen sentido de existir en la medida en que favorecen o facilitan una representación adecuada (modelo) y el logro de los objetivos que se buscan. Una serie de patrones que han funcionado perfectamente durante un buen tiempo puede empezar a perder efectividad en forma súbita y dramática, debido a las presiones y cambios externos de la organización; pero lo grave regularmente es que la organización y sus directivos son los más incapacitados para detectar este desgaste de los paradigmas. De este modo el directivo falto de visión periférica y futura puede estar perpetuando la vida de un paradigma que pone en riesgo la supervivencia de la organización. Aunado a esto hay que mencionar que la vida útil de los paradigmas cada vez es menor y que las organizaciones deben de estar ajustándolos a las modificaciones (cambios) que se dan en los diferentes entornos que rodean física, conceptual e históricamente a la organización. Al participante más interesado en esta temática se le sugiere revisar el video titulado Paradigmas y hacer un resumen de las ideas principales que en él se presentan.

6.2 Formas para vencer las áreas de confort

¿Existen instrumentos especiales que permitan al administrador vencer la resistencia a las áreas de confort (o inercia)? Los administradores, los grupos y las organizaciones pueden emplear muchos mecanismos de defensa y tácticas de obstrucción para ahogar la innovación. Esos recursos crean obstáculos para una renovación esencial y componen una atmósfera enemiga del cambio. Existe gran cantidad de este tipo de conducta y se le maneja con habilidad y efectividad.

La cuestión está en oponer una resistencia inteligente. En situaciones particulares, la posición más progresiva, racional, moderna y orientada al futuro estará en oponerse al cambio. Sin embargo, el clima organizacional pudiera ser por completo opuesto a la idea de resistencia. A quien se opone se le considera temeroso, tradicionalista, inadaptado, anticuado y ajeno al equipo administrativo. Para un administrador sería un suicidio oponerse al último programa que haya conquistado la simpatía del presidente de la compañía.

No hay instrumentos que en especial sirvan para oponer una resistencia inteligente al cambio. Se necesita una manera de ver las proposiciones individuales, de grupo y organizacionales que sea lo bastante completa para reconocer que, en algunas situaciones, deberá haber oposición a cualquier cambio e incluso rechazarlo. El modo más efectivo de afrontar el problema está en el modelo de campo de fuerza de Lewin, que permite meditar sobre lo conveniente de un cambio, y la ampliación de este modelo realizada por Lippitt, Watson y Westley, quienes lo llevaron a varias fases de la alteración planteada. Suele considerarse tal modelo como una estrategia para lograr el cambio, y no como una estrategia para resistirse a él, el error cometido por quienes discuten el modelo, y no del modelo en sí. Por ejemplo, en el modelo de Lewin se considera que el nivel presente de conducta es un equilibrio dinámico entre fuerzas de **impulso** y de **contención** que trabajan en **dirección opuesta**. El equilibrio entre esos dos conjuntos de fuerzas representa a la conducta como un equilibrio casi estacionario. Para lograr un cambio de conducta, debe presentarse un desequilibrio entre la suma de las fuerzas de impulso y la de las fuerzas de contención. Por consiguiente, para emplear este modelo, una resistencia inteligente exige que disminuya la magnitud de las fuerzas de impulso y aumente la de las fuerzas de contención o que se presente alguna combinación de ambas para que se mantenga la conducta en su nivel de equilibrio existente. Prevalecerá la estabilidad o la continuidad cuando no haya desequilibrio entre la suma de las fuerzas de contención y la de las fuerzas de impulso.

Las fases del cambio planeado constituyen una ampliación del proceso de cambio de tres fases creado por Lewin, quien notó que un cambio conductual afortunado presenta tres aspectos: un **descongelamiento o interrupción** en el estado conductual estable inicial, un periodo de **adaptación y movimiento** hacia un nuevo nivel conductual y, finalmente, un periodo de **recongelamiento** en el nuevo estado estable. La falta de apoyo es uno de los elementos cruciales en la primera fase; las personas sujetas al cambio deben recibir los indicios que son información que nos da apoyo y señalan que algo está mal con la conducta o las actitudes de ese momento. ¿Cómo sabe la organización que está siendo sujeta a la falta de apoyo?, ¿qué conducta o actitud precisa es el blanco? Una resistencia inteligente al cambio exige que se valide esa información. La capacidad que permite discernir una incapacidad temporal para enfrentarse a una situación surgida del no dar apoyo requiere habilidad y aceptar la conducta propia (individual, de grupo o de organización).

La segunda fase del proceso de cambio incluye pasar a un nuevo nivel de conducta, y en dicha fase existe la necesidad de un modelo que represente a la nueva conducta. ¿Existe? De existir, ¿se le entiende y resulta operacional? La resistencia inteligente al cambio insiste en la presencia de un modelo al que se entienda y que resulte funcional antes de pasar a descartar los patrones conductuales anteriores. ¿Qué función objetiva y qué restricciones tiene el modelo nuevo respecto al viejo?

Es necesario tener la precaución de asegurarse de que el derecho y la habilidad para resistirse al cambio sean una parte valiosa del clima organizacional. Deberá apreciarse tal

valor tanto como el derecho y la habilidad para innovar y para proponer cambios. Dadas las tendencias de las organizaciones a volverse rígidas ya desanimar las innovaciones, cabe comprender que en años recientes se haya prestado tanta atención al cambio organizacional. No obstante, el derecho a resistirse al cambio es una libertad organizacional.

Si hoy día se está de acuerdo en algo, es en que se vive en un periodo de cambio radical y rápido. Los administradores de empresas viven y trabajan en un mundo de remodelamiento de mercados, tecnologías, ambientes, actitudes y valores. La adaptación es necesaria simplemente para conservarse quieto. A menudo la elección abierta al administrador no está en saber si cambiar o qué cambiar, sino cómo y cuándo. Sin embargo, una resistencia empeñosa impide que en las organizaciones comerciales ocurran muchos cambios esenciales. Tal vez exista tal necesidad de cambio, que se haga mal en aconsejar en contra, incluso aunque se estén viendo excesos.

Sin embargo, no hay razón para volverse "amante del cambio". Un individuo trabajará mal si existe un desequilibrio excesivo entre él y su ambiente; no crecerá, ni se desarrollará, ni se realizará. Ni los individuos, ni los grupos, ni las organizaciones pueden acrecentar su sensación de competencia en un estado de flujo continuo. Es esencial reconocer que se necesita de la estabilidad y la continuidad y que son dos partes del proceso de crecimiento.

Un clima organizacional saludable reconoce la presencia de las áreas de confort como una tendencia legítima de los sistemas humanos.

6.3 Pensamientos irracionales

En este tema, más que analizar las ideas irracionales, es necesario señalar que las ideas irracionales son producto de la falta de análisis lógico en nuestro pensamiento, en la mayoría hemos aprendido en el núcleo familiar, por costumbre o por hábito, por ello es importante expresar que una idea irracional en el trabajo puede desencadenar muchos conflictos, malos entendidos, dejarse llevar por la emoción y no la razón, debido a que no se entiende esta relación y lo más seguro es que usted no se ha dado cuenta que su emoción es producto de un pensamiento y no al revés.

Desde la década de los ochenta se ha explorado con más detalle la relación entre el pensamiento y la emoción como procesos psicológicos básicos. Históricamente existía la hipótesis de que dichos procesos eran incompatibles y que, operaba uno u otro en un momento determinado. Los investigadores comenzaron a indagar qué tan cierto era esto y se fueron encontrando con resultados particularmente interesantes, por ejemplo:

- *Las reacciones emocionales*, aparentemente provocadas por eventos externos a los que se enfrenta el sujeto, en realidad deben su aparición a la intermediación de elementos de pensamiento que se presentan entre la percepción y la reacción emocional.
- La velocidad del proceso de pensamiento es demasiado rápida para ser identificada por el sujeto, de tal forma que pareciera no tener control sobre su respuesta emocional, ubicándose como víctima de la circunstancia, sin ninguna capacidad de, al menos, moderar su respuesta.
- Finalmente se descubrió que los patrones de pensamiento adquiridos en la historia individual guardan una relación estrecha con la intensidad y forma de reaccionar

emocionalmente ante condiciones de la vida cotidiana, pero que dichos patrones de pensamiento actúan en forma automática.

- La automaticidad del funcionamiento de los procesos de pensamiento está determinada por hábitos altamente fuertes que han sido practicadas ininidad de ocasiones por las personas.
- Las relaciones entre emociones y pensamiento son en doble sentido y, de igual manera, ciertos estados emocionales pueden favorecer o dificultar procesos de pensamiento tales como el aprendizaje o la memoria.

Las expresiones más recientes de todo este trabajo que inició con las propuestas teóricas y metodológicas de Albert Ellis, (1971), y que ha relacionado los procesos de pensamiento y emoción, están representadas actualmente por la llamada Programación Neurolingüística (PNL) (Bandler y Grinder, 1980; González, 1991) y la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995), enfoque y desarrollos tecnológicos dirigidos al desarrollo personal.

Conectando los tipos de pensamiento con las relaciones documentadas y evidenciadas entre pensamiento y emoción, podemos iniciar una suerte de conclusión acerca de la necesidad de la incorporación de estos conocimientos y habilidades dentro del perfil del directivo del nuevo siglo. Sin embargo, debemos revisar algunos elementos que nos acercan hacia la posibilidad de llevar a cabo modificaciones personales para un mejor uso de nuestros recursos.

Se conocen con el nombre de técnicas cognitivas o cognoscitivas a las estrategias psicológicas que operan sobre los contenidos del pensamiento o imágenes que los individuos presentan ante situaciones de estrés y que tienen un efecto sobre el grado de intensidad con el que se responde. En otras palabras, las personas respondemos ante el entorno sobre la base de lo que pensamos acerca de éste, por lo que, si logramos realizar modificaciones en dichos contenidos de pensamiento, estaremos en posición de tener un control o manejo de nuestras respuestas.

Otro de los enfoques que se derivan del modelo E-O-R es el conocido como terapia racional emotiva, cuyo principal exponente es el Dr. Albert Ellis. él finca la mayor parte de su trabajo en la estrecha relación encontrada entre los elementos de pensamiento racional y las respuestas emocionales que las personas damos ante el ambiente. Tradicionalmente se ha considerado que las emociones y el razonamiento estaban completamente alejados y que de hecho eran incompatibles, así se dice que cuando alguien está bajo cierto estado emocional (coraje, ira o ansiedad) *“no está pensando”, “no sabe lo que hace”, “está fuera de sí”*. El trabajo del Dr. Ellis demuestra fehacientemente que dicha disociación en realidad es falsa, por lo que descubre y propone que el análisis del contenido del pensamiento, con base en criterios de racionalidad, puede ser una herramienta valiosísima y muy comprobada para la salud psicológica.

La terapia racional emotiva, a diferencia de otras aproximaciones psicoterapéuticas, produce cambios en menor tiempo y con un mayor control por parte de quien la utiliza en su beneficio.

Dentro de la terapia racional emotiva se presenta una herramienta de uso fundamental para el control de las emociones: se le conoce como análisis racional emotivo y consiste

básicamente en el estudio analítico del contenido de pensamiento asociado a una emoción inadecuada. Las partes que lo conforman son las siguientes:

- A: situación antecedente a la reacción emocional, es decir, el entorno y lo que en él sucedió en forma previa a la respuesta. Regularmente es a lo que culpamos. “Ella me hace_enojar”.
- B: contenido de pensamiento básico que antecede a la emoción y que regularmente no percibimos por darse en forma automática e inconsciente temporal (en el sentido de que no es conocido en ese momento por nosotros). Regularmente este contenido es irracional, por lo que se le denomina burradas.
- C: lo que conocemos como “reacción” en este análisis se le nombra consecuencia, es decir la emoción que experimentamos (enojo, ansiedad, depresión, etc.).
- D: lo que propone la terapia racional emotiva es que sometamos al contenido mental (B) a una discusión con nosotros mismos en la que contemplemos y analicemos si dichas ideas acerca de lo sucedido son o no racionales, verdaderas, sanas, o si nos llevan a una adecuada calidad de vida y relaciones con el mundo.
- E: como efecto de la discusión (D) se presentan efectos en nosotros mismos. Estos pueden ser de dos tipos: (1) emocional (Ee), por ejemplo, sentirnos menos presionados o molestos y/o (2) conductuales (Ec), por ejemplo hacer o dejar de hacer cosas, como pelear, maldecir, llorar, etc.

6.4 Abuso de los derechos, individuales y sociales.

“Donde termina mi libertad, empieza tu libertad”

Como se pudo analizar en los capítulos anteriores, los derechos asertivos, nos permiten identificar, que todos debemos mantener nuestra libertad de actuación, expresión y pensamientos, siempre y cuando estos no afecten a terceros, también es cierto que si una persona está siendo agredida por otra, en ese momento tiene la obligación de identificar, el tipo de agresión, porque sería absurdo si quisiera discutir (lógica y racional) con una persona que lo está asaltando a mano armada, lo mas seguro es que usted tiende a buscar su seguridad.

Por lo tanto los derechos nos permiten ubicarnos en los límites propio y de los demás y que son exactamente iguales, es decir, que a lo que yo tengo derecho, todos los que me rodean tienen los mismos derechos.

Si tenemos oportunidad de revisar nuestra Constitución, tenemos lo que se conoce como las garantías individuales y sociales, en estos artículos se establecen las libertades del hombre a lo que está sujeto, que son la base de los derechos Humanos.

Cuando a los trabajadores no se les hace saber cuales son sus derechos y obligaciones que tienen al prestar sus servicios, así como cuando, el patrón desconoce los mismos es muy fácil que puedan incurrir en el abuso de los derechos Humanos.

Como conclusión, es necesario que se mantenga una amplia información, de las reglas o normatividad, procedimientos o comunicados en nuestro centro de trabajo, un directivo o administrador, que tiene una amplia comunicación y conocedor de su personal, tiene menos riesgo de que ambos abusen en sus derechos.

7. El ejercicio práctico del cambio.

Elabore un Plan Estratégico, de su área de trabajo, en el que se planten técnicas de cambio.

Debe contener:

Objetivo

Misión

Visión

Diagnóstico

Estrategias

Tácticas y

Metas para el cambio