

Unidad 5

- PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HISTORICO

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comporta-miento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), EUA. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T Groups" no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En una unidad especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T-Groups" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1947 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente¹.

Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert. Es así que, en la Detroit Edison Company, se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en la "organización

¹ *Vease en conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist, etc., agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.*

total", que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O., surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Dones en 1957, en la Unión Carvi de (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos (método de laboratorio) a las organizaciones complejas².

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

Considero que, además:

- De los trabajos de psicología aplicada a la organización, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- De la aplicación de la metodología de laboratorio ("T-groups" y "Adiestramiento de Sensibilidad"), de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science (NTL significa National Training Laboratory) la gran creadora y alimentadora.
- De la aplicación de la metodología de "investigación" de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
- Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development", ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O.), no se sabe en realidad quién la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Vale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development"³.

² Vease en *psicología organizacional*, cuyos principales contribuyentes fueron quizá A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickison, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Allport, H. Thelen, D. Katz, R. Kahn, A. Tannenbaum, Mc Clelland, W. Reddin, etc.

³ Vease en *desarrollo de las ciencias socio-administrativas*, con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, J.G. Miller, Urwick, Simon, March, Merton, Selznick, Kepner, Tregoe, J. Humble, Ansoff, Koontz, O'Donnell, W. Nexman, Litterer, A. Chandler, A. Sloan, etc.

Expresiones equivalentes como "Cambio de organización", "Cambio de Organización planeado", "Mejoria organizacional", "Efectividad Organizacional" y "Renovación de la organización" se han utilizado más o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

En Brasil, dentro de la concepción caracterizada en el capítulo inicial, los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar.

¿HAY NOVEDADES EN EL D.O.?

Es relativamente frecuente que algunos ejecutivos digan (después de haber leído u oído hablar sobre conceptos del D.O., de su flexible metodología y sobre su ecléctica instrumentación) que "el D.O. no tiene novedades". Que sería solamente "vino viejo en garrafa nueva" o, a lo más, etiqueta nueva para la misma garrafa con el mismo contenido.

Ahora bien, el D.O. no es una ciencia nueva, pues no se apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en el caudal de la ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente. La grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistémico, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60.

Creo que las principales novedades del D. O. son:

- Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable independiente (causa), otras como variable interviniente (condicionante positivo o negativo), otras como variable dependiente (efecto). Pero siempre están presentes, pues además de que surgen inicialmente como efecto, tienden rápidamente a instalarse como agravantes dentro de la misma situación o también como causa de nuevas dificultades.

En este caso, el principio de la "Profundidad de las Intervenciones", de Roger Harrison, que se abordará más adelante, proporciona una orientación segura al respecto.

- Utilización sistemática de agentes de cambio, que generalmente son consultores del D.O., externos y/o internos. Además, si están adecuadamente capacitados, pueden ser gerentes o ejecutivos actuando dentro del sistema o subsistema objeto. Tales agentes del D.O. deben poseer adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas pertinentes de las ciencias psicológicas, administrativas y sociales, con habilitación para el uso de la metodología y tecnología del D.O.
- Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales, y tratadas por algunos especialistas y clientes legos, como si fuesen o pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, que buscan el perfeccionamiento de los procesos tecnológicos básicos de la empresa o del subsistema objeto, ola introducción de nuevas tecnologías de apoyo (por ejemplo tecnología de informática, computadoras, etc.), las prácticas administrativas, que buscan el perfeccionamiento de los procesos administrativos relativos al contenido básico del arte de administrar, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar, controlar. las prácticas de comportamiento que buscan el perfeccionamiento de procesos psicosociales y de factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos dentro de un sistema o subsistema organizacional.

La integración de esos tres tipos de práctica especializada se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O., coordinando, si fuera necesario, el uso de recursos interdisciplinarios en las tres áreas de actuación mencionadas. Y siempre buscando el adecuado tratamiento de los factores de comportamiento, por el hecho de ser variables influyentes en cualquier esfuerzo de cambio.

- Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que, juntándose con algunos ya existentes se constituyen en una nueva "tecnología del D.O."
- Uso sistemático de las metodologías de "laboratorio" (aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa con datos reales y búsqueda de soluciones por los participantes en la situación "aquí ahora ") y de retroinformación por medio de la investigación de la acción (establecimiento y retroinformación de datos sobre una situación real, visualizando la solución de problemas inherentes a esta situación, y la realización de las correspondientes acciones prácticas).
- Consultoría de procesos y contenido. La consultoría tradicional se hacía normalmente a nivel de contenido y tarea, o hasta nivel de proceso y comportamiento, pero nunca simultáneamente en los dos niveles.

Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo. De comportamiento /Medio exterior). En esta composición TEADC/M se podrá situar otros subsistemas o dimensiones, tales como: "Metas" y "Recursos", dentro del subsistema

Económico; "Estructura", en el subsistema Administrativo; y "Valores", en el subsistema de Comportamiento. En síntesis, la novedad traída por la nueva "praxis" del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

El D.O. es, al mismo tiempo:

- Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- Una nueva filosofía de administración:
- Una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador:
- Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

¿POR QUE EL D.O.?

¿Por qué surgieron el movimiento, el concepto, la metodología y la tecnología del Desarrollo Organizacional? Creo que las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte fueron y son, principalmente, la perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.

- Fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo, y entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento), en el intento por aumentar no sólo la eficiencia o la producción, sino principalmente con la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización.

Dificultad en obtener efectos globales o sistémicos, a la separación de efectos indeseables en otros subsistemas de la empresa, cuando se realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o renovación en sectores aparentemente aislados, o aparentemente independientes del sistema empresa.

- Conciencia creciente, por parte de los ejecutivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados remes alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la empresa.

- Fenómeno de inercia o de resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnológicamente (pero no planeados psicológicamente).
- Aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización, con impactos, de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan, a veces, hasta la supervivencia de la organización sin que los modelos y prácticas de las consultorías técnicas tradicionales consigan generar respuestas al nivel de rapidez e integración que serían imprescindibles.
- Conciencia creciente, de parte de los ejecutivos y de los demás participantes de la organización-empresa, de que el potencial de contribución y desarrollo de las personas y de los equipos, de los recursos humanos en fin, se sitúa en general visiblemente por debajo del nivel de realización práctica.
- Creciente uso del entrenamiento en grupos (T-groups) y de la metodología de laboratorio para desarrollar grupos o equipos y de individuos. Y el consiguiente descubrimiento de la potencialidad de esas prácticas para el desarrollo directo de las organizaciones, si se adaptan debidamente, acoplados a otros métodos y procesos, y si son adecuados por su situación, mediante diagnóstico y pronóstico socio-técnico.
- Progreso de la psicología organizacional, ofreciendo un creciente conjunto de resultados de búsquedas, conceptos teóricos y fundamentos prácticos, a la consideración y disposición de los ejecutivos.

El arte de D.O. surgió y crece eclécticamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que puedan contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. El arte del D.O. surgió y crece teniendo no sólo como soporte, sino también como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

De ahí surgirán filosofía, metodología específica, propias del D.O. El D.O. alcanzó ya un grado de autonomía y una nueva territorialidad.

Esto es suficiente para poder afirmar que constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan. Sin que un intento excluya al otro y principalmente posibilitando que uno favorezca al otro.

El D.O. es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

PREMISAS Y PRESUPUESTOS

El D.O. se estructura a partir de algunas premisas y presupuestos, en parte resultantes de búsquedas y estudios empíricos, en parte de valores apriorísticos que forma un substrato ideológico. Estas premisas son, esencialmente:

- El trabajo que se organiza de tal modo que sean atendidas tanto las necesidades de las personas (que son la base de su motivación para trabajar bien o trabajar mal), como las necesidades de la empresa, es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce,
- Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y auto-realización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo.
- Individuos cuyas necesidades básicas se resuelven, no tienden al estancamiento y a la irresponsabilidad. Por el contrario, tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.
- Individuos funcionando en grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia sobre sus realidades, (inclusive sus reacciones y sus sentimientos positivos o negativos con respecto a esas realidades) desarrollan una fuerte identificación con las metas de este equipo y una fuerte identificación interpersonal con los componentes de este grupo.
- El desarrollo y crecimiento personal está facilitado por una relación que sea honrada, humana y no manipulativa.
- Los cambios positivos fluyen naturalmente en los grupos que sienten una identificación entre sus componentes y que sienten que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre la situación y las cosas a que acontecen en su medio.

La retroalimentación verdadera sobre hechos y actos aseguran la objetividad esencial para la eficacia de las actividades dentro de la empresa y el realismo necesario de comportamiento para la salud organizacional.

- El conflicto de ideas, en un clima de respeto a las diferencias individuales es básicamente saludable.
- Un clima colaborativo conduce a mejores resultados. En este caso, la ayuda y el apoyo mutuo que caracterizan los esfuerzos cooperativos, solamente son posibles si existen las condiciones deseables de confianza y respeto.
- La manipulación siempre acaba por destruir la confianza y el respeto entre las

personas, principalmente entre jefes y subordinados.

- El estilo participativo es irreversible; una vez utilizado hace inactivo el retorno al estilo autoritario o manipulativo.
- Los recursos humanos son tan importantes como los recursos económico-financieros.
- La organización debe ser medio para la realización personal y humana. Y esta realización personal y humana debe ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización.
- Sentimientos negativos bloqueados y frustraciones reprimidas, tienden a afectar desfavorablemente la motivación, la tentativa personal, la comunicación, la relación funcional, la colaboración, el desempeño y los resultados. En fin, las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia y la salud organizacionales.
- Todo cambio, aún en las áreas tecnológicas, económico-financieras, administrativas o estructurales, implica directa o indirectamente modificaciones de hábitos o comportamientos⁴.

OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales.

Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

⁴ *as premisas anteriores son una adaptación del texto del NTL Institute (1968) bajo el título What is O.D.?" A estos presupuestos añadiré otros que considero básicos:*

- establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo — en equipo.
- buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- compatibilizar, viabilizar, armonizar e irregurar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- estimular las emociones y sentimientos de las personas pues son:
- datos válidos sobre la realidad organizacional: II) porque si se reprimen, disfrazan, niegan o se rechazan — constituyen, normalmente, factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional, aunque en este caso puedan hasta pasar desapercibidos por los jefes y la alta gerencia; III) porque, si se obtiene su catarsis y su canalización inteligente y auténtica, se constituye también en energía liberada para fines productivos y útiles para el desarrollo de las personas y de la organización.
- siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejar que queden supuestamente suprimidos, o que sean "combatidos" por la mera apelación a la asepsia emocional. O que sean "vencidos" por el peso del poder autoritario o por la amenaza de pérdida de recompensas y ventajas concedidas por el paternalismo autocrático.
- despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.
- despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
- examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
- procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las " tres competencias" (técnica, administrativa e interpersonal).
- localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: EL FENOMENO DE LOS CAMBIOS

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

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

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

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición

vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es transcendencia de estado, Pues "en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma según la frase de Lavoisier Alvin Toffler (1970), en su profético libro "El Choque del Futuro", llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto periodo, y anticipa algunas conclusiones:

- la aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.
- hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.
- las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a las adaptaciones organizacionales.

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

- Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- Resistencia (Pasiva o Activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- Acomodación inercia!: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran
- Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo

con el que ya existe: desarrollar (se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.

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

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

CAMBIOS EN SISTEMAS ORGANICOS

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

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

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

mucho peor aún, cambios que llevan al conflicto de desgaste, al castigo o expulsión del individuo progresista.

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

- todo cambio organizacional implica, en último análisis, cambios en el comportamiento de individuos o de grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización, lo mismo tecnológico, estructural o administrativo lleva necesariamente a alguna modificación de hábitos actividades o acciones de personas.
- sistemas que tienden a la inercia y a resistir a modificaciones en su "statu quo".
- sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.
- acontecimientos en un sector o nivel, bajo cualquier aspecto, no son fenómenos aislados; ocurren en relación a otros acontecimientos y a otros sectores, niveles y aspectos. Comprender un acontecimiento sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada que puede ser inclusive ilusoria.
- fenómenos sistémicos tienden a tener una causalidad múltiple por un conjunto de factores interdependientes. Por eso, problemas que ocurren en sistemas socio-técnicos abiertos requieren una solución conjunta, que optimice la acción de los diversos factores causales e intervinientes, y asegure un efecto coordinado, integrado, convergente, global y si es posible sinérgico.
- un sistema corresponde siempre a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio estable o inestable, o en desequilibrio,
- no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras partes, de algún modo: y sin tender a causar modificaciones en esas otras partes. O sea, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.
- todo sistema tiene pérdidas, desgastes o desperdicios, que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, refuerzo, adquisiciones (nuevos insumos), sustituciones o intercambios.
- como en los sistemas mecánicos, los puntos de contacto (puntos de intercambio o relación) o "interfases" tienden a ser los puntos de mayor fricción y desgaste. Es ahí donde hay más necesidad de "lubricación" y reajustes.
- un sistema debe ser cibernético, con retroinformación o retroalimentación

(feedback) para comparación, control y corrección de dirección y movimientos, siempre que sea necesario.

- para obtener cambios estables en una parte de un sistema es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo arriba, abajo o lateralmente.
- en el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se puede entender muy bien cuál es la organización real, que existe de hecho, cómo funciona, cuál es su dinámica interna. En esta ocasión, la realidad organizacional aflora crudamente, a través de sus tejidos orgánicos más vitales, en su metabolismo esencial y verdadero.

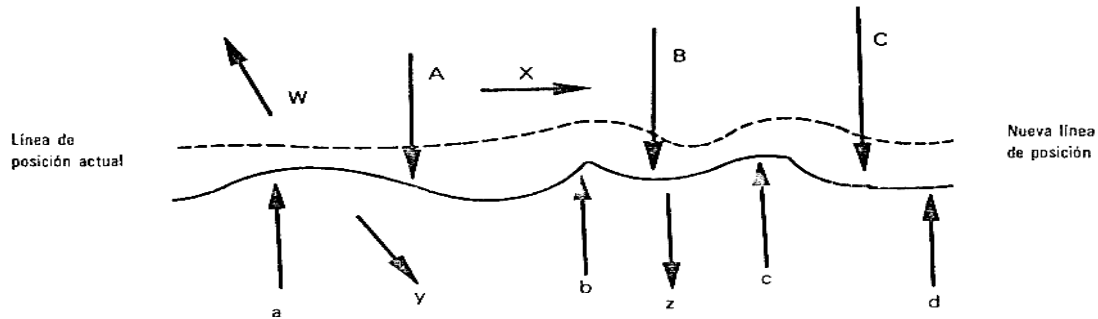
CAMBIO Y CAMPO DE FUERZAS

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

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

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

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



Las fuerzas A, B, y C, actúan en el campo por oposición y en equilibrio en relación a las fuerzas opuestas a, b, c, d. Resolví ampliar y completar la visión del campo de fuerzas señalando la presencia de las fuerzas X, Y, Z y W que, por su posición y dirección, no influyen, de momento, sobre la "línea de posición actual", que caracteriza la condición presente del sistema, la situación actual, o como se representa el problema en el momento. En general, este tercer grupo de fuerzas no se cita en los trabajos que utilizan el concepto de campo de fuerzas, (Abordaré más tarde, en otro capítulo, el planeamiento de cambios a través del "Análisis del Campo de Fuerzas"). Un cambio en el campo de fuerzas de la figura anterior significa, esquemáticamente, desplazar la línea de la posición actual en la dirección deseada, para arriba, digamos. Luego es evidente que las fuerzas A, B y C son fuerzas de permanencia o resistencia, CONTRA el cambio deseado, al paso que las fuerzas a, b, c, y d son fuerzas PRO modificación del statu quo, favorables al cambio intencionado. Las fuerzas X, Y, Z y W son (aparentemente) neutras, indefinidas, inestables, inocuas, inoperantes o irrelevantes en lo que se refiere a la situación configurada por la línea de posición actual, en aquel campo de fuerzas específico,

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

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

- aumentar las resistencias al cambio, al tender a provocar un aumento de contrapresión en las fuerzas contrarias (trate de empujar una puerta "contra" una persona que esté del otro lado).
- aumentar la tensión interna del sistema, con el consecuente desgaste de todo el sistema; es lo que acontece cuando se tiene un globo de hule lleno de agua hasta cierto nivel y agrega aún más agua, aumentando el volumen y corriendo el riesgo de reventar el globo por exceso de peso o tensión en las paredes internas.
- disminuyendo la resistencia al cambio, disminuyendo el peso, el esfuerzo o la actuación de las fuerzas A, B, C, encontrarias al cambio. Tal acción tiene la

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

- movilizándolo, o inmovilizándolo, las fuerzas hasta entonces neutras (indefinidas, inocuas o irrelevantes); dando nueva dirección a las fuerzas X, Y, Z, y/o W, de modo que se transformen en fuerzas pro cambio, o bloqueándolas de tal manera que elimine las posibilidades de que vayan a alinearse al lado de las fuerzas contrarias al cambio. Tal acción encierra el riesgo de, aumentar la tensión del sistema y aumentar la resistencia al cambio

.EL PROCESO DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.

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

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

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

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

- resistencia u oposición: en general, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios;
- cambio por crisis: cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apuntalar el tejado que amenaza derrumbarse"
- cambio revolucionario, frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el cambio radical con sacrificios inhumanos;
- cambio planeado: o sea, desarrollo organizacional (D.O.). Blake y Mouton (1971) resumen esto cinco tipos de cambio en tres:

Evolución- en que cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo. Aquí los cambios son eclécticos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la vida organizacional son ajustes de situación dentro del statu quo. Cuida en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes, pero no necesariamente de los más importantes.

- Resolución: cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amenaza. Significa un rechazo del statu quo.
- Desarrollo Sistemático: no parte de la posición de aceptar o rechazar el statu quo. Comienza, sí, con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, Planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

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

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

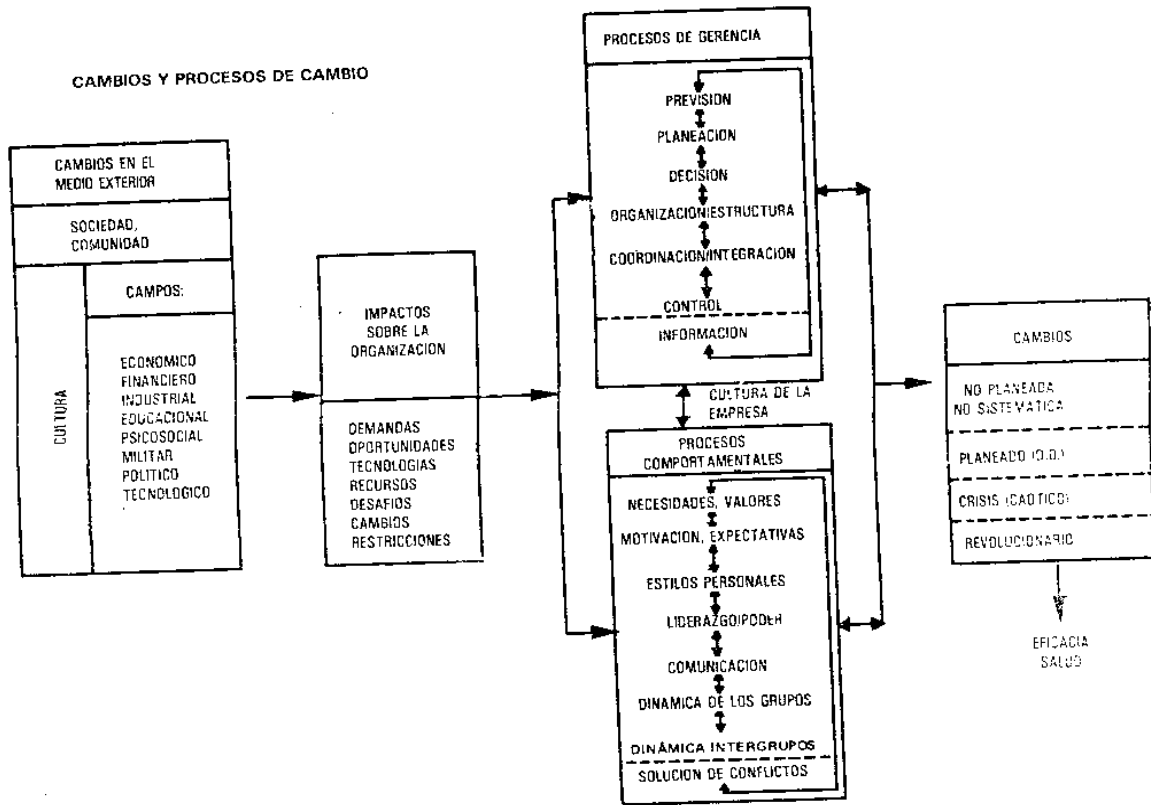
- en dicha figura se ve que los impactos sobre la organización se verifican.
- tanto en el área de la gerencia, reclamando medidas de adaptación, corrección, perfeccionamiento o desarrollo de los procesos administrativos de previsión, planeación, (objetivos, métodos, procedimientos) decisión, estructura (organización y tareas), coordinación, integración, control e información .

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

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

CICLO DE CAMBIOS EN SISTEMAS ABIERTOS

Otra manera de comprender el proceso de cambios es visualizarlo como una cadena de eventos que se inicia con los cambios en el medio exterior, pasando a modificaciones en el sistema técnico administrativo de la empresa, que a su vez se unen a modificaciones en el sistema humano de comportamiento, las cuales finalmente van a afectar desempeños y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio, completándose así el ciclo. Esta concepción secuencial se representa en la figura siguiente



Cambios y procesos de cambio

Este modelo esquemático se desarrolló a partir:

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

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

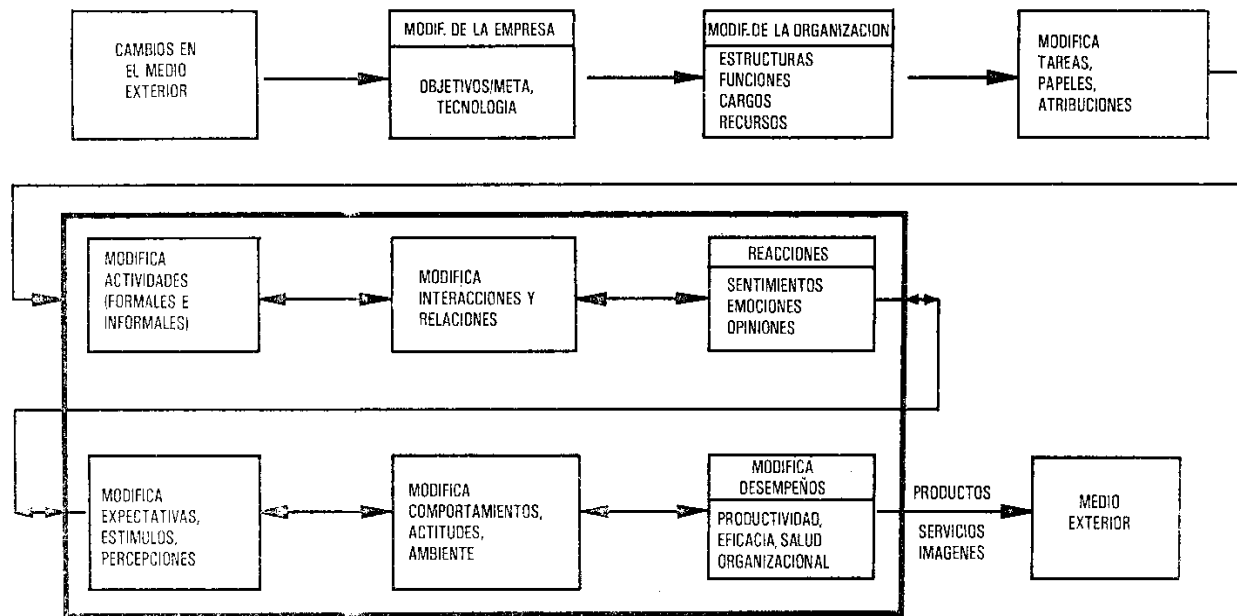
Es irreal pretender que modificaciones en el gran Subsistema Técnico (objetivos, metas, tecnología, estructura, organización, planeación, tareas, recursos, atribuciones, controles, etc.) no afecten el gran Subsistema Social o de Comportamiento (valores, actitudes, expectativas, necesidades, estímulos,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

Es mecánicamente utópico, por esto, pretender que modificaciones técnicas aseguren de modo directo, lógico y racional, un aumento de productividad, eficiencia y/o salud en la organización (como si se pudiera hacer un corto circuito o "desviación" en el

ciclo mostrado en el esquema anexo). Sería igualmente ingenuo suponer que modificaciones en el gran Subsistema Social o de Comportamiento no influyeran en el Sistema Técnico y no afectasen desempeños, producción, productividad, eficacia y que hasta no crearan una organización informal, en la medida en que la organización formal dejase de percibir y asimilar aquellas modificaciones sociales y del comportamiento. Lo lógico no siempre es psicológico, y lo psicológico puede no ser lógico. En verdad, lo lógico es apenas una parte de la psicología: y la psicología es simplemente más de lo que apenas es lógico.

CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO

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



CICLO DE CAMBIOS EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL (PSICOTECNICO)

Menciono a continuación varias proposiciones, que son fruto principalmente de investigaciones en el área de la ciencia psico-social o del comportamiento, o resultantes de observación empírica que llevan a la corporificación de conceptos teóricos y prácticos y un sistema social es una red o conjunto más o menos estable en la distribución de:

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

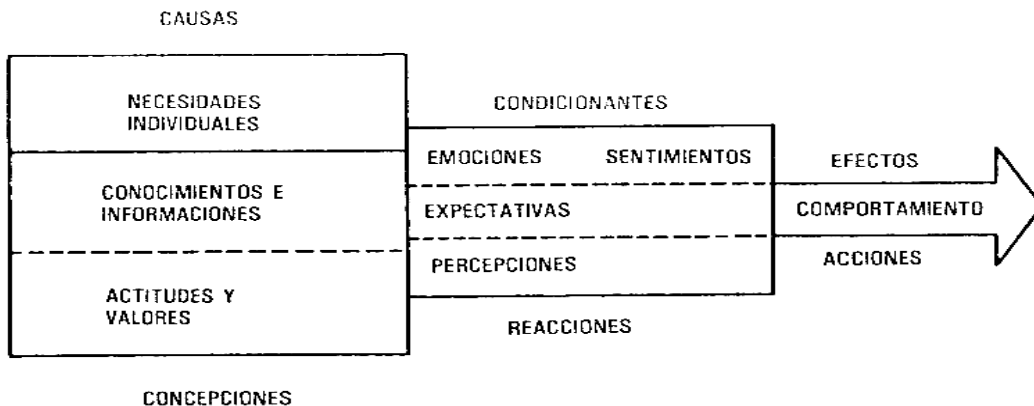
- estímulos o incentivos positivos y negativos materiales o psicológicos. Esa distribución se hace por aquellos que tengan mayor poder formal o informal sobre el sistema, dentro y fuera del mismo.
- la distribución de papeles, recursos y estímulos en los sistemas sociales es siempre imperfecta y tiende a volverse, cada vez más, poco satisfactoria, en la medida en que ocurren cambios externos o internos, en las situaciones y las personas. Esa imperfección conduce a funciones irregulares, desigualdades, frustraciones, rivalidad y conflicto, la redistribución para corregir tales distorsiones requiere sensibilidad y flexibilidad por parte del subsistema de gerencia.
- la introducción de nuevas funciones o nuevos papeles, nuevos recursos, estímulos o incentivos diferentes (a personas diferentes y en condiciones diferentes) puede afectar próxima o remotamente, en el espacio y en el tiempo, cualquier parte del sistema.
- la mayoría de los individuos tiende a resistirse a los cambios, debido a la inercia y a la necesidad de equilibrio homeostático de su organismo. La resistencia al cambio tiende a ser mayor en la medida en que los objetivos, procesos y consecuencias del cambio fueran desconocidos, confusos, no comprendidos, o impuestos arbitrariamente.
- la resistencia al cambio tiende a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectará el cambio participen del diagnóstico, del proceso de decisión, y/o planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.
- se hacen los cambios de comportamiento por un proceso secuencial cuyas etapas son, según Kurt Lewin. descongelación, aprendizaje y recongelación. Me parece que también se podría decir que este proceso es de: flexibilización (por choque o disonancia) práctica de nuevos hábitos, integración de los nuevos con los antiguos hábitos, e internalización o cristalización de una nueva gestalt de hábitos.
- el individuo aprende lo que tiene significado personal para él (motivación) y lo que es relevante para él (posibilidad de satisfacción de sus necesidades).
- aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El desaliento, desazón, ansiedad, miedo a lo que venga con el cambio y lo que vendrá después del cambio, contrario a la economía del organismo, el principio de la inercia física, la necesidad homeostática de mantener o restablecer el nivel de equilibrio. Todo esto hace como que haya una banda óptima de estimulación y de tensión en el organismo, por debajo de la cual no hay movimiento o acción orgánica, y por encima de la cual se vuelve intolerable.

- aprender y cambiar es un proceso ni solamente racional ni predominantemente lógico. Es sobre todo emocional y volitivo.
- el cambio sólo puede comenzar cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor, falta de adaptación, conflicto o disonancia. Es este sentimiento, esta sensación física o esta emoción, la que induce al individuo a la acción — y no la lógica de una idea o la inteligencia de un raciocinio. La lógica, la idea o raciocinio y la inteligencia le dan sentido, dirección, contenido y soporte a la acción. Pero la acción, el cambio, el movimiento se generan e impulsan por factores emocionales: lo mismo cuando, aparente o inconscientemente, el actor o agente de la acción no demuestre o no reconozca su componente emocional, sus sensaciones y sus sentimientos.
- la información y la comunicación son necesarias para que los actos y factores relevantes, en las decisiones a tomar o las ya tomadas, se conozcan, se tomen en consideración en el proceso de decisión y/o en los procesos de planeación y ejecución de las acciones que se derive de ello.
- la mayoría de los individuos necesita identificarse con, y si es posible, pertenecer de hecho (física y emocionalmente), a un (o más de uno) grupo formal o informal en la organización y/o fuera de la misma (grupo de referencia).
- los individuos tienden a aceptar, apoyar o mejor ejecutar y adaptarse a los cambios que su grupo de referencia acepta o preconiza.
- la mayoría de los individuos, principalmente en las organizaciones jerarquizadas o donde prepondera manipulación, autoritarismo, poder absoluto, miedo, amenaza y el castigo en sus diversas formas-- aprenden a resistir, evitar, suprimir , y distorsionar el proceso de confrontación directa, la discordancia leal, el juego franco, la abertura auténtica, la búsqueda de la realidad organizacional, en sus verdades, desnudas y crudas.
- las unidades básicas de cambio no son solamente los individuos sino también, y muchas veces principalmente, los grupos y los inter grupos. Las dimensiones fundamentales para el cambio son aquellas que afectan las interacciones y relaciones entre los individuos y entre los grupos, en vectores verticales ascendentes y descendentes, horizontales y diagonales.
- el sistema organizacional lo forman diversos grupos parcialmente superpuestos o yuxtapuestos. Tales grupos se conectan por puntos de unión, que son en general los jefes de cada grupo y/o otros individuos con representación o participación , formal o informal, en otros grupos a ellos ligados por interdependencia sistémica. Los grupos pueden también estar conectados por grupos de unión, compuestos de individuos de dos o más grupos, son los comités, comisiones, grupos de trabajo o estudio, etc.

- las necesidades individuales y grupales que se atiendan totalmente a través del funcionamiento de la organización formal, tienden a generar actividades informales que las satisfagan, lo que lleva a la creación de relaciones informales y grupos informales. O sea, crean la organización informal, que muchas veces funciona paralelamente o hasta se sobrepone a la organización formal de los reglamentos, organigramas, normas, procedimientos, manuales y descripciones de cargos. Tanto la organización formal como la informal se deben considerar al planear cualquier proceso de cambio.
- el desafío básico es: cómo optimizar la satisfacción de las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades de los individuos que la hacen existir y funcionar, y cómo optimizarlas.
- la organización es un medio y no un fin en sí. Se creó y existe para asegurar las supervivencias o el progreso de personas, grupos, comunidades o sociedades.
- como dice P. Drucker, en la actualidad el éxito hoy de una organización depende de lo que hizo ayer. Lo que haga hoy no debe ser la rutina de hoy sino una previsión y una preparación para el mañana.
- el sistema de estímulos, premios e incentivos, como el de castigos y restricciones — directos e indirectos, formales e informales, intencionales o no — tienen enorme efecto sobre la motivación de las personas, sobre sus expectativas de satisfacción y sobre el proceso de comunicación. Tienen, en consecuencia gran efecto sobre los desempeños y resultados.
- cada hombre tiene una jerarquía de necesidades. Cada uno tiende a funcionar girando más para el nivel de necesidades donde haya mayor carencia de satisfacción o amenaza de insatisfacción, a partir de que están atendidas las necesidades del nivel inferior. Los conceptos de Maslow, Herzberg, Vroom, White, McClelland, McGregor, Argyris y Gellerman, se basan, en aspectos fundamentales, siempre que se desee comprender y desarrollar a los individuos, y siempre que se desee obtener eficiencia, eficacia y salud en la organización.
- los grupos y los individuos tienen una dinámica que no siempre reproduce la dinámica del comportamiento individual aislado o por pares. En este caso, los conceptos sobre dinámica de grupos y de psicología social son obviamente relevantes y esclarecedores.
- la mayoría de los individuos desean crecer y desarrollarse, realizando, de potencialidades y, al mismo tiempo, desean que la organización donde trabajen tenga éxito.
- querer que la empresa cambie, inclusive en los resultados, eficacia, estructura, eficiencia, productividad, sin que las personas, principalmente los ejecutivos,

no tengan que cambiar en nada, en ningún patrón habitual de valor, actitud o comportamiento es una fantasía mágica que denota irrealismo, inmadurez o alienación organizacional.

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



RESISTENCIA AL CAMBIO

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona.

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

Katz y Kahn (1970), como de costumbre, sitúan bien el asunto al comentar que la

tendencia a un estado firme o constante del organismo es un mecanismo homeostática, como en la regulación de la temperatura del cuerpo y la regulación que las glándulas endocrinas ejercen sobre las funciones fisiológicas. El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

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

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

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

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

- mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable,
- desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- recelo de perder las cosas buenas actuales.
- inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.
- contra dependencia, o sea necesidad de reaccionar "contra".
- miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.
- conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto "atraer x rechazo".

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

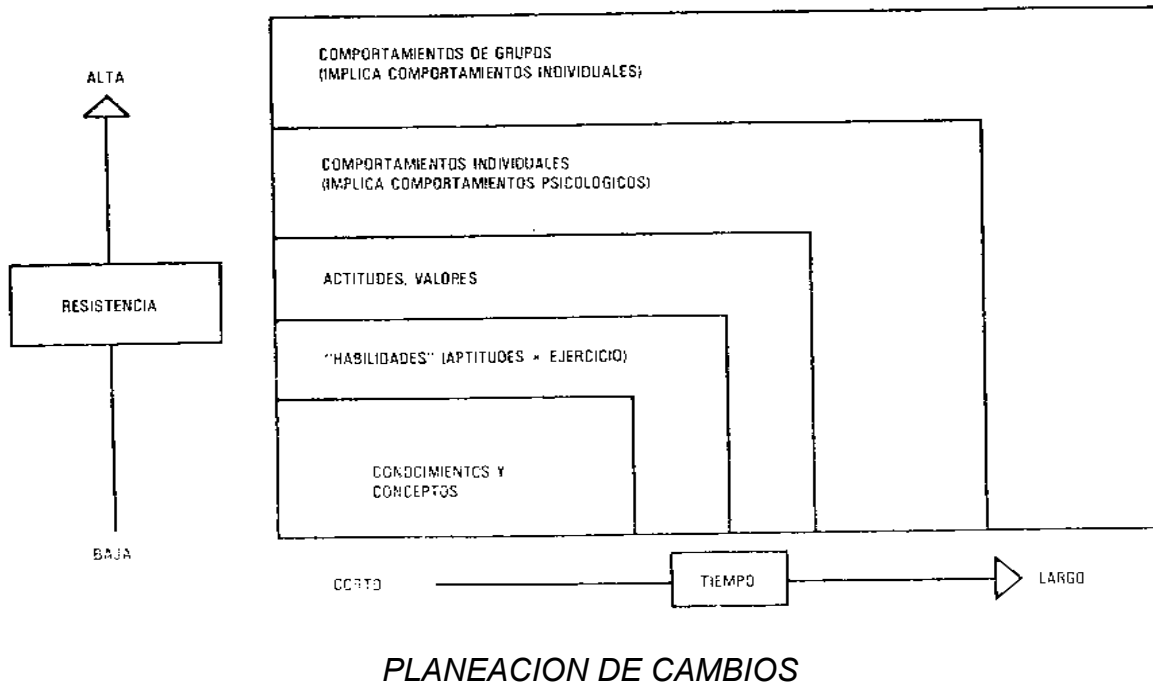
ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana. Por no aceptar la ansiedad existencial (normal y natural) causada por la necesidad de escoger su propio destino, el hombre puede adoptar una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

- información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.
- consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:
- diagnóstico de la situación
- selección o decisión
- solución del problema
- planeación de acciones resultantes.

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

REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ

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



REQUISITOS DE CONTACTO CON LA REALIDAD

Identidad

Es un concepto semejante al de la identidad de una persona.

- ¿Hasta qué punto la empresa (esto es, su cuerpo gerencia) principalmente en la cúspide dirigente a ejecutiva, se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna?
- ¿Es realista su autoimagen?
- ¿De qué aspectos se compone esa auto-imagen?
- ¿Hay una posición defensiva o una posición arrogante, que distorsione las verdaderas dimensiones de la "personalidad" o del comportamiento socio-

técnico de la organización?

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

- ¿Quiénes somos como empresa hoy en día? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras flaquezas?
- ¿Cómo éramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, por qué, cuándo, con quién, etc.?
- ¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los aspectos "técnicos" como en los aspectos "sociales"?

Por ejemplo, capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado, recursos financieros, recuperación de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc., etc., en el área "técnica". Y, número de empleados, tamaño del de gerencia, posición salarial en relación al mercado, cultura (normas y patrones informales), cambio de personal, ausentismo, entrenamiento y desarrollo del personal, etc.

En lo que se refiere al área "humana" o "social".

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

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

Orientación

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

- ¿Cuál es la misión de nuestra empresa, su finalidad primera y última?
- ¿Cuáles son nuestras suposiciones básicas para los próximos 2 años, 5 años, 10 años?
- ¿Lo que queremos ser es u n futuro inmediato, mediato o más distante? ¿cuáles son nuestros planes y programas principales?
- ¿Qué tipo de negocios o servicios deberemos tener dentro de 5 o 10 años?

Sensibilidad realista

Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los "hechos nuevos"). Preguntas:

- ¿Qué está sucediendo de nuevo en torno de la empresa y dentro de ella?
- ¿Cuáles son los hechos nuevos más .significativos?
- ¿Con qué repercusión o consecuencia?
- ¿Tenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?
- ¿Tenemos buenos sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas?
- ¿Qué mecanismo de control y retroinformación poseemos?
- ¿Funcionan bien?
- ¿Qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para nosotros?
- ¿Qué es lo que hacemos con la información de que disponemos, con la retroinformación que damos y recibimos? ¿Es esto satisfactorio?
- ¿Existe también una realidad de retroinformación sobre el área de comportamiento?
- ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar in-satisfacciones, frustraciones, etc.?
- ¿Cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión?

REQUISITOS DE CAMBIO

Creatividad

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

- ¿Existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de "lluvia de ideas", en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura apriorística? el estilo predominante,
- ¿Es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina en verdad es

el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica, censura o castigo?

- ¿Se reconocen los problemas existentes?
- ¿Lo predominan la arrogancia, el uso de los "anteojos color de rosa", en un juego organizacional en que todo está siempre bien?
- ¿Se diagnostican y ecuacionan los problemas existentes?
- ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados, tienen cabida en la mesa de las discusiones, tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?
- ¿La cultura, el sistema de gerencia es consultativo o participativo, en la concepción de Likert?
- ¿O es autoritario o manipulativo?
- ¿Se estimula el estudio y la investigación? ¿se invierte en el desarrollo de los productos y las personas?
- ¿El conflicto de ideas se considera en principio como una cosa saludable?

Flexibilidad

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

Preguntas:

- ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
- ¿Cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia? ¿se cultiva la tradición como un valor fundamental?
- ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son en principio bien recibidos?
- ¿Las estructuras organizacionales, organogramas y diseño de cargos son difícilmente modificados?
- ¿Hay tendencia a la rigidez burocrática, al imperio de reglas escritas?
- ¿Predomina el formalismo?
- ¿Se invierte en la capacitación y desarrollo del personal?

Integración

Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos entre individuos. Son claras las respuestas a las investigaciones siguientes:

- ¿Hay integración entre las necesidades de la empresa (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
- ¿Predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?
- ¿Son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando existen,
- ¿Se les afronta constructiva y abiertamente?
- ¿Los sentimientos y emociones son en principio aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?
- ¿La motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?
- ¿La comunicación es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente), lateral y diagonal?
- ¿Los gerentes y jefes funcionan de hecho como perno de unión?
- ¿La cultura es participativa o consultativa o, al contrario, es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?
- ¿Existen comités de interunión, reuniones que aseguren intercambio e informaciones y opiniones entre diferentes sectores?
- ¿Las reuniones son eficaces y productivas?

Recursos

Condición general en la empresa y específica en sus sub-sistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.

MOVILIZACION DE FUENTES DE ENERGIA

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

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

La ruptura del equilibrio

- ¿Es un riesgo, una amenaza que se debe evitar, o una posibilidad que resulta conveniente?
- ¿Conviene transformar el estado de equilibrio viciado --- o impasse — en equilibrio inestable, o aún en desequilibrio, para que se desencadene el proceso de cambio?

Las respuestas a tales preguntas pertenecen al campo de la estrategia y de la táctica, implica, en diagnóstico y pronóstico, planeación de cambios. El método del Análisis del Campo de Fuerza que se abordará en otro capítulo, será útil para una decisión concienzuda al respecto.

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

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

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

comunicación.

j) confrontación o apertura en sistemas cerrados o semicerrados.