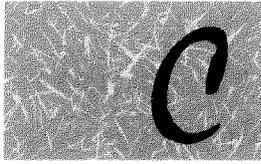


## **Unidad 14**

---

- Cambio y desarrollo en las organizaciones.



## Cambio y desarrollo organizacionales

*Al terminar este capítulo, el lector:*

1. Describirá las fuerzas que fomentan los cambios.
2. Definirá el cambio planeado.
3. Resumirá el modelo de tres pasos para el cambio de Lewin.
4. Explicará las fuentes de resistencia al cambio.
5. Hará una lista de las técnicas para superar la resistencia al cambio.
6. Definirá el desarrollo organizacional (DO).
7. Identificará los síntomas de la tensión laboral.
8. Resumirá las fuentes de innovación.

**E**ste capítulo trata del cambio en las organizaciones. Describiremos las fuerzas ambientales que exigen a los gerentes implantar programas extensos de cambio. Compararemos dos puntos de vista acerca del cambio, consideraremos por qué la gente y las organizaciones acostumbran resistirse a los cambios y cómo superar las resistencias, y, por último, presentaremos el concepto de desarrollo organizacional como un planteamiento ante los cambios que abarca todo el sistema e introduciremos varios temas contemporáneos del cambio en las organizaciones.

### **F**uerzas del cambio

En nuestros días, cada vez más organizaciones enfrentan ambientes dinámicos y cambiantes que las compelen a adaptarse. El ejemplo 17-1 resume seis fuerzas específicas que fomentan los cambios.

## Ejemplo 17-1

### Fuerzas del cambio

<i>Fuerza</i>	<i>Ejemplos</i>
Naturaleza de la fuerza laboral	Mayor diversidad cultural Aumento de los profesionistas Muchos nuevos trabajadores con habilidades inadecuadas
Tecnología	Más computadoras y automatización Programas de ACT Programas de reingeniería
Conmociones económicas	Caídas de los mercados bursátiles Fluctuaciones en las tasas de interés Fluctuaciones de las monedas extranjeras
Competencia	Competidores globales Fusiones y consolidaciones Crecimiento de vendedores especializados
Tendencias sociales	Aumento de la matriculación universitaria Los jóvenes demoran el matrimonio Aumento de los índices de divorcios
Política mundial	Colapso de la Unión Soviética Invasión de Iraq a Kuwait Caída del muro de Berlín

A lo largo del libro hemos estudiado la *naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo*; por ejemplo, ahora casi todas las organizaciones tienen que adaptarse a medios multiculturales. Las políticas y prácticas de recursos humanos deben modificarse para atraer y conservar una fuerza laboral más diversa, y muchas compañías se ven obligadas a gastar grandes cantidades en mejorar las capacidades matemáticas, de lectura, de computación y otras de sus empleados.

Como observamos en el capítulo 14, *la tecnología* está cambiando los puestos y las organizaciones. Así, la sustitución de la supervisión directa por el control por computadora está dando lugar a que los gerentes tengan un mayor tramo de control y que las empresas se aplanen. La sofisticada tecnología de información también está volviendo más sensibles a las organizaciones. Compañías como AT&T, Motorola, General Electric y Chrysler ahora desarrollan, fabrican y distribuyen sus productos en una fracción del tiempo que requerían hace una década. Y, al igual que las empresas, los empleados se han vuelto más adaptables. Como anotamos al estudiar los grupos y el diseño organizacional, se están redefiniendo muchos puestos. Los individuos que desempeñan trabajos estrechos, especializados y rutinarios están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar numerosas tareas y que participan activamente en la toma de decisiones del grupo.

Vivimos en una era de "discontinuidad". En los años cincuenta y sesenta, el pasado era un buen indicador del futuro. En esencia, el mañana era una tendencia lineal que se extendía desde el ayer. Esto ha dejado de ser cierto. A partir de comienzos de los setenta, cuando de un día al otro se cuadruplicaron los precios mundiales del petróleo, las *sacudidas económicas* han impuesto cambios a las organizaciones. Por ejemplo, en los últimos años el dólar estadounidense ha caído en forma abrupta frente al yen y al marco. Cuando en 1994 las tasas de interés en los

Estados Unidos subieron rápidamente, el precio de los bonos se colapsó, hasta que en 1995 las tasas revirtieron la tendencia y emprendieron una declinación drástica. Las sacudidas económicas afectan a algunas industrias y compañías más que a otras, pero cuando golpean pueden ser críticas. A modo de ilustración, en 1994 muchas agencias hipotecarias tuvieron que despedir a numerosos empleados porque, con el aumento de las tasas de interés, se agotó el mercado para nuevos préstamos para casas y refinanciamientos.

La *competencia* está cambiando. En la economía global de nuestros tiempos, los competidores se inclinan a cruzar los mares y las fronteras. El aumento en la competencia también hace necesario que las compañías establecidas se defiendan tanto de los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios como de las empresas pequeñas con ofertas innovadoras. Las organizaciones exitosas serán las que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán pies más ligeros, serán capaces de elaborar nuevos productos con rapidez y colocarlos pronto en el mercado; descansarán en la producción a corto plazo, los ciclos breves y un flujo continuo de productos. En otras palabras, serán flexibles. Además, van a requerir una fuerza de trabajo igualmente flexible y sensible que pueda adaptarse en forma expedita y aun radical a las condiciones cambiantes.

Echemos una mirada a las *tendencias sociales* durante los setenta y ochenta, que anticiparon los cambios a los que las organizaciones han tenido que adaptarse en los noventa. Así, en aquellos 20 años hubo una clara tendencia en cuanto a matrimonios y divorcios. La gente joven se casa cada vez más tarde y la mitad de los matrimonios termina en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia es el aumento en el número de las personas que viven solas y en la demanda de habitación para solteros. Si usted se encuentra en el negocio de la vivienda, éste es un factor importante en la determinación del tamaño y el diseño de casas. Del mismo modo, como más personas viven solas, también ha aumentado la demanda de alimentos congelados individuales, hecho muy importante para empresas como la división Healty Choice de ConAgra o Green Giant de Pillsbury.

En el capítulo 2 insistimos en la importancia de ver al CO en el contexto global, y en otros capítulos reforzamos nuestros argumentos. Las escuelas de administración han predicado una perspectiva global desde comienzos de los ochenta, pero nadie —ni siquiera los más firmes propugnadores de la globalización— pudo haber imaginado los cambios en *la política mundial* de los últimos años. Algunas muestras: la caída del muro de Berlín, la reunificación alemana, la invasión de Iraq a Kuwait y la desintegración de la Unión Soviética. Así, por ejemplo, los principales contratistas del ejército estadounidense han tenido que reformular sus negocios y efectuar modificaciones profundas en respuesta a la desaparición de la Unión Soviética y a la reducción del presupuesto del Pentágono. Desde 1991, Hughes Aircraft ha despedido a más de 21 000 empleados; Lockheed Martin ha liquidado a más de 15 000 trabajadores y McDonnell Douglas ha eliminado más de 10 000 puestos.

## A Administración del cambio planeado

Un grupo de empleadas de una tienda de ropa para dama enfrentó a la propietaria: "La contaminación en la tienda por el humo de los cigarrillos se ha vuelto espantosa —le dijo la vocera—. Queremos que ponga advertencias de no fumar en

las puertas de entrada y que no permita que nadie lo haga en el local. Quien quiera fumar, que salga al pasillo". La dueña escuchó con atención el ultimátum y accedió a la petición. Al día siguiente, colgó los carteles de prohibido fumar y comunicó a todas las empleadas la nueva regla.

Un gran fabricante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares en la instalación de sistemas robóticos avanzados. Una de las áreas que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. Se colocarían sofisticados aparatos regidos por computadora para mejorar la capacidad de la empresa de encontrar y corregir defectos.

Puesto que el nuevo equipo iba a cambiar en forma radical el trabajo de la gente del área, y como la gerencia anticipaba una considerable resistencia de los empleados, los ejecutivos establecieron un programa para familiarizarlos con el equipo y para enfrentar cualquier sentimiento de ansiedad.

Las dos situaciones anteriores son ejemplos de **cambios**, pues ambas atañen al hecho de hacer las cosas de otro modo; no obstante, sólo la segunda es un *cambio planeado*. Muchos cambios en las organizaciones son como el de la tienda de ropa: simplemente pasaron. Algunas empresas tratan todos los cambios como ocurrencias accidentales. Nosotros estamos interesados en las modificaciones activas y deliberadas. En este capítulo nos ocuparemos del cambio como una actividad intencional y orientada a las metas.

¿Cuáles son las metas del **cambio planeado**? En esencia, son dos. Primera, tratar de mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno. Segunda, se pretende cambiar el comportamiento de los empleados.

Para que la organización sobreviva, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, el gobierno promulga leyes nuevas, proveedores importantes salen del negocio o suceden otras transformaciones del medio las empresas necesitan adaptarse. Los esfuerzos por introducir equipos de trabajo, descentralizar la toma de decisiones y establecer nuevas culturas organizacionales son ejemplos de cambios planeados dirigidos a responder al ambiente.

Puesto que el éxito o fracaso de las organizaciones depende ante todo de lo que hacen u omiten los empleados, el cambio planeado también atañe a la modificación del comportamiento de individuos y grupos. Más adelante revisaremos las técnicas que las empresas utilizan para que la gente se conduzca de otra manera en sus tareas y en su trato con los demás.

¿Quién es responsable de dirigir estas actividades en las organizaciones? La respuesta es **los agentes de cambio**, que pueden ser gerentes o no, empleados de la empresa o asesores externos. Para los cambios mayores, la gerencia suele contratar los servicios de expertos que brinden consejo y ayuda. Como vienen de fuera, pueden ofrecer un punto de vista objetivo que a veces no está al alcance de los miembros; sin embargo, tienen la desventaja de que habitualmente poseen una comprensión insuficiente de la historia, la cultura, los procedimientos de operación y el personal de la compañía. Asimismo, los asesores externos son más proclives a iniciar cambios más drásticos —que pueden ser benéficos o inconvenientes— porque no van a experimentar las repercusiones después de ponerlos en práctica. En cambio, el equipo interno de especialistas o gerentes, cuando actúan como agentes de cambio, pueden ser más reflexivos (y quizá cautelosos) porque tienen que vivir con las consecuencias de sus actos.

## Dos puntos de vista

La empresa es como un gran barco que cruza las aguas tranquilas del Mediterráneo rumbo a puerto. El capitán ha hecho esta misma travesía cientos de veces con la misma tripulación. Pero, cada tanto, estalla una tormenta y la marinería tiene que responder. El capitán ordenará las maniobras apropiadas —es decir, implantará cambios— y, después de capear la borrasca, retornará a aguas tranquilas. Así, la realización de cambios en las organizaciones debe verse como respuesta a una fractura en el estado de cosas que se necesita sólo en situaciones ocasionales.

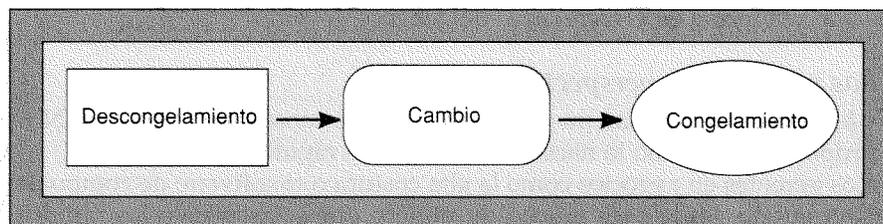
La empresa es más parecida a una balsa de 12 metros que a un gran barco y, más que navegar en aguas tranquilas, debe cruzar un río caudaloso formado por un flujo ininterrumpido de rápidos de aguas bravas. Para empeorar las cosas, la balsa es tripulada por 10 personas que nunca han trabajado juntas y ni siquiera han viajado por río, buena parte de la travesía es en la oscuridad, el cauce está erizado de remolinos y obstáculos inesperados, el destino exacto es incierto y con frecuencia, indeterminada la balsa, necesita tocar tierra, donde algunos miembros desembarcan y otros nuevos abordan. El cambio es un estado natural, y dirigirlo es un proceso continuo.

Estos dos símiles presentan planteamientos muy diferentes para comprender y responder al cambio. Veámoslos más de cerca.<sup>1</sup>

### *El símil de las “aguas tranquilas”*

Hasta muy recientemente, el símil de las “aguas tranquilas” dominaba el pensamiento y el ejercicio de gerentes y estudiosos. Su mejor ilustración es la descripción en tres pasos que hace Lewin del proceso de cambio<sup>2</sup> (véase el ejemplo 17-2). De acuerdo con Lewin, el cambio requiere *descongelar* el *statu quo*, *cambiar* al nuevo estado y *recongelar* el cambio para hacerlo permanente. El *statu quo* puede ser considerado un estado de equilibrio. Apartarse de este estado requiere un descongelamiento, que se logra en una de tres formas:

1. *Aumentar las fuerzas impulsoras*, que alejan el comportamiento del *statu quo*.
2. *Disminuir las fuerzas restrictivas*, que obstaculizan el movimiento en el estado de equilibrio.
3. *Combinar* los dos métodos.



### **Ejemplo 17-2**

Descripción de Lewin del proceso de cambio

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, es posible implantar el cambio; sin embargo, su mera introducción no garantiza que se afianzará, de modo que hay que *recongelar* la nueva situación para que se mantenga. A menos que se atienda a este último paso, hay muchas posibilidades de que el cambio tenga una vida corta y que los empleados retornen al estado anterior de equilibrio. Así, el objeto del recongelamiento es estabilizar la nueva situación de modo que se compensen las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Observe que el proceso en tres pasos de Lewin trata al cambio como una fractura en el estado de equilibrio de la organización. Se ha trastocado el *statu quo* y hace falta un cambio para establecer un nuevo equilibrio. Esta postura pudo haber sido adecuada en los ambientes relativamente apacibles que enfrentaban casi todas las organizaciones de los años cincuenta, sesenta y setenta. Pero es posible argüir que las “aguas tranquilas” ya no se aplican a los mares que los gerentes de nuestros días tienen que franquear.

### *El símil de las “aguas bravas”*

El símil de las “aguas bravas” es congruente con nuestro análisis del capítulo 13 sobre los ambientes mudables e inciertos, así como con la dinámica asociada al tránsito de una sociedad industrial a un mundo dominado por la información y las ideas.

Para darse una idea de lo que puede ser la administración del cambio cuando uno tiene que maniobrar de continuo en rápidos interminables, imagine que va a una universidad que tiene el siguiente currículum: la extensión de los cursos varía, y, por desgracia, al inscribirse no sabe cuánto durará cada uno; podrían ser dos o 30 semanas. Más aún, el profesor puede concluir las clases en el momento que quiera, sin noticia previa. Por si no fuera bastante, la duración de la clase cambia en cada ocasión —a veces dura 20 minutos, otros se alarga hasta tres horas— y en cada lección el profesor decide cuándo tendrá lugar la siguiente. ¡Ah!, y todavía hay algo más: no se anuncian los exámenes, de modo que tiene que estar listo para presentarlos en cualquier instante.

Para salir adelante en esta universidad, usted tendría que ser increíblemente flexible y capaz de responder con rapidez a cada cambio de situación. Los estudiantes demasiado estructurados, rígidos o lentos para reaccionar no sobrevivirán.

Cada vez más gerentes aceptan que su trabajo se parece mucho a lo que enfrentan los estudiantes de esa universidad. No hay una situación estable y predecible ni los trastornos del *statu quo* son ocasionales y temporales, seguidos por un retorno a aguas tranquilas. Muchos de los gerentes de nuestros días nunca abandonan los rápidos, y enfrentan cambios constantes que bordean el caos. Están obligados a jugar un juego que nunca han practicado y que está gobernado por reglas que se forman en el transcurso del juego.

### *Las dos posturas en perspectiva*

¿Todos los gerentes enfrentan un mundo de cambios constantes y caóticos? No, pero el grupo de quienes no lo hacen disminuye con rapidez.

Los gerentes en negocios como la alta costura o el software de computación han confrontado desde hace mucho un mundo que se asemeja a los rápidos de aguas bravas. Solían mirar con envidia a sus contrapartes en industrias como la automotriz, la explotación petrolera, la banca, los restaurantes de comida rápida, el equipo de oficina, las editoriales, las telecomunicaciones y la transportación aé-

rea porque estos gerentes acostumbraban desenvolverse en ambientes estables y predecibles. Esto era cierto en los sesenta, pero ahora ha dejado de serlo.

Ahora pocas organizaciones pueden tratar los cambios como disturbios ocasionales en un mundo por lo demás apacible, y aun éstas corren grandes riesgos. Hay demasiado que cambia demasiado rápido para que empresas y gerentes sean complacientes. Casi todas las ventajas competitivas duran menos de 18 meses. Las publicaciones de negocios describieron a People Express como el modelo de la “nueva apariencia” de las compañías, y a poco se fue a la bancarrota. Tom Peters escribió acertadamente que el viejo dicho “si no está roto no lo compongas” ya no viene al caso. En su lugar, propone “si no está roto, es que no te has fijado bien. Componlo de todos modos”.<sup>3</sup>

## Resistencia al cambio

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones es que unos y otras se resisten al cambio. En cierto sentido, esta resistencia es positiva, pues brinda a la conducta un grado de estabilidad y predecibilidad. Sin alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características azarosas del caos. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflictos funcionales; por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización o a un cambio en cierta línea de productos puede estimular un saludable debate sobre los méritos de las propuestas y dar lugar a una mejor decisión. Pero en definitiva, la resistencia al cambio tiene otra cara: obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no aflora necesariamente en formas fijas, y puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la gerencia, es más fácil de manejar cuando es abierta e inmediata; por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden enseguida con quejas, trabajan con lentitud, amenazan con ir a la huelga, etc. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. La resistencia implícita es sutil —pérdida de la lealtad a la organización, falta de motivación para trabajar, más errores y equivocaciones, mayor ausentismo por “enfermedad”— y, por lo tanto, es más difícil de identificar. Del mismo modo, los actos diferidos enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir lo que parece ser apenas una reacción mínima en sus comienzos, pero sale a la superficie semanas, meses e incluso años después. O bien un solo cambio, por sí mismo, tiene poco impacto, pero es la gota que derrama el vaso. Las reacciones pueden crecer y explotar en una respuesta que parece por completo desproporcionada al cambio. Desde luego, la resistencia había sido diferida y se había ido acumulando: lo que surge es la respuesta a una acumulación de cambios.

Veamos las fuentes de la resistencia. Para fines de análisis, las hemos dividido en individuales y organizacionales, aunque en la vida diaria suelen hallarse superpuestas.

### *Resistencia individual*

Las fuentes individuales de resistencia al cambio radican en características humanas básicas como las percepciones, la personalidad y las necesidades. A continuación resumimos cinco razones de que los individuos se resistan a los cambios.

**Hábito.** ¿Cada vez que sale a cenar prueba un restaurante diferente? Probablemente no. Si usted es como la mayoría, encuentra un par de sitios que le gustan y vuelve ocasionalmente.

En tanto que humanos, somos criaturas de costumbres. La vida es demasiado complicada; no necesitamos considerar todo el abanico de opciones para los cientos de decisiones que debemos tomar a diario. Para manejar esta complejidad dependemos de los hábitos o respuestas programadas. Cuando enfrentamos cambios, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia. Si su departamento se muda a un nuevo edificio del otro lado de la ciudad, de seguro tendrá que cambiar muchos hábitos: despertarse más temprano, tomar otra ruta para llegar al trabajo, encontrar un nuevo lugar de estacionamiento, adaptarse a la disposición de la nueva oficina, adquirir otras rutinas para la hora de descanso, etcétera.

**Seguridad.** La gente con una fuerte necesidad de estar segura se inclina a resistirse al cambio porque amenaza sus sentimientos de seguridad. Si Sears anuncia que va a despedir a 50 000 trabajadores o Ford introduce nuevo equipo automatizado, muchos de los empleados temen que sus puestos estén en peligro.

**Factores económicos.** Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios reduzcan los ingresos. Las alteraciones en las tareas o rutinas laborales establecidas también pueden suscitar temores económicos si a la gente le inquieta el no poder desenvolverse según los criterios anteriores, sobre todo cuando la paga está vinculada a la productividad.

**Miedo a lo desconocido.** Los cambios sustituyen lo conocido con incertidumbre y ambigüedad. Por mucho que le desagrada la universidad, al menos sabe lo que se espera de usted. Cuando acaba la escuela y se aventura en el mundo del trabajo de tiempo completo, no importa cuánto haya deseado salir de la facultad, tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido. Los empleados sienten el mismo desagrado por la incertidumbre; por ejemplo, si la introducción de la ACT exige que los obreros aprendan técnicas de control estadístico de procesos, algunos tendrán miedo de no ser capaces y, por ende, adoptarán una actitud negativa hacia la ACT o se conducirán en forma disfuncional si se les pide que apliquen las técnicas.

**Procesamiento selectivo de la información.** Aprendimos en el capítulo 3 que los individuos conforman su mundo a partir de sus percepciones. Una vez que lo han creado, se resisten al cambio. Así, los individuos son culpables de procesar la información en forma selectiva con el objetivo de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren oír e ignoran la información que pone en tela de juicio el mundo que han creado. Los obreros que enfrentan la introducción de la ACT pueden pasar por alto los argumentos que esgrimen sus jefes cuando les explican por qué son necesario los conocimientos de estadística o qué cambios benéficos les traerá el cambio.

### ***Resistencia organizacional***

Las organizaciones, por su propia naturaleza, son conservadoras<sup>4</sup> y se resisten activamente a los cambios. No hace falta ir muy lejos por evidencias del fenómeno. Las dependencias gubernamentales quieren seguir haciendo lo que han hecho durante años, sea que la necesidad de sus servicios cambie o no. Las organizaciones

religiosas están muy atrincheradas en su historia, de modo que cambiar la doctrina de una iglesia requiere de gran persistencia y paciencia. Las propias instituciones educativas, que existen para abrir las mentes y poner en duda las opiniones establecidas, son extremadamente reacias a los cambios. Casi todos los sistemas escolares emplean en esencia las mismas técnicas educativas de hace 50 años. Asimismo, la mayor parte de las empresas comerciales se muestra muy resistente a cambiar. Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional.<sup>5</sup>

**Inercia estructural.** Las organizaciones incorporan mecanismos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige por sistema a ciertos individuos y descarta otros. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requisitos específicos de funciones y habilidades. La formalización proporciona las descripciones de puestos, las reglas y los procedimientos que los empleados deben seguir.

Las empresas eligen y contratan a quienes se ajustan, y entonces los delinear y dirigen para que se conduzcan de cierto modo. Cuando las organizaciones enfrentan cambios, esta inercia actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

**Alcance limitado del cambio.** Las empresas están formadas de subsistemas interdependientes, y no se puede cambiar uno sin afectar otros; por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos pero no modifica al mismo tiempo la estructura de la organización para adecuarla, no es probable que sea aceptado el cambio. Así, los cambios limitados a los subsistemas tienden a quedar nulificados por el sistema general.

**Inercia de los grupos.** Aun si los individuos quieren modificar su comportamiento, las normas grupales pueden constreñirlos; por ejemplo, quizá el trabajador afiliado a cierto sindicato está dispuesto a aceptar los cambios que en su trabajo propone la gerencia, pero si las normas del gremio dictan que hay que rechazar cualquier cambio unilateral realizado por la dirección, de seguro se resistirá.

**Amenaza a la destreza.** Los cambios en las pautas organizacionales pueden amenazar la destreza de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas, que permiten a los gerentes acceder directamente a la información de la *mainframe* de la empresa, es un ejemplo de un cambio al que se resistieron con fuerza muchos departamentos de sistemas de información a comienzos de los años ochenta. ¿Por qué? Porque las computadoras descentralizadas, de usuario final, eran una amenaza para las habilidades especializadas que poseían los miembros de esos departamentos centralizados de sistemas de información.

**Amenaza a las relaciones de poder establecidas.** Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas de tiempo atrás en la organización. La introducción de decisiones participativas o de equipos de trabajo autónomos son ejemplos de cambios vistos como amenazas al poder de los supervisores y gerentes de nivel medio.

**Amenazas a la asignación habitual de recursos.** Los grupos que controlan recursos considerables suelen ver a los cambios como amenazas, pues tienden a sentirse satisfechos con las cosas tal como están. ¿El cambio implica, digamos, una reducción en sus presupuestos o un recorte de su personal? Quienes más se benefician de la distribución actual de recursos a menudo se sienten amenazados por cambios que pudieran tener algún efecto en las asignaciones futuras.

### *Para superar la resistencia a los cambios*

Se han propuesto seis tácticas que pueden emplear los agentes de cambio para manejar las resistencias.<sup>6</sup> A continuación las revisamos brevemente.

**Educación y comunicación.** Para reducir la resistencia, es posible acudir a la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica de los cambios. Básicamente, esta táctica asume que la fuente de la resistencia yace en información errónea o en la mala comunicación: si los empleados conocen todos los hechos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia cederá. Se puede educar a los trabajadores mediante conversaciones individuales, memos, presentaciones grupales o informes. ¿Funciona el método? Sí, siempre que la fuente de la resistencia sea la comunicación inadecuada y que las relaciones entre la gerencia y los empleados se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas. Sin estas condiciones, no es probable que el cambio tenga éxito. Además, el tiempo y el esfuerzo que exige esta táctica debe ser sopesado junto con sus ventajas, en particular cuando el cambio afecta a mucha gente.

**Participación.** Es difícil que los individuos resistan una decisión de cambio en la que tomaron parte. Antes de efectuar el cambio, quienes se le oponen pueden ser traídos al proceso de decisión. Si éstos tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr su compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambio. Además de estas ventajas hay aspectos negativos: la posibilidad de una mala solución y un gran gasto de tiempo.

**Facilidades y respaldo.** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de respaldo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad de los empleados son elevados, para facilitar el ajuste se puede acudir a la asesoría y la terapia, la capacitación en nuevas habilidades o un permiso pagado. La desventaja de esta táctica es que, al igual que la participación y la educación, requiere de tiempo. Además, es cara, y su implantación no garantiza el éxito.

**Negociación.** Otro medio de los agentes de cambio para manejar las resistencias consiste en entregar algo de valor para aminorarla; por ejemplo, si sólo unos cuantos individuos poderosos se resisten, se puede negociar un paquete de remuneraciones que satisfaga sus necesidades. La negociación, como táctica, puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Con todo, no hay que ignorar sus posibles costos elevados. Asimismo, existe el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, quede expuesto a la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.

**Manipulación y cooptación.** La **manipulación** se refiere a los intentos encubiertos de influir. Tergiversar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información deseable o crear rumores falsos para que los empleados acepten los cambios son ejemplos de manipulación. Cuando la dirección amenaza con cerrar cierta fábrica si los trabajadores se rehúsan a un recorte salarial general —y si la amenaza es de hecho vana— se dice que está manipulando. Por su parte, la **cooptación** es una forma tanto de manipulación como de participación. Se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resiste dándoles un puesto clave en la decisión del cambio. Se quiere el consejo de éstos no para decidir mejor, sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la coopta-

ción son medios relativamente poco costosos y fáciles de conseguir el apoyo de los adversarios, pero la táctica puede ser contraproducente si los sujetos se dan cuenta de que están siendo engañados o utilizados. Si lo descubren, la credibilidad del agente de cambio será nula.

**Coerción.** Al final de la lista de tácticas está la **coerción**, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directas contra los reacios. Si la directiva del párrafo anterior realmente estuviera determinada a cerrar la planta y los trabajadores no accedieran al recorte salarial, “coerción” sería el nombre de esta táctica. Otros ejemplos incluyen amenazas de transferencia, pérdida de ascensos, evaluaciones de desempeño negativas o cartas de recomendación poco halagüeñas. Las ventajas y los inconvenientes de la coerción son aproximadamente los mismos de la manipulación y la cooptación.

## **A**ministración del cambio mediante el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional atañe a los cambios sistemáticos y planeados. No es un concepto único y fácil de definir; más bien, **desarrollo organizacional (DO)** es un término usado para abarcar un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio, desde modificaciones a la estructura y los sistemas de toda la empresa hasta sesiones de psicoterapia con grupos e individuos, que se inician como respuesta a los cambios en el medio externo y que pretenden mejorar la eficacia de la compañía y el bienestar de los empleados.

El desarrollo organizacional está formado de valores humanistas democráticos. Además, las características del DO que los distinguen de los métodos de cambio más tradicionales son: (1) un acento en el equipo de trabajo como la unidad clave para aprender modalidades de comportamiento organizacional más eficaces, (2) un acento en la colaboración y la gerencia participativa, (3) una insistencia en cambiar la cultura de la organización, (4) el uso de científicos de la conducta como agentes de cambio, y (5) la consideración de que el esfuerzo de cambio es un proceso continuo.<sup>7</sup>

¿Cuáles son las principales técnicas e intervenciones del DO para suscitar los cambios? En esta sección revisaremos las técnicas de intervención más comunes, que hemos clasificado en intervenciones estructurales, de tarea y tecnología y con énfasis en la gente.

### **Intervenciones estructurales**

Las intervenciones estructurales del DO insisten en hacer a las empresas más orgánicas e igualitarias. Lo vemos en los programas de DO que incluyen una reorganización estructural sustancial, la introducción de nuevos sistemas de recompensas y los esfuerzos por cambiar la cultura de la compañía.

**Reorganización estructural.** Las estructuras formales no están grabadas en piedra. La configuración estructural adecuada para cierta empresa en 1987 puede colocarla en desventaja competitiva en 1997, de modo que se vuelve necesario reestructurarla. Las tendencias recientes indican que las estructuras se están haciendo horizontales, más descentralizadas y más orgánicas. Observe que todas estas tendencias son congruentes con los valores del DO.

Los agentes de cambio favorecen a las organizaciones horizontales al menos por tres razones. Primera, aportan beneficios económicos. Al ampliar el control y recortar los niveles verticales, la organización reduce los costos administrativos generales puesto que hay menos gerentes. Segunda, menos niveles verticales mejoran la comunicación. Tercera, el mayor tramo de control habitualmente concede a los empleados mayor autonomía, puesto que los gerentes no pueden supervisar tan de cerca a sus subordinados.

La toma descentralizada de decisiones es una intervención popular favorecida por los agentes de cambio. Llevar la autoridad hacia abajo compensa el poder y permite que la gente más próxima e informada del tema decida al respecto. La descentralización también da a los empleados de nivel inferior mayor control sobre su trabajo.

La tendencia de las intervenciones estructurales de DO ha sido en el sentido de hacer a las empresas más orgánicas. Los agentes de cambio están tratando de que las organizaciones sean menos burocráticas, de modo que respondan más rápido a los cambios en el entorno, como estudiamos en el capítulo 13. Si para mantener la eficacia competitiva es necesaria una estructura burocrática, los agentes del cambio suelen fomentar el añadido de subunidades orgánicas para ganar flexibilidad. Así, IBM produjo su computadora personal (PC) en una pequeña unidad orgánica localizada en Florida, lejos de la matriz de la compañía, en Nueva York. Una vez que el grupo de Florida fabricó la PC, asumieron la responsabilidad por el nuevo producto las grandes burocracias de producción y mercadotecnia.

Habitualmente, las reorganizaciones estructurales grandes trastornan y amenazan en buena medida a los involucrados. En consecuencia, los agentes de cambio del DO propugnan la participación activa de los empleados en el proceso de reorganización.

**Nuevos sistemas de recompensa.** Los agentes de cambio avalan con entusiasmo la noción del condicionamiento operante según la cual el comportamiento está en función de sus consecuencias; por lo tanto, suelen concentrarse en el sistema de recompensas de la organización.

En general, durante la posguerra las empresas hicieron poco por vincular las recompensas al desempeño de los empleados. Se pagaba a los obreros cada vez más por hora que por producción. El personal de oficina y gerencia recibía salarios mensuales que apenas se relacionaban con la productividad. En los últimos años, las empresas se han dirigido a instituir programas de “pago por desempeño”, que los agentes de cambio del desarrollo organizacional se han dedicado activamente a establecer y poner en práctica. Aunque los planes de primas individuales son más comunes, estos agentes acostumbran preferir los planes que destaquen el desempeño grupal y organizacional con el fin de facilitar el trabajo en equipo y la cooperación.

**El cambio de la cultura organizacional.** En el capítulo anterior nos ocupamos de los retos de cambiar la cultura de las organizaciones. Entre quienes arguyen que este cambio es posible, sigue siendo claro que se trata de un proceso a largo plazo. A pesar de su dificultad, grandes corporaciones —por ejemplo AT&T, Xerox, Scott Paper y Ford Motor Company—han emprendido la tarea. Es interesante observar que, en congruencia con los valores del DO, los cambios han consistido casi exclusivamente en introducir nuevos valores culturales que aboguen por menos control

gerencial, mayor tolerancia a los riesgos y los conflictos y por abrir canales de comunicación. Muchas organizaciones grandes y exitosas han aprendido por el camino difícil que las culturas pueden volverse obsoletas y crear serios impedimentos para responder a un entorno cambiante. El acento se ha desplazado hacia culturas organizacionales más flexibles, más sensibles y más concentradas en las necesidades del cliente, el servicio y la calidad.

¿Qué están haciendo las instituciones que han emprendido la tarea? Se reorganizan; reemplazan y reasignan a la gente en puestos determinantes estratégicos, cambian sus sistemas de recompensas, crean nuevas anécdotas, símbolos y ritos y modifican sus procesos de selección y socialización para contratar y respaldar individuos que se adhieran a los nuevos valores.

### *Intervenciones de tarea y tecnología*

Las intervenciones de tarea y tecnología acentúan los cambios o bien hacen énfasis en los puestos que la gente ocupa o bien en los procesos y los instrumentos tecnológicos que utilizan para desempeñar su trabajo. Con todo, a veces destacan ambos. En esta categoría se incluyen el rediseño de puestos, los sistemas sociotécnicos y los programas de calidad de la vida laboral.

**Rediseño de puestos.** En el capítulo 14 estudiamos el rediseño de puestos. Entre los ejemplos de estas intervenciones se cuentan la rotación, el ensanchamiento y el enriquecimiento de puestos, así como los equipos de trabajo autónomos.

El rediseño de puestos es similar a la reorganización estructural salvo porque, en lugar de concentrar el esfuerzo de cambio en toda la empresa, lo hace en los puestos. En consecuencia, a diferencia del rediseño organizacional, el de los puestos se practica más y puede ser implantado tanto por los gerentes de nivel inferior como por los de nivel superior.

Los agentes de cambio han promovido el rediseño de puestos según los lineamientos del modelo de las características de los puestos; es decir, han tratado de aumentar la variedad de habilidades, la identidad con las tareas y el significado, la autonomía y la retroalimentación en el trabajo.

Las intervenciones de rediseño acertadas que siguen el modelo de las características de los puestos comparten varias cualidades. Tienen culturas que respaldan la autonomía y la participación de los empleados; tienen poca formalización que permite la flexibilidad en el rediseño de las tareas y se trata sea de organizaciones que no están sindicalizadas sea del gremio que las apoya.

**Sistemas sociotécnicos.** La realización de cualquier tarea requiere de tecnología y de un sistema social. La tecnología consiste en las herramientas, las técnicas, los procedimientos, las habilidades, los conocimientos y los dispositivos que utilizan los empleados para hacer su trabajo. El sistema social comprende a la gente que labora en la organización y sus relaciones. Quienes postulan un acercamiento al cambio de *sistemas sociotécnicos* arguyen que cualquier diseño de trabajo exitoso debe perfeccionar al mismo tiempo las exigencias sociales y tecnológicas del puesto.

Cuando se introdujo por primera vez en los años cincuenta, la doctrina de los sistemas sociales fue una de las primeras en reconocer que hay que considerar las necesidades de la organización y las de cada empleado al diseñar el trabajo. La tecnología constriñe al sistema social al delinear los comportamientos que se requieren para operarla. Pero si los diseñadores de los puestos ignoran las persona-

lidades y las actitudes de los trabajadores, sus pautas de interacción, sus relaciones con sus supervisores, etc., el sistema técnico mejor diseñado no alcanzará todo su potencial.

¿Qué deben hacer los agentes de cambio que quieren usar sistemas sociotécnicos como guía para rediseñar los puestos? Quizá el mejor lugar para comenzar sea concebir el diseño del trabajo como la organización de grupos de empleados más que *individuos* solos. Entonces, el conjunto de las tecnologías que son viables para alcanzar los objetivos del grupo se evalúa para hallar la más apropiada.

**Calidad de la vida laboral.** La expresión **calidad de la vida laboral (CVL)** se refiere al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo. Tal vez sirva pensar en la CVL como en un concepto a modo de paraguas que cubre literalmente docenas de intervenciones concretas que tienen la meta común de humanizar el lugar de trabajo.

Aunque la CVL comprende numerosas intervenciones, un autor las ha dividido en ocho categorías específicas:<sup>8</sup>

1. Compensaciones adecuadas y justas.
2. Un ambiente seguro y sano.
3. Trabajos que desarrollen las capacidades humanas.
4. La oportunidad de crecimiento y seguridad personales.
5. Un medio social que brinda identidad personal, ausencia de prejuicios, sentido comunitario y movilidad hacia arriba.
6. Derecho a la privacidad, a disentir y a procesos justos.
7. Una función laboral que usurpa al mínimo el tiempo libre y las necesidades familiares.
8. Actos de la organización sensibles a la sociedad.

Cualquier lista general de los programas de CVL comprendería el rediseño de puestos, la administración participativa y la flexibilidad de horarios, así como programas que ofrecen a los empleados la posibilidad de alcanzar la igualdad en su empresa y otros que brindan protección contra las arbitrariedades de sus supervisores.

### *Intervenciones concentradas en la gente*

La vasta mayoría de las intervenciones de DO se han dirigido a cambiar las actitudes y las conductas de los miembros mediante los procesos de comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. Estas intervenciones incluyen programas de capacitación corporativa y desarrollo gerencial, pero el DO ha destacado en concreto cinco de éstas que se concentran en la gente: capacitación en sensibilidad, retroalimentación de encuestas, consultoría de procesos, integración de equipos y desarrollo entre grupos.

**Capacitación en sensibilidad.** Puede tener diversos nombres —**capacitación en sensibilidad**, capacitación en laboratorio, grupos de encuentro o grupos C (de capacitación)— pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de interacciones grupales no estructuradas. Los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto en el que se analizan ellos mismos así como sus pro-

cesos interactivos. El análisis es dirigido sin rigor por científicos de la conducta profesionales. El grupo está orientado a los procesos; los individuos aprenden por observación y participación y no de lecciones. El profesional da a los participantes la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y actitudes pero no sólo no acepta, sino que de hecho rechaza cualquier función de liderazgo.

Los objetivos de los grupos C son proporcionar a los sujetos una mayor conciencia de su comportamiento y de la forma en que los demás los ven, además de aumentar su comprensión de los procesos grupales. Entre los resultados concretos se encuentran una mayor capacidad para compenetrarse con los otros, mejores habilidades para escuchar, mayor franqueza, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la solución de conflictos.

Si los individuos no tienen conciencia de cómo los ven los demás, el grupo C exitoso llevará a autopercepciones más realistas, mayor cohesión grupal y una reducción de los conflictos personales disfuncionales. Más aún, en términos ideales dará por resultado una mayor integración de los individuos a la organización.

**Retroatimentación de encuestas.** Una herramienta para evaluar las actitudes que ostentan los miembros de las organizaciones, identificar las discrepancias entre las percepciones de éstos y resolverlas es el método de la **realimentación de encuestas**. Todos los miembros de la empresa pueden participar, pero de importancia crucial es la familia organizacional (el gerente de determinada unidad y los empleados que dependen directamente de él). Por lo común, todos responden un cuestionario. Puede pedírseles que sugieran preguntas o se los entrevista para determinar qué temas son pertinentes. En general, el cuestionario pregunta las percepciones y las actitudes de los empleados acerca de una gama amplia de temas, que incluyen las prácticas de toma de decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la empresa, el puesto, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos del cuestionario se tabulan con la información relativa a la organización y a la "familia" de cada individuo y se distribuye a los empleados. Entonces, los datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que quizá estén creando dificultades a la gente. En algunos casos, un agente de cambio externo puede asesorar al gerente acerca del significado de las respuestas al cuestionario y tal vez incluso le sugiera lineamientos para moderar a la familia organizacional en el análisis en grupo de los resultados. Se presta particular atención a la importancia de fomentar la discusión y garantizar que ésta se concentra en los temas y las ideas y no en atacar a los individuos.

Por último, el análisis en grupo de este método debe llevar a que los miembros identifiquen las posibles implicaciones de los descubrimientos del cuestionario. ¿La gente escucha? ¿Se crean nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones personales y las asignaciones laborales? Se espera que las respuestas hagan que el grupo esté de acuerdo en comprometerse con diversas acciones que remediarán los problemas identificados.

**Consultoría de procesos.** Ninguna empresa funciona a la perfección. Los gerentes suelen pensar que el desempeño de su unidad puede mejorar, pero no son capaces de identificar qué puede ser mejorado y cómo. El propósito de las **consultorías de procesos** es que un consejero externo ayude al cliente —por lo común un gerente— a percibir, entender y actuar en los procesos que debe manejar, por

ejemplo el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos (CP) es similar a la capacitación en sensibilidad por su énfasis en el compromiso y en cuanto que asume que la eficacia de la organización puede ser mejorada si se enfrentan los problemas personales; pero la CP está más orientada a las tareas que a la capacitación en sensibilidad. Los asesores están para dar a los clientes luces sobre lo que pasa a su alrededor, en su interior y entre ellos y otros. No resuelven los problemas de la organización, sino que operan como guías o entrenadores que aconsejan sobre los procesos de modo que los clientes solucionen sus propios problemas.

El asesor trabaja con el cliente para que *juntos* diagnostiquen qué procesos hay que mejorar. Subrayamos *juntos*, porque el cliente adquiere la habilidad de analizar los procesos de su unidad que ocurren continuamente mucho después de que el asesor se haya ido. Además, hacer participar al cliente en forma activa tanto en el diagnóstico como en el planteamiento de alternativas aumenta su comprensión de los procesos y los remedios y reduce la resistencia al plan de acción elegido.

Muy importante, el asesor no tiene que ser un experto en la solución de los problemas identificados, pues su destreza se encuentra en diagnosticar y establecer una relación de ayuda. Si cierto problema descubierto requiere de conocimientos técnicos que no poseen el cliente ni el consejero, éste ayuda a localizar al experto e instruye al cliente sobre cómo sacar el mayor provecho de este recurso.

**Integración de equipos.** Las organizaciones se componen de individuos que trabajan juntos para alcanzar un fin común. Puesto que a menudo se requiere que la gente trabaje en grupos, el DO ha dedicado considerable atención a la *integración de equipos*, cuyas técnicas se aplican dentro de los grupos o entre grupos distintos. Aquí nos ocuparemos del primer caso y dejaremos el segundo para la siguiente sección.

El desarrollo dentro de los grupos atañe a las familias organizacionales (grupos de mando), las comisiones, los equipos multifuncionales y los grupos de tarea. Habitualmente, las actividades que comprenden la **integración de equipos** incluyen la imposición de metas, el desarrollo de relaciones personales entre los miembros del grupo, el análisis de funciones para aclarar las de cada uno así como sus responsabilidades y el análisis de los procesos grupales. Desde luego, la integración de equipos puede destacar o excluir ciertas actividades, dependiendo del propósito del esfuerzo de desarrollo y los problemas específicos que enfrenta el equipo. Sin embargo, la formación de equipos pretende sobre todo aumentar el trato entre los miembros para incrementar la confianza y la franqueza.

Tal vez convenga empezar haciendo que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo. Este ejercicio traerá a la superficie diferentes percepciones del objetivo del grupo. Enseguida, los miembros pueden evaluar el desempeño del grupo: ¿qué tan eficaz es para estructurar sus prioridades y alcanzar sus metas? Este paso deberá identificar las áreas de posibles problemas. La auto-crítica de medios y fines se hace con todo el grupo presente o bien, si su gran tamaño impide el libre intercambio de opiniones, en agrupamientos pequeños que compartan luego sus descubrimientos con la totalidad del grupo.

La integración de equipos también se dirige a aclarar la función de cada miembro; así, afloran las ambigüedades previas. Puede ofrecer a algunos indivi-

duos una de las pocas oportunidades que hayan tenido de meditar en su trabajo y en las tareas que se espera que cumplan para llevar al máximo la eficacia del grupo.

Otra actividad de la integración de grupos puede ser similar a la que desempeña el asesor de procesos, a saber, analizar los procesos fundamentales del equipo para identificar su forma de hacer el trabajo y la manera de mejorarlos para que el equipo sea más eficaz.

**Desarrollo entre grupos.** Una de las principales áreas del DO son los conflictos disfuncionales entre grupos. En consecuencia, se han dirigido esfuerzos de cambio hacia el mejoramiento de las relaciones intergrupales.

El **desarrollo entre grupos** pretende cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen de unos y otros; por ejemplo, en cierta compañía los ingenieros pensaban que el departamento de contabilidad estaba compuesto de personas tímidas y conservadoras y el de recursos humanos por “tipos sonrientes que se sientan juntos a planear paseos para la compañía”. Como es obvio, tales estereotipos tienen un efecto negativo en los esfuerzos por coordinar los departamentos.

Hay varios métodos para mejorar las relaciones entre grupos, pero el más popular destaca la solución de problemas. Los miembros de cada grupo se reúnen por su cuenta para hacer listas de sus percepciones de ellos mismos, del otro grupo y de cómo creen que los percibe. Enseguida, los grupos comparten sus listas y luego analizan las similitudes y las diferencias. Las diferencias se explican con claridad y se buscan las causas de las disparidades.

¿Se oponen las metas de los grupos? ¿Las percepciones están distorsionadas? ¿Sobre qué bases se formularon los estereotipos? ¿Se deben algunas diferencias a malos entendidos? ¿Ha definido cada grupo expresiones y conceptos de modo distinto? Las respuestas aclararán la naturaleza de los conflictos. Una vez que se han identificado las causas de las dificultades, los grupos pasan a la fase de integración y trabajan para hallar soluciones que mejoren sus relaciones.

A continuación, es posible crear subgrupos con miembros de cada uno para adelantar el diagnóstico y comenzar a formular alternativas que beneficien su trato mutuo.

## Temas contemporáneos del cambio organizacional

Los cambios generan tensión en muchos empleados. En consecuencia, muchos gerentes se preguntan *cómo reducir la tensión entre el personal*. “Renovarse o morir” es otro refrán popular en los círculos gerenciales. *¿Qué pueden hacer los gerentes para que sus organizaciones se vuelvan más innovadoras?* En los siguientes párrafos nos ocuparemos de las dos preguntas.

### *Tensión laboral*

La **tensión** es una condición dinámica en la que el individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionadas con lo que desea y cuyo resultado aparece tan incierto como importante.<sup>9</sup> La tensión no es por fuerza mala en sí misma, pues, aunque suele estudiarse en un contexto negativo, también tiene un aspecto positivo, en particular cuando ofrece una posible ganancia; por ejemplo, muchas

veces ayuda a los atletas o a los actores a desempeñarse mejor en una situación crítica. De cualquier modo, la tensión se asocia más a menudo con las restricciones y las exigencias. Las primeras impiden que uno obtenga lo que quiere, mientras que las exigencias atañen a la pérdida de algo deseado. Cuando tiene un examen en la escuela o pasa por su revisión anual de desempeño en el trabajo se siente tenso porque enfrenta una oportunidad, restricciones y exigencias. Una buena revisión de desempeño puede llevar a un ascenso, mayores responsabilidades y más paga; pero si es mala, puede negarle un ascenso y una muy mala puede acarrearle el despido.

**Síntomas de la tensión.** ¿Qué signos indican que el nivel de tensión de algún empleado puede ser demasiado elevado? La tensión se manifiesta de varias maneras; por ejemplo, el empleado que experimenta niveles altos de tensión puede desarrollar presión arterial elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito, tendencia a los accidentes, etc. Estos síntomas pueden dividirse en tres categorías generales: fisiológicas, psicológicas y conductuales.

Buena parte del interés inicial por la tensión se dirigía a los síntomas físicos, sobre todo porque el tema era investigado por especialistas de la salud y las ciencias médicas. La investigación concluyó que la tensión puede causar cambios en el metabolismo, aumentar el ritmo cardíaco y la frecuencia de la respiración, incrementar la presión sanguínea, producir dolores de cabeza y ocasionar infartos. El vínculo entre la tensión y los síntomas fisiológicos particulares no está claro, y hay pocas, si acaso, relaciones constantes. Esta incapacidad de hacer corresponder la tensión con síntomas peculiares se atribuye a la complejidad de éstos y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero los síntomas físicos tienen la menor relevancia directa para los gerentes.

De mayor importancia son los síntomas psicológicos. La tensión puede causar insatisfacción, de modo que la tensión laboral puede causar insatisfacción laboral que, de hecho, es la forma más simple y evidente de los efectos psicológicos de la tensión, pues ésta se manifiesta en otros estados emocionales; por ejemplo, rigidez, ansiedad, irritabilidad, fastidio y dilaciones. Los síntomas conductuales de la tensión incluyen cambios en la productividad, faltas y renunciaciones, así como cambios en los hábitos alimentarios, aumento del consumo de tabaco y alcohol, habla apresurada, agitación nerviosa y trastornos del sueño.

**La reducción de la tensión.** No toda tensión es disfuncional. Más aún, para ser realistas, no es posible eliminar por completo la tensión de la vida, tanto fuera como dentro del trabajo. Mientras repasamos las técnicas para reducir la tensión tenga presente que nuestro interés es aminorar la que es disfuncional.

En términos de los factores de la organización, cualquier intento por disminuir los niveles de tensión tiene que comenzar con la *selección* del personal. La gerencia necesita asegurarse de que las capacidades de cada empleado correspondan a las exigencias del trabajo. Cuando los empleados están abrumados, sus niveles de tensión suelen ser elevados. Una presentación preliminar objetiva del trabajo durante el proceso de selección también aminorará la tensión al reducir la ambigüedad. Mejorar la comunicación en la empresa también mantendrá al mínimo la tensión relacionada con este factor. Del mismo modo, un programa de establecimiento de metas aclarará las responsabilidades del puesto y proveerá de objetivos de desempeño claros. El rediseño de puestos es asimismo un medio de reducir la tensión, pues si ésta se puede trazar directamente al aburrimiento o a la sobrecar-

ga de trabajo, hay que volver a diseñar el trabajo para aumentar los retos o disminuir la carga. Se ha descubierto igualmente que los rediseños que acrecientan las oportunidades de que los empleados participen en las decisiones y reciban respaldo social disminuyen la tensión.

La tensión que proviene de la vida personal del empleado crea dos problemas. Primero, es difícil que el gerente la controle en forma directa. Segundo, hay consideraciones éticas. En concreto, ¿tiene el gerente derecho a inmiscuirse —así sea de la manera más sutil— en la vida privada del empleado? Si el gerente cree que es ético y el empleado es receptivo, hay algunos métodos que puede considerar. El *asesoramiento* puede paliar la tensión. Con frecuencia, los empleados desean hablar con alguien de sus problemas, y la organización —merced a sus gerentes, consejeros internos o servicios profesionales externos gratuitos o de bajo costo— pueden satisfacer esta necesidad. Para los empleados cuya vida personal carece de plan y organización que, a su vez, originan tensión, la oferta de un *programa de administración del tiempo* puede ser provechoso para que establezcan sus prioridades. Otro método son los programas de actividades físicas promovidos por la empresa. Algunas grandes corporaciones contratan especialistas en acondicionamiento físico que aconsejan a los miembros sobre ejercicios y enseñan técnicas de relajación y actividades físicas que pueden utilizar para mantener bajos sus niveles de tensión.

### *El estímulo a la innovación*

3M Company ha impuesto el criterio para guiar a los gerentes a hacer más innovadoras sus empresas.<sup>10</sup> Se ha ganado la reputación de ser capaz de estimular las innovaciones durante largos periodos y tiene el objetivo declarado de que 25 por ciento de las utilidades de cada departamento debe venir de productos desarrollados en los cinco años anteriores. Sólo en un año reciente, ha lanzado más de 200 productos nuevos.

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? ¿Qué pueden hacer otras empresas para repetir su historial de innovaciones? No existe una fórmula garantizada, pero ciertas características aparecen una y otra vez cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras. Las agrupamos en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje a los agentes de cambio es que deben considerar la introducción de estas características en su empresa para crear un ambiente de innovación.

**VARIABLES ESTRUCTURALES.** Las variables estructurales son la fuente de innovación más estudiada. Los descubrimientos sobre las relaciones entre estructura e innovación llevan a las siguientes conclusiones.<sup>11</sup> Primera, las estructuras orgánicas influyen en forma positiva en las innovaciones. Como tienen poca diferenciación vertical, formalización y centralización, favorecen la flexibilidad, la adaptación y la comunicación interfuncional que hacen más fácil adoptar las innovaciones. Segunda, la larga posesión de los puestos gerenciales está asociada con las innovaciones. Según parece, la ocupación de puestos gerenciales provee la legitimidad y los conocimientos sobre cómo realizar las tareas y alcanzar los resultados deseados. Tercera, las innovaciones se nutren donde se dispone de recursos. Tener recursos abundantes permite a las organizaciones adquirir innovaciones, soportar los costos de instituirlos y absorber los fracasos. Por último, la comunicación entre unidades es muy innovadora en ciertas compañías. Estas empresas utilizan

mucho las comisiones, las fuerzas de tarea multifuncionales y otros mecanismos que facilitan las relaciones entre diferentes departamentos.

**Variabes culturales.** Las organizaciones innovadoras tienden a poseer culturas similares. Fomentan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos, celebran los errores. Por desgracia, en muchas empresas la gente es premiada por la *ausencia* de fallas, más que por la *presencia* de éxitos. Estas culturas extinguen los riesgos y las innovaciones. La gente propondrá y ensayará nuevas ideas sólo si cree que tal comportamiento no le acarreará castigos.

**Variabes de recursos humanos.** Las organizaciones innovadoras capacitan activamente y desarrollan a sus miembros para mantenerlos al corriente. Les ofrecen suficiente seguridad laboral para que no teman ser despedidos si cometen errores y los estimulan a volverse líderes del cambio. En cuanto surge una idea nueva, los líderes del cambio la promueven en forma activa y entusiasta, consiguen respaldos, superan las resistencias y se aseguran de implantar la innovación.

**Resumen.** Dada la posición de 3M como el primer innovador de productos, esperaríamos que tuviera todas o casi todas las características que identificamos. Así es. La compañía está tan descentralizada que tiene muchas de las características de las empresas orgánicas pequeñas. Reta a todos los científicos y gerentes a “estar al corriente”. Forma y estimula líderes del cambio al permitir que sus científicos e ingenieros dediquen hasta 15 por ciento de su tiempo a los proyectos que eligen. También alienta a sus empleados a correr riesgos, y recompensa tanto sus éxitos como sus fracasos. Muy importante, 3M no contrata y despide según los ciclos comerciales; por ejemplo, durante la última recesión, mientras que las empresas más grandes despidieron empleados para reducir costos, 3M no lo hizo. Cuando se hace necesaria la reducción de personal, para evitar los ceses 3M ofrece incentivos al retiro anticipado y transfiere empleados de tiempo completo a puestos ocupados por trabajadores eventuales o de medio tiempo.



## Implicaciones para los gerentes

• La necesidad de cambio abarca casi todos los conceptos del comportamiento organizacional. Piense en actitudes, percepciones, equipos, liderazgo, motivación, diseño de organizaciones, etc. Es imposible pensar en estos conceptos sin referirnos al cambio.

• Si los ambientes fueran del todo estáticos, si las habilidades y destrezas de los empleados estuvieran siempre actualizadas y sin deterioro y si mañana fuera el mismo día que hoy, los cambios en las organizaciones tendrían poca o ninguna importancia para los gerentes. Pero el mundo real es turbulento y exige a las empresas y sus miembros que pasen por cambios dinámicos para desempeñarse a niveles competitivos.

• En el pasado, los gerentes podían tratar a los cambios como trastornos ocasionales en su mundo por lo demás pacífico y predecible. Para la mayoría, ese mundo ya no existe. Ahora los gerentes descubren que viven cada vez más en un mundo de modificaciones constantes y caóticas en el que deben ser tenaces agentes de los cambios.