

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAMINOS Y HERRAMIENTAS

Arthur Zimmermann

Ediciones ABYA-YALA

2000

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Caminos y herramientas

Arthur Zimmermann

2ª Edición

Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson
Casilla 17-12-719
Télf: 562-633/506-217/506-251
Fax: (593 2) 506255
Quito, Ecuador
E-mail: editorial@abyayala.org
Página electrónica: <http://www.abayayala.org>

Cuadro de la portada:

El Bosco (Hieronymus van Aeken Bosch) / 1450 (?) - 1516:

La extracción de la piedra de la locura.

Óleo sobre tabla, 48 x 35 cm, Museo del Prado, Madrid

ISBN: 9978-04-404-3

Impresión Digital: Docutech

U.P.S. / XEROX

Quito-Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, 2000

ÍNDICE

Prólogo.....	7
1 Se hace camino al andar.....	9
1.1 El nexo con la práctica	9
1.2 Arqueología organizacional: un repaso a la historia	11
1.3 Los desafíos organizacionales	13
1.4 El país de la incertidumbre	17
1.5 El hilo rojo del cambio organizacional	19
2 La construcción de un modelo organizacional	23
2.1 El desarrollo de un modelo: ¿Qué es nuestra organización?	23
2.2 Aspecto social y productivo: el comportamiento organizacional	31
2.3 Pautas organizacionales	41
2.4 El uso práctico del concepto de sistemas	44
2.5 El mejoramiento continuo de procesos / MECOP	54
2.6 Cambio organizacional y Proyecto de cooperación	61
2.7 El impulso hacia el cambio	65
3 El cambio organizacional	73
3.1 El cambio: una propuesta delicada.....	73
3.2 El modelo de base.....	75
3.3 Los proyectos de cambio - PC	78
3.4 La participación funcional y planificada	80
3.5 Del aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizacional.....	84
3.6 Micro-procesos del aprendizaje organizacional	96
3.7 La cultura organizacional - un reto.....	101
3.8 Género en las organizaciones.....	109
3.9 Trabajar con la resistencia	113

4	Gestión y cambio de la cooperación.....	127
4.1	La red de cooperación como sistema de coproducción	127
4.2	El cambio constante en los arreglos de cooperación	131
4.3	La falsa alternativa: Mercado o Estado	133
4.4	El escenario de la cooperación: los actores y la red.....	137
4.5	Instrumentos de intervención en el cambio continuo.....	141
4.6	La navegación en la red.....	150
5	La asesoría del proceso de cambio	159
5.1	La asesoría - forma de comunicación con doble objetivo	159
5.2	Orientación hacia el proceso de asesoramiento	162
5.3	Los cuatro niveles de objetivos de cambio.....	172
5.4	El inicio del proceso de asesoramiento	174
5.5	Los puntos clave del proceso de asesoría.....	177
5.6	Elementos de un Plan de desarrollo organizacional / DO.....	198
5.7	Selección y seguimiento de intervenciones de asesoría	200
5.8	Algunas experiencias con proyectos de la reforma administrativa.....	209
5.9	El poder en el curso del cambio organizacional	214
	Epílogo.....	225
	Índice de herramientas.....	227
	Bibliografía seleccionada.....	229

Prólogo

A comienzos de los años noventa, tanto en Suiza y Alemania, como en los países de América Latina arrancó una oleada de cambios organizacionales en las instituciones públicas y en las empresas privadas. Además, se abrió el espacio para una amplia discusión del *buen gobierno* y hacia la búsqueda de una verdadera complementariedad entre los servicios de las organizaciones privadas y públicas, con fuerte orientación al cliente y tomando en cuenta las innovaciones siempre más aceleradas en la producción y en el intercambio del conocimiento.

Al ser asesor de gestión de empresas y desarrollo organizacional, me involucré –como individuo y como director de una empresa de consultores– en algunos diagnósticos, estudios y –por consecuencia– en el acompañamiento de procesos de cambio profundo en organizaciones locales –municipios, cooperativas y asociaciones–, en empresas privadas y en entidades públicas tan complejas como los ministerios de la administración.

Estoy sumamente agradecido a esas organizaciones y a sus representantes por facilitar mis expediciones en los laberintos de su organización y por tener acceso a las raíces de su comportamiento y de sus deseos. No es necesario decir que debo dar las gracias a las personas que me han hecho preguntas y me han obligado a afilar o revisar mis argumentos. También quiero expresar que estas experiencias en asesoría organizacional han producido en mí una enorme admiración hacia el coraje y la aportación constructiva de los representantes, sin considerar vano cualquier intento de cambio.

Mi sincero agradecimiento se dirige a las colaboradoras y los colaboradores de esas organizaciones por su franqueza, paciencia, hospitalidad y cordialidad, y por compartir conmigo las luchas durante períodos de cambio fundamental. No puedo nombrarlos a todos y todas por falta de espacio. Deseo agradecerles aquí el haberme permitido aprovechar su experiencia y compartir sus viajes en el mundo de la incertidumbre que significa cualquier cambio organizacional a fondo.

Gracias a los intensos contactos personales, las diversas imágenes de las experiencias en cambio organizacional que se habían formado dentro de mí, conservaban mucha de su claridad original. Esto, como resultado, me facilitó la tarea de escribir y obtener la esencia de algunos conceptos prácticos. Estoy convencido de que sólo así pude encontrar algunas de las pautas comparativas de las diversas experiencias, sin dejar de lado la consulta de la creciente bibliografía sobre el tema. Todo esto pondrá en claro, espero yo, que este libro debe ser visto como un ensayo de viajes y como la visita a un taller de un asesor en desarrollo organizacional. Una visita de la misma forma en la que se visitaría un taller artesanal donde los conceptos están puestos en práctica y se transforman en algo tangible.

Adendum a la segunda edición

Muchos/as lectores/as, que se ocupan del cambio en organizaciones públicas y privadas, me han escrito, y sólo he podido contestar pocas de sus preguntas. Durante dos años, este libro sirvió como base y caja de herramientas para varios seminarios-talleres, aunque algunas de las herramientas aquí presentadas debieron ser adecuadas y afinadas por los participantes. El camino hacia el cambio es, en cada caso diferente, tan diferente como es el deseo por el cambio o también son las relaciones de poder en las organizaciones.

Con una ocupación tan creativa con las herramientas aquí presentadas, uno podría pensar en revisar el libro desde sus bases. Me he decidido a no hacerlo, porque creo que la adaptación de los métodos y las herramientas siempre será necesaria. Sin embargo, sus bases se mantiene: una comprensión sistémica de los cambios organizacionales, la construcción de una visión y la orientación hacia el producto, así como el cambio siguiendo el camino a través de una organización de transición con grupos de tarea y proyectos de cambio. Los complementos que he incluido en esta segunda edición buscan crear una mayor claridad sobre la aventura del cambio organizacional. Ejemplos de ello son el hilo rojo en el primer capítulo o, más adelante, complementos sobre los proyectos de cambio y su gestión.

Arthur Zimmermann
Marzo del 2000

1 Introducción: se hace camino al andar



Caminante, son tus huellas
el camino y nada más
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.

Antonio Machado

1.1 El nexa con la práctica

Mucho se ha escrito sobre las organizaciones y su mejoramiento; gran número de organizaciones se han lanzado –a veces perdiendo mucho– en confusas aventuras de reorganización, de reingeniería, de calidad total, de alianzas estratégicas o con alguna fórmula mágica, con el afán de solucionar definitivamente el problema organizacional con un corte preconfeccionado y replicado.

Múltiples traducciones con sus recetas de cómo diseñar y después cambiar la organización, nos inundan día a día, haciendo, cada vez, más difícil separar el grano de la paja. Éste es un libro diferente. Espero que sea leído como una **visita al taller** de un asesor que trabaja en el desarrollo organizacional, donde encontramos modelos, experiencia profesional y cajas de herramientas, y también encontramos **lo incompleto en proceso**.

Este libro no es un tratado que deba leerse rigurosamente desde el principio hasta el final. Al contrario, si un lector prefiere hojearlo y saltar de un capítulo a otro para **seleccionar lo que crea interesante**, habré acertado en el propósito. Este hecho tiene mucho que ver con el objeto mismo del libro: en el momento en que crea conveniente puede empezar con el tema (o el proceso) que haya elegido.

Empecemos por **el contenido**. De una manera concisa y sin perder profundidad, espero desarrollar, paso a paso, una visión clara y concreta del cambio organizacional, centrándome en el concepto dinámico de organizaciones y en sus relaciones de cooperación. También quiero enfocar el cambio organizacional y el asesoramiento (interno o externo) que acompaña a un proceso de cambio. El uso de gráficos, es-

quemados y modelos servirá para resumir, aclarar y dar sentido a los conceptos y herramientas que, de otra manera, quedarían en un nivel abstracto y poco accesible.

El libro tiene sus raíces en la experiencia viva con cambios organizacionales en varios países, en distintos ambientes culturales. No hay recetas. Sin embargo, hay algunas prácticas probadas que merecen nuestra atención porque nos hacen comprender las pautas y las dinámicas del cambio. El libro no pretende abarcar todos los aspectos del cambio organizacional. Fue escrito con modestia para facilitar la introducción y la reflexión, basada en **casos concretos**. Las características de cada caso concreto de cambio organizacional necesitan que adaptemos los modelos y las herramientas al ambiente específico. La réplica mecánica no nos permitirá avanzar. Las herramientas presentadas podrían inducir a un activismo ciego. Este hecho sería contrario a uno de mis propósitos, el de invitar al lector a que actúe con precaución y se pregunte qué es **adecuado, útil y aceptable** en su situación. Espero que utilice alguna de las herramientas, y que no la deje de lado si no funciona al primer intento. No juegue todo a una carta; procure adaptar la herramienta a las necesidades de la situación y pruébela una y otra vez.

Todos somos, en potencia, **agentes de cambio** en nuestras propias organizaciones de trabajo, como miembros de organizaciones familiares y de una variedad de organizaciones con las cuales estamos vinculados como ciudadana y ciudadano. El cambio está en nuestras manos y, además, vivimos tiempos difíciles con cambios fundamentales de las pautas organizacionales, tanto en la familia y en la empresa privada, como en la administración pública. Habiendo experimentado el cambio a fondo en nosotros mismos, asumimos que somos capaces de producir cambios profundos en los sistemas que nos rodean.

Por otra parte, estoy consciente del dilema entre el cambio a fondo y la muerte lenta: desempeñar el papel de la víctima impotente, del observador pasivo y cínico, o del impulsor creativo bajo la incertidumbre. Para quienes quieren aceptar el reto del cambio, los conceptos y herramientas del libro proporcionarán una gama más amplia de opciones.

En este libro se conjugan diferentes **experiencias concretas** del desarrollo organizacional, razón por la cual, he prescindido de agregar citas y referencias. Sin embargo, al final del texto he incluido una bibliografía seleccionada. Espero que el libro sea útil, no solamente como introducción al tema, sino también, para lograr el interés perenne por este apasionante campo y para facilitar la implementación de cambios a fondo y tangibles.

1.2 Arqueología organizacional: un repaso a la historia

Cada época crea una modalidad organizacional que responde a las necesidades percibidas del entorno. En el pasado, en muchos países, la burocracia fue –tanto en empresas privadas, como en la administración pública– la norma más eficiente implementada como reacción contra la dominación personal, el nepotismo y la crueldad, así como también, contra los juicios caprichosos de los regímenes aristocráticos. En algunas regiones del mundo, la burocracia nació de la voluntad de explotar, administrar y controlar a otras sociedades, por ejemplo el caso de España y sus colonias en América Latina. Con el afán de controlar la explotación de la mano de obra y el dominio de los pueblos desde del centro de poder, la burocracia era la organización ideal para las exigencias de dominación y de monopolios comerciales.

Antes de todo, la cuestión organizacional tiene sus raíces en la creación del Estado. Ha habido Estados de todo tamaño y condición, según las pautas culturales de los pueblos, la dotación de recursos naturales, las oportunidades comerciales y la distribución del poder. Desde el comienzo de los tiempos, los seres humanos han tendido a agruparse en sociedades de mayor tamaño, desde grupos familiares y de parentesco, hasta llegar al Estado moderno. Para que el Estado exista, los individuos y las agrupaciones se han visto obligados a ceder competencias fundamentales –como la justicia y la defensa– a organismos después llamados públicos. Éstos deben contar con poderes básicos o coercitivos sobre todas las demás organizaciones establecidas de un determinado territorio.

En el pasado y en la actualidad, el pensamiento sobre las preguntas organizacionales –¿cómo organizamos mejor la convivencia en paz, la seguridad de las personas y las propiedades, el cumplimiento de contrato, la coordinación de la producción y la prosperidad de los mercados, la recaudación de impuestos para la provisión de servicios imprescindibles?– no se puede separar de la cuestión del poder, de la dominación y del control de personas y organizaciones. Ya los escritos de Confucio o de Kautiliya giran siempre en torno de los derechos y obligaciones mutuos del Estado y de la sociedad civil. En casi toda reflexión, se ha reconocido el importante papel de la provisión de bienes públicos básicos, aunque, por supuesto, con variaciones en la atribución del peso relativo al Estado. Sin embargo, el uso de recursos estatales para proporcionar determinados bienes públicos esenciales y para elevar la productividad privada, no es nada nuevo.

Al inicio del mundo moderno occidental, en la época del renacimiento, Niccoló Machiavelli, como asesor de un príncipe local, analizó con mente fría las necesidades y maniobras de la dominación. En el transcurso del tiempo, militares como el prusiano Clausewitz o Bolívar, y otras figuras reinantes e ilustres reflexionaron sobre las formas más apropiadas de ejercer el poder y organizar a las personas siempre con el propósito de lograr el máximo rendimiento. Luego, el verdadero precursor de la organización industrial fue el economista Adam Smith que enunciaba el concepto de la división del trabajo por secuencias, es decir, una tarea después de otra, y por la subdivisión minuciosa y bien definida del trabajo descompuesto asignado a una persona específica. Esta división hizo posible la aparición de un sistema contable respecto de costos y gastos lo cual permitió un control exhaustivo, tanto de los procesos de trabajo y del flujo financiero, como de las mismas personas involucradas desde un punto central del poder. El análisis revelador de la burocracia del sociólogo Max Weber, al inicio de nuestro siglo, demuestra las convergencias de las fuentes políticas y militares, tanto para la configuración de la administración pública, como para la lucha entre competidores en los mercados, semejanza que plasma también el lenguaje: sin darnos cuenta que estamos siguiendo las huellas del famoso Clausewitz, hablamos de estrategias, alianzas y derrotas.

Otra corriente en la historia organizacional tiene sus raíces, tanto en la creciente división laboral –desde la empresa artesanal y familiar hasta la creación de mercados locales y regionales– como en el desarrollo tecnológico en un entorno cada vez más dinámico. En la historia, los modelos organizacionales de la administración pública y los patrones de la organización económica se plasmaron en base del tejido social de una sociedad, emergiendo del núcleo familiar y de grupos asociados, de cooperativas, asociaciones y gremios de productores.

A raíz de las experiencias de la producción industrial, por ejemplo en la fabricación de carros, los norteamericanos Frederick Taylor y Henry Ford ampliaron el concepto de Smith hacia la llamada *organización científica del trabajo industrial*. El fundamento de sus principios se refleja en una estructura piramidal y jerárquica debido al supuesto que se necesita controlar y minimizar al “factor humano”, es decir al comportamiento individual y social de las personas quienes, por consecuencia, fueron reducidas exclusivamente a sus funciones laborales muy similares a las de una máquina. La definición fragmentada de las tareas, de la autoridad y de la responsabilidad debería permitir, junto a una política de retribuciones y sanciones, mantener la motivación y el esfuerzo enfocado en los resultados bajo una rígida planificación y coordinación.

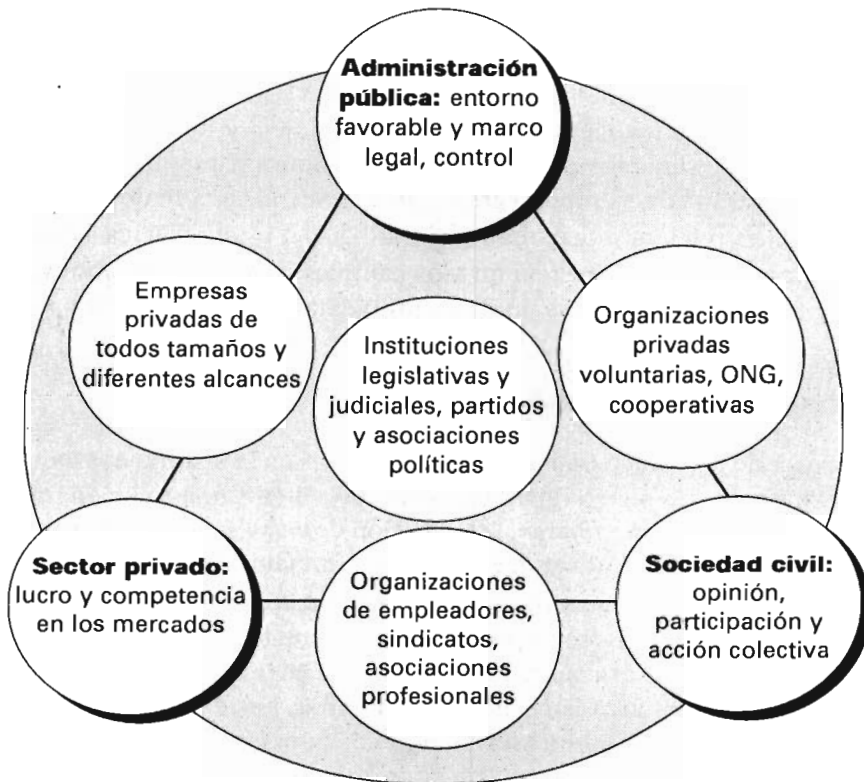
La inteligencia de tal sistema era el privilegio de los de arriba; la ejecución concreta de las tareas se realiza abajo, en las líneas inferiores de un **organigrama exhaustivo**. En los últimos niveles de trabajo se obedece y, a veces, de hecho, está mal visto pensar. El concepto jerárquico piramidal que ha marcado tanto las empresas privadas, como la administración pública hasta los años setenta tiene muy en cuenta otras particularidades y reglas: la unidad de mando (en la que cada persona responde únicamente a un jefe quien tiene el objetivo de supervisarle, mandarle, controlarle e incluso sancionarle, si las leyes lo permiten); el margen de control reducido (en el que un jefe no puede tener más que un número corto de subordinados para supervisar la disciplina en el trabajo en grado suficiente); la subordinación categórica del interés individual al interés del propietario de la organización; el espíritu de cuerpo (en el sentido que parte de la recompensa consiste en el orgullo de pertenecer a la organización); el flujo formalizado de las órdenes de arriba hacia abajo, así como la información específica que las acompaña. Esa información sirve, entre otras cosas, para dar cuenta de los resultados y para la toma de decisiones y, aunque se da en los diferentes niveles jerárquicos, siempre regresa hacia arriba, al cerebro de la organización. En suma, el concepto jerárquico piramidal trató de dar estabilidad casi eterna en toda la organización porque se creía que los cambios constantes desmotivaban, aumentaban el sentimiento de inseguridad y problematizaban a las personas.

1.3 Los desafíos organizacionales

Repasando las características organizacionales en la historia nos damos cuenta del enorme esfuerzo por clarificar y buscar, vanamente, una solución final al problema organizacional. Sin embargo, la aplicación de los principios de la organización científica del trabajo ha tenido gran éxito durante muchos decenios, y la prueba tangible es la legión de empresas y burocracias que han crecido y progresado gracias al cumplimiento más o menos escrupuloso de los mismos. Pero como nada es eterno, las mismas empresas y burocracias están sometidas en la actualidad a retos que eran completamente impensables hace diez o quince años. Entre tanto, en casi todos países, un modelo nuevo y diferente está emergiendo para responder a la pregunta eterna: ¿cómo superamos lo que obstaculiza tanto la creación de riqueza económica, como la integración social? En esencia se trata de modelos organizacionales con jerarquías planas, aprovechando la inteligencia de los mismos miembros del sistema, con

orientación al cliente, y que busca alianzas con otras organizaciones en un entorno pluralista de organizaciones públicas y privadas.

Las dos esferas que forman parte del Estado en su configuración política –el Gobierno con su administración pública y la sociedad civil– están estrechamente relacionadas con el sector productivo compuesto por las empresas privadas y las organizaciones sin fines de lucro, sociales y populares. A grandes rasgos esa relación se plasma en forma de cooperación o de competencia, de participación o de ausencia y discriminación de un actor.



En la actualidad, y no exclusivamente en América Latina, la negociación constante entre los actores sobre la configuración de esas relaciones se puede resumir en dos grandes desafíos:

- ❑ **El desafío de la empresa privada:** El mundo empresarial empieza a enfrentarse, sin apenas percibirlo, en una revolución profunda similar a la iniciada en el siglo pasado con el desplazamiento del valor de la fuerza del músculo por el rendimiento de la máquina de vapor. Esa revolución es la entrada en una sociedad basada en la información. La razón del cambio que estamos viviendo es el conocimiento, pero no de una forma estática, no entendido como un banco de conocimientos, sino más bien en su aspecto dinámico, permanente y progresivo. Producir, procesar, seleccionar, compartir, proporcionar y utilizar conocimiento a tiempo se convierte de pronto, en la ventaja comparativa crucial para la supervivencia de una empresa. Hoy no se concibe, por citar un ejemplo, una fábrica de automóviles que durante diez años fabrique el mismo modelo, ni una empresa de computadoras que no renueve su oferta de forma casi permanente. Por otra parte, las barreras protectoras van desapareciendo y la competencia aumenta de forma acelerada por las vías de la comunicación abierta. Pero todo ello no puede ser afrontado desde la rigidez de una organización piramidal jerárquica. Es necesario poner en marcha diversos proyectos de cambio en forma simultánea para dinamizar la empresa. La creciente competencia en los mercados, en un mundo cada vez más pequeño y rápido, hace necesaria una reforma en la producción y en la entrega de los servicios. Todas las experiencias nos indican que las empresas se convierten en sistemas abiertos y flexibles que buscan sus ventajas comparativas en la rapidez de su adaptación al entorno, en la presencia en nuevos mercados y en su capacidad de aliarse con otros actores en base de ventajas comparativas. Se nota un pluralismo creciente en las formas de organización basado en las funciones y costumbres de la entidad de producción con jerarquía marcada, hasta la empresa compuesta de entidades casi independientes. Las empresas tratan de superar los principios estáticos de control, tratan de aprovechar la experiencia de sus colaboradores, tratan de reconocer el carácter informal y social de la organización, tratan de trabajar en proyectos transversales en los niveles jerárquicos simultáneamente, y en varias dimensiones, sea de productos, mercados, áreas geográficas o cualquier combinación entre ellas.

❑ **El desafío del Estado:** En casi todos países latinoamericanos y también en algunos países europeos, el desbordamiento del presupuesto público, el endeudamiento y la inflación han sumido a la administración pública en una crisis profunda. Dos circunstancias son las que, en los últimos años, han llevado a considerar a los proyectos de reforma de la administración pública como un factor de gran relevancia en el desarrollo global de la sociedad:

- ⇒ La **diferenciación** de las organizaciones por su naturaleza pública, privada o no gubernamental ha experimentado un aumento progresivo en las últimas décadas. Se observa una marcada tendencia en dirección a un pluralismo institucional bien diferenciado por zonas y regiones, originado por la capacidad crítica de rendimiento de la administración central del Estado. Esta tendencia es promovida por la reubicación de los flujos financieros hacia las organizaciones no estatales y por la creciente descentralización de la administración pública para lograr un mejor desempeño en la prestación de los servicios. La diferenciación promueve tanto una nueva repartición de los papeles entre las organizaciones y empresas privadas y la administración pública, como el aumento de la capacidad de reacción por medio de la participación de la sociedad civil.
- ⇒ Actualmente se tienen serias dudas sobre la capacidad del **rendimiento de los servicios** de las administraciones públicas centrales. La economía planificada, las empresas para-estatales no rentables y con bajos niveles de rendimiento, la escasa productividad de la administración y/o su ausencia en zonas marginales, la fijación de precios por los poderes centrales, los regímenes de propiedad inciertos o establecidos por el poder central, las inversiones improductivas y otros motivos han contribuido a la creación de una administración flemática, poco fiable y de condiciones desfavorables que obstaculizan la creación de riqueza económica. Incluso las funciones esenciales de la administración pública, relacionadas indiscutiblemente con la soberanía del Estado, como el mantenimiento de un sistema jurídico fiable o la definición de la política monetaria, han dejado de cumplirse o se asumen exclusivamente para satisfacer los intereses de una minoría que controla la administración pública en beneficio propio.

Por lo tanto, en varios países latinoamericanos se han arrancado reformas profundas de la administración pública y del sistema de gobernación, mientras que en otros el discurso parece bloqueado en un callejón sin salida frente a una falsa alternativa entre mercado y funciones de la administración pública. Creer que la liberación de las fuerzas del mercado bastará para mejorar las condiciones de vida es pura falacia cuando la caza por el enriquecimiento personal se convierte en ideal social, se desvanecen los vínculos sociales y las formas de cooperación, y ocupa su lugar la

competencia desleal, el cartelismo y la estafa. Las dos cuestiones que se plantean son: (1) ¿En qué tareas y funciones debe concentrarse la administración pública y el Gobierno para dejar que jueguen las fuerzas del mercado y poder controlarlas? (2) ¿Cómo pueden, la administración pública y el Gobierno, regular, normar y asegurar la integración social de todos los ciudadanos y ciudadanas?

1.4 El país de la incertidumbre

Cuando hablamos del cambio, solemos referirnos al crecimiento de una empresa o a la adaptación constante al entorno, por ejemplo de los mercados y de la demanda de los clientes. Este **cambio progresivo** tiene un alcance limitado y reversible. Si tal cambio no funciona, siempre podemos regresar a la antigua forma, pues no trastorna ni nuestros patrones pasados, ni la base de las estructuras y procesos dentro de la organización, porque es una extensión del pasado. Lo curioso es que durante el cambio progresivo sentimos que tenemos **el control** sobre la marcha.

Exploramos un proceso de cambio mucho más difícil, el del **cambio organizacional a fondo**. Éste difiere del cambio progresivo en que requiere formas nuevas de pensar y de comportarse. Es un cambio que tiene un alcance mayor, rompe con el pasado y es irreversible. Ejemplos de esto, son la descentralización de la administración pública, la privatización de algunos servicios estatales con la focalización de la administración en tareas nucleares a nivel político y fiscal, la orientación rígida de un Instituto de investigación hacia los usuarios finales de nuevas tecnologías o la transformación de una empresa jerárquica y altamente departamentalizada, en un conjunto coordinado de proyectos interdisciplinarios y temporales. El impacto de tal cambio organizacional distorsiona los patrones de acción actuales e implica correr riesgos. Significa **ceder el control**. Por consiguiente, es natural para cada uno y una de nosotros/as –al principio– negar que haya necesidad de un cambio a fondo.

También significa aceptar los **límites de la planificación** de tal cambio. Dicho de otra forma, buscamos el camino, como si nos moviéramos dentro de un **laberinto**. Penetramos en un mundo desconocido, al principio estamos desconcertados pero vamos descubriendo cosas nuevas a lo largo del camino. Los laberintos son imágenes que simbolizan los complejos procesos de búsqueda a los que nos referimos con el concepto de aprendizaje: caminamos movidos por la curiosidad y muchas veces el camino más corto no lleva a ninguna parte. Los rodeos –como es sabido– ayudan a familiarizarse con un lugar.

Los conceptos y las herramientas del libro enfatizan el hecho empírico que no existe una sola respuesta a las preguntas: ¿Qué está pasando en nuestra organización? –¿Cuál es el modelo ideal para ella? –¿Para qué sirve? –¿En qué debemos concentrarnos y con quién debemos buscar alianzas? –¿Cómo debemos organizar nuestros trabajos? –¿Qué habilidades, conductas y relaciones de trabajo y personales apoyan o frenan el desempeño?

Comparando una organización con una casa, podemos diferenciar entre varias **perspectivas**: actúan los dueños, los habitantes y los vecinos; construyen en su mente sus propios conceptos las mujeres y los hombres, los más antiguos y los recién llegados; intervienen desde arriba y desde abajo; podemos encontrarnos **dentro** de la casa observando lo que pasa y arreglándola; podemos encontrarnos **afuera** observando lo que pasa en otra casa y configurando nuestra relación con ella. Ambas perspectivas son inseparables: las estructuras y los procesos **internos** y las relaciones con otras organizaciones **externas**. Un cambio interno lleva a nuevos arreglos inter-organizacionales, y un cambio en la cooperación externa –caso de un *proyecto de cooperación internacional*– puede llevar a cambios internos.

En el cambio organizacional a fondo los **límites de la planificación** saltan a la vista. Debido a la ambivalencia entre los aspectos productivos (... tangible en la cadena de producción o prestación de servicios) y los aspectos sociales (... concebible en las aspiraciones individuales y las relaciones inter-personales), y también el afán planificador –deseo comprensible y siempre presente de poner control sobre el futuro– choca contra la dinámica abierta de cualquier cambio. El futuro es incierto pero nosotros no nos acomodamos nunca al hecho.

El cambio organizacional hace necesaria la búsqueda constante de un equilibrio entre **planificación y seguimiento del proceso** de cambio. En el ámbito organizacional, una acción planificada y plena de intenciones, tiene unas consecuencias imprevistas y hasta de sentido opuesto. Tres observaciones hablan en favor de una relativización de la planificación:

- el simple hecho de que no podemos saber todo, por lo que incluso un plan pensado hasta sus últimos detalles siempre será incompleto;
- la experiencia de que cometemos errores y de que nos equivocamos en nuestros juicios;
- la observación de que estamos impulsados por intereses y deseos, por una búsqueda de ventajas y de poder.

A la luz de los límites de cualquier plan para **definir una ruta exacta**, podemos dar una mayor atención a los **procesos**, a lo que pasa en el camino. La lectura es un

proceso relativamente complicado de registro y procesamiento de información que nos cambia. En el momento de leer estas frases, podemos decidir si deseamos continuar leyendo o no. Si interrumpimos la lectura y seguimos hojeando el libro, deteniéndonos y adentrándonos en algún punto concreto, estaremos ejerciendo una de las formas posibles de **conducir un proceso de cambio**. Tanto si continuamos leyendo, como si no, nuestro comportamiento puede calificarse como **seguimiento de un proceso de cambio**. Observamos, juzgamos, interrumpimos o seguimos el proceso en base de nuestros propios criterios y suposiciones. Tal vez, más tarde nos demos cuenta de que estábamos equivocados. *Aprendemos errando*; este aforismo expresa con gran acierto la idea primaria del seguimiento de procesos de cambio: reflexionamos basándonos en nuestra propia experiencia.

Un **asesoramiento acompañante** debería tratar de revelar, sacar a la luz y poner en comunicación las diferentes perspectivas, experiencias y opciones con el objeto final de conducir el proceso hacia la supervivencia y el mejoramiento del desempeño organizacional. Por lo tanto, sin conceptos claros y flexibles, un proceso de asesoramiento acompañante se perdería en la maraña de pequeñas intervenciones y conflictos.

1.5 El hilo rojo del cambio organizacional

No existe un único camino hacia el cambio. Y, lamentablemente, tampoco disponemos de un programa genéticamente heredado, como en el caso de las aves migratorias, que nos pudiese guiar. Pero el mismo ejemplo de las aves migratorias, que emprenden aventurados viajes transcontinentales, nos permite aprender algunas cosas:

- El impulso hacia el cambio proviene de su mismo entorno: el clima cambia, el alimento se vuelve escaso.
- Las aves migratorias reconocen los cambios en su entorno, los interpretan. La toma de decisión está fijada genéticamente, es decir, no se desarrolla a partir de un proceso de negociación.
- Meses antes de iniciar la migración, las aves se preparan para las dificultades del viaje con una alimentación más intensiva. Finalmente se reúnen para emprender el vuelo.
- Vuelan en una dirección. Se podría decir: Tienen la visión conjunta de buscar un entorno diferente y con mayores posibilidades para su supervivencia.

- Muchas aves migratorias vuelan en una formación en “v”, lo que significa que crean, para la duración del viaje, una organización de transición distributiva, coordinada, efectiva y eficiente, que les proporciona ventajas: aprovechan el viento y se apoyan mutuamente.
- Manejan el curso de su vuelo – un área de la biología aún muy poco estudiada – en base a informaciones climáticas, meteorológicas y topográficas, en base a cambios en la luz, en base a las líneas costeras y formaciones montañosas, pero también en base a la necesidad de alimentarse en el camino. Con seguridad se trata de un sistema de manejo altamente complejo, que les ha sido regalado por la evolución.

Lo que las aves migratorias realizan tan naturalmente, nosotros lo debemos aprender, negociar y decidir. En nuestras organizaciones, las decisiones se toman en base a criterios económicos, técnicos, sociales y políticos. Deseos de poder, perjuicio, miedo o celos desempeñan igualmente un rol tan importante como aspectos racionalmente evidentes. Exactamente aquí es donde están los límites de esta interesante analogía sobre las aves migratorias: Las organizaciones son sistemas socio-técnicos abiertos, orientados hacia objetivos, que no funcionan en base a programas genéticos, sino en base a los **intereses** de sus miembros. Sin embargo, al observar atentamente la experiencia en cambios organizacionales podemos obtener algunas conclusiones del ejemplo y aplicarlas como un hilo rojo en los cambios en las organizaciones:

- ⇒ **Bosquejo de una visión:** Negociamos el destino del viaje; bosquejamos un cuadro positivo del futuro y con un efecto motivador para los involucrados. La visión responde a cinco preguntas: (1) Qué modificaciones y tendencias en el entorno son relevantes para nosotros? (2) Cómo se modifica el entorno que es relevante para nosotros? (3) Qué logros (cantidad y calidad) queremos alcanzar en el año X, y para quién? (4) Con quién queremos alcanzar a futuro estos logros? (5) Qué valores nos guiarán en este proceso?
- ⇒ **Construcción de un modelo de nuestra organización:** Desarrollamos un modelo de nuestra organización a nuestra medida, tal como es vista por nosotros mismos. En este proceso, puede ser de ayuda el apoyarnos en modelos sistémicos existentes y el levantamiento de unos pocos datos básicos. El modelo debería responder por lo menos cuatro preguntas: (1) Qué productos y servicios ofrecemos actualmente (cantidad y calidad) para qué clientes? (2) Con quiénes trabajamos conjuntamente y cómo funciona la cooperación externa? (3) Qué costos están involucrados, si analizamos más detalladamente procesos núcleos indivi-

duales? (4) Qué fortalezas y debilidades observan los diferentes grupos funcionales en nuestra organización?

Debido a que la organización es percibida en forma diferente por sus miembros según su posición, género, experiencia y función, las diversas perspectivas deben ser diferenciadas. De un proceso de negociación estructurado se genera entonces el modelo válido para la organización.

- ⇒ **Definir los objetivos de cambio:** Formulamos los objetivos de cambio a cuatro niveles: (1) Productos y servicios; (2) Cooperación externa; (3) Desarrollo de la capacidad de los colaboradores/as; (4) Modificación de los procesos internos y reglamentos.
- ⇒ **Elaborar los proyectos de cambio con Grupos de tarea:** Definimos los paquetes prioritarios del cambio y, para su implementarlos, creamos una organización de transición constituida por grupos de tarea.
- ⇒ **Aprender de la resistencia y ajustar las intervenciones en el camino:** Reconocemos todas las formas de resistencia, las tomamos en cuenta y fijamos el manejo del proceso de cambio.

2 La construcción de un modelo organizacional



Estoy tentado de creer que lo que llamamos instituciones necesarias no son más que instituciones a las cuales nos hemos acostumbrado. En materia de constitución social, el campo de posibilidades es mucho más extenso de lo que se imaginan los hombres que viven en sus distintas sociedades.

Alexis de Tocqueville, Democracia en América

2.1 El desarrollo de un modelo: ¿Qué es nuestra organización?

Todo cambio organizacional empieza con una **apertura mental** de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie –ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente– puede tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. De otro lado, la experiencia nos enseña que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con **la construcción de un modelo organizacional** enfocado en los resultados del desempeño de toda la organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa por qué su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización.

Aquí hablamos de la **construcción de la realidad organizacional** porque no existe una imagen unilateral y fija de una organización concreta, como tampoco existe, por ejemplo, la de un automóvil. Este, posiblemente, puede ser más que un medio de transporte, puede significar, al mismo tiempo, orgullo, prestigio o un lugar de intimidad para el propietario. Los anuncios confirman y explotan ese concepto cuando nos dicen: *El carro es tu mejor amigo o ¡Demuestre su personalidad!* El lenguaje fabrica la realidad ilusoria que la publicidad necesita para vender. De la misma forma

cada persona tiene una idea particular de cómo funciona o debería funcionar la organización en la cual está trabajando. También cada definición científica del término *organización* selecciona una muestra de aspectos escogidos de elementos básicos. En la **variedad de definiciones** se reflejan los diferentes conceptos y entendimientos de organización que existen y guían las personas en su comportamiento. En otras palabras: por el hilo (de la variedad de experiencias) se saca el ovillo (o sea las características esenciales de la organización).

Las organizaciones son organismos vivos, a los que dan forma sus miembros. En base de su experiencia, ellos producen y replican **teorías locales** de su organización que incluyen conceptos de la dirección y de las relaciones de trabajo, del sentido que atribuyen al trabajo y de la calidad del producto. Algunas personas tienen una idea más clara y explícita al respecto, otras una idea más bien intuitiva de lo que funciona bien o mal en una organización. Por eso, no sirve para nada cuando se inicia el proceso de reflexión con una definición fija e impuesta desde fuera.

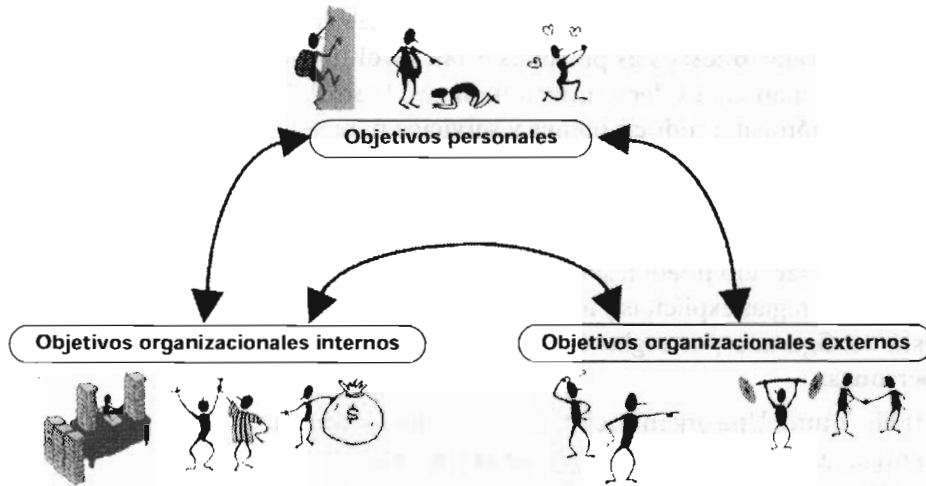
Hay una gama amplia de posibilidades para **construir un modelo organizacional**. Trabajando con un grupo de personas, podemos, por ejemplo, arrancar con la tarea de que cada uno de los participantes haga un simple dibujo de la organización en forma de un animal (o de una planta) con algunos aspectos importantes de su entorno. Después de presentar los dibujos, los participantes analizarán las características que saltan a la vista que tratarán con la variedad de los objetivos, las funciones claves del sistema, las influencias del entorno o de las diferentes interpretaciones de la historia de la organización. De esa manera los mismos participantes construyen paulatinamente un modelo de su organización en base de su propia experiencia.

Otro camino menos espectacular pero tal vez fundamental hacia la construcción de un modelo organizacional nos lleva a la pregunta de los objetivos: a la luz de la **tensión constante** entre **objetivos personales y organizacionales**, podemos decir que una organización es una unidad social coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para negociar y alcanzar un conjunto de metas (comunes y opuestas):

- ❑ Los **objetivos personales**: p. ej. ganarse la vida, encontrar sentido en el trabajo, ascender, buscar poder, frenar cualquier cambio, vencer a un competidor, realizar una ventaja personal.
- ❑ Los **objetivos organizacionales internos**: p. ej. juntar a los miembros de un departamento, definir las reglas de comunicación para negociar los objetivos, bajar los costos internos e incrementar la utilidad.

- ❑ Los **objetivos organizacionales externos**: p. ej. mejorar los servicios a los clientes, cooperar con otras organizaciones, aprender de los cambios en el entorno, tener una buena imagen.

H-01: Variedad de objetivos



A causa de la negociación constante y dinámica de los objetivos, las organizaciones (y sus partes) pasan a **velocidad diferente** diversas **fases de vida**: desde su nacimiento y fundación formal, hacia su consolidación e institucionalización y –en muchos casos– hacia su disolución. Frecuentemente, la reconstrucción de esa **historia organizacional** y la discusión de sus fases de desarrollo constituyen una herramienta apropiada para elaborar un modelo organizacional que comprende la experiencia de los miembros de la organización y facilita especular sobre su futuro camino.

Se puede comprender una organización como un **proceso estructurado hacia el desempeño de resultados concretos** en el cual interactúan las personas para alcanzar sus propios objetivos. Es mucho más que lo que podemos apreciar en el dibujo del organigrama, aunque muchas personas están pensando que el organigrama refleja gran parte de la realidad. Para abrir un espacio de reflexión sobre la variedad de perspectivas y para definir los campos de un análisis más profundo se puede estructurar la construcción del propio modelo organizacional en base de cuatro ejes:

H-02: Cuatro ejes

- ❑ (1) Eje individual: Una organización siempre incluye **personas**: mujeres y hombres, jóvenes y viejos, con capacidades y competencias, con más o menos poder, con objetivos personales y con la expectativa que su participación en la organización les ayude a alcanzar sus objetivos.
- ❑ (2) Eje relaciones inter-personales: Una organización siempre define y establece **relaciones**: estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan con la finalidad de generar un valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de clientes.
- ❑ (3) Eje estructura y procesos: Una organización siempre tiene una **estructura** y procesos o cadenas de producción. Las relaciones y los procesos de interacción pueden ser ordenados o descritos por medio de cierta clase de reglas explícitas y formales; al mismo tiempo este cauce de río está configurado por reglas implícitas e informales que producen las personas.
- ❑ (4) Eje futuro: Una organización busca la **supervivencia**: las personas en la organización persiguen mantener la **continuidad** a través del tiempo.



Otra posibilidad para construir un modelo organizacional en base de la propia experiencia de sus miembros se enfoca en **los resultados del desempeño** concreto y actual. Se pregunta: ¿Cómo representaría el aporte (+) / los obstáculos (-) a los resultados del desempeño en esta matriz?

H-03: Enfoque: Resultados del desempeño

Cuatro campos del desempeño	Funciones atribuidas formalmente	Procesos de producción
Equipo	+ -	+ -
Individuo	+ -	+ -

El acercamiento en base de los objetivos o del desempeño tiene una desventaja. Nos apoyamos implícitamente en el supuesto que los miembros de la organización expresen e intercambien con alto grado de franqueza profesional sus experiencias, lo que en algunos casos no sucede. Ya al inicio de un proceso de reflexión sobre el estado actual, también podemos vivir momentos duros frente a un olor glacial y de rechazo, y de defensa legítima de los propios asuntos interiores frente a alguna injerencia desde fuera. Cuando notamos y sentimos reservas hacia la apertura necesaria para la construcción de un modelo organizacional, vemos necesario establecer muy a vista de pájaro las cuatro funciones de la organización.

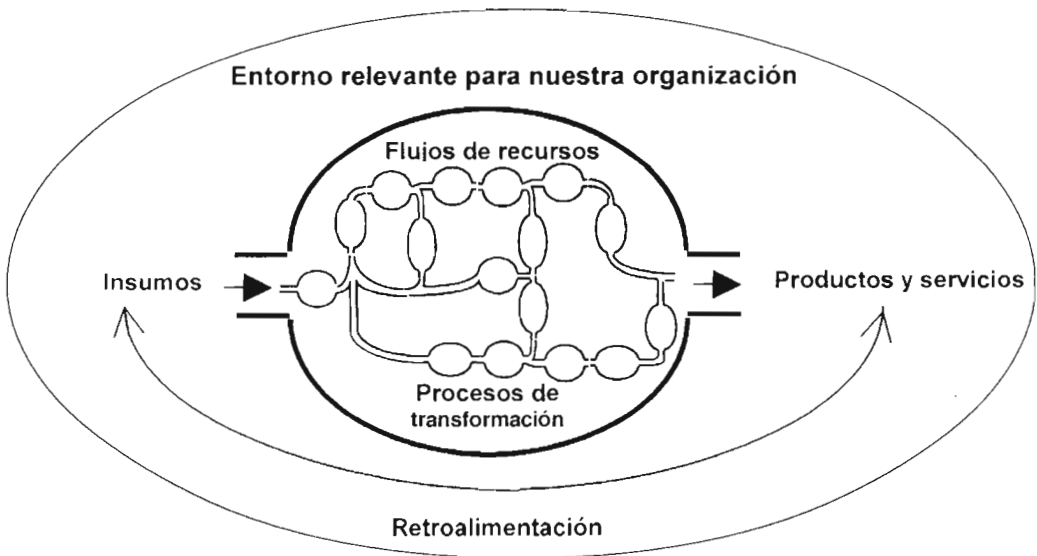
H-04: Cuatro funciones clave del sistema:

En nuestro caso, ¿cuáles son las características que apoyan las siguientes cuatro funciones sistémicas?



Tanto para una unidad de trabajo (grupo de tarea, departamento, etc.) como en el ámbito de una organización global –si queremos utilizar el **concepto de sistemas** en sentido más amplio– podemos entender la organización como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que la rodea.

H-05: Entorno y organización



¿Cuáles son los aspectos que revela el **concepto de sistemas**?

... **un sistema abierto**: ⇨ toma recursos del entorno y entrega productos y servicios al mismo, coordinado a través de los mercados (oferta y demanda), de normas y reglas de un espacio legislativo.

... **delimitable hacia fuera**: ⇨ mediante recintos y edificios, afiliación, participación en la producción y en la aportación de valor añadido, objetivos, normas, reglas, relaciones y roles.

... **orientada al rendimiento y un fin determinado**: ⇨ transformación de los insumos en productos con valor añadido, coordinada a través de objetivos econó-

micos, sociales y políticos, respondiendo a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un resultado satisfactorio y competitivo.

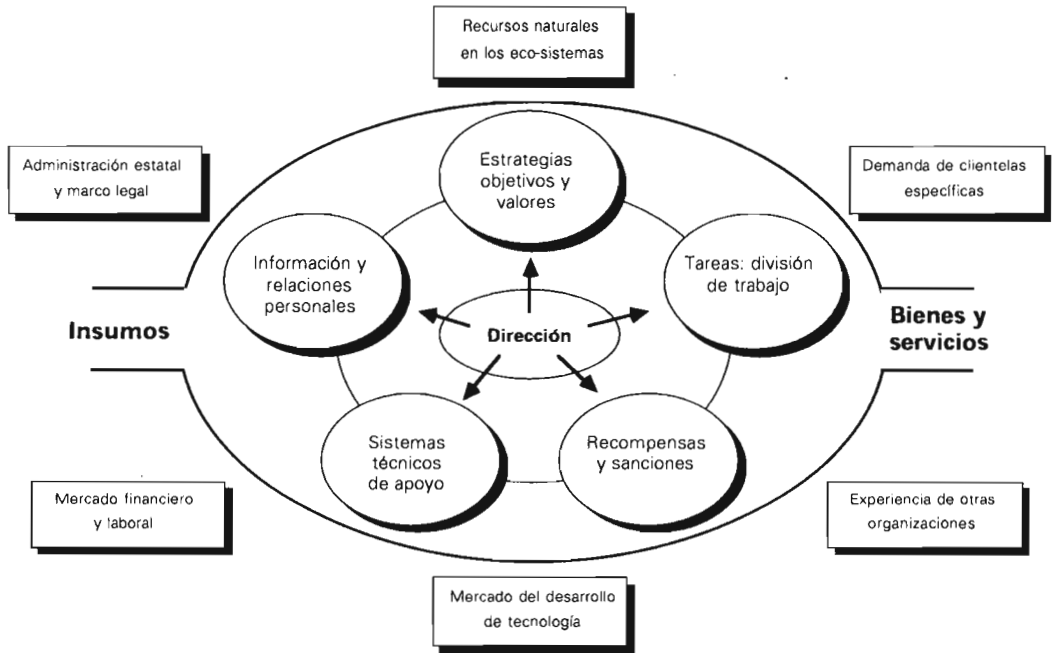
... **una red de sub-sistemas:** ⇨ sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios que responden a sus clientelas específicas.

... **orientada a al supervivencia:** ⇨ adaptación de las estructuras y procesos al entorno, aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con buen éxito.

En la discusión con los miembros de una organización, el concepto del entorno merece una aclaración: Cada organización tiene **su propio entorno específico** y relevante para el desempeño de sus resultados. No hablamos del entorno en términos generales. El entorno relevante reside fuera del control del sistema organizacional pero tiene alguna influencia sobre él. El carácter abierto del sistema frente al medio ambiente –al que pertenecen los recursos, los mercados y las reglas superiores– hace que éste influya sobre los procesos que se desarrollan dentro de una organización. El carácter sistémico se manifiesta precisamente en el hecho de que la adaptación al medio ambiente implica una variación de las condiciones ambientales debida a la estructuración de la propia organización. Esto es válido tanto para las empresas transnacionales, como para las pequeñas organizaciones locales. Cuando una organización modifica, por ejemplo, sus productos, las tareas o su distribución, se alteran, simultáneamente, las condiciones ambientales relevantes para esa organización en el mercado de trabajo o en él, las relaciones con sus clientes.

En todos los casos anteriores, esperamos que la construcción del modelo organizacional nos aclare y revele las características esenciales de la organización y así nos proporcione una gama más amplia de opciones a las preguntas organizacionales. La aclaración que buscamos debería reunir las características de una variedad muy amplia de organizaciones reales: desde la empresa familiar y tiendas minoristas hasta las grandes empresas de fabricación y de servicios; desde las asociaciones y cooperativas hasta las grandes prestadoras de servicios: escuelas, universidades, hospitales, la iglesia, unidades militares, y los organismos del gobierno central, regional y municipal. Existen diferentes formas posibles de representar la esencia de esta variedad amplia de organizaciones, sin embargo, en la práctica, el **concepto de sistemas** parece ser el más flexible para captar e identificar las características específicas de una de ellas. Más adelante veremos cómo podemos profundizar ese concepto.

H-06: Un modelo sistémico de la organización



En base del concepto sistémico las preguntas centrales son: ¿Qué áreas o sub-sistemas pueden distinguirse en cualquier tipo de esas organizaciones? ¿Cuáles son los sub-sistemas en nuestra organización? ¿Cuál es el límite de nuestro sistema? ¿Cuál es nuestro entorno específico que reside fuera de nuestro control pero tiene una influencia sobre nuestro sistema? ¿Cómo se representaría nuestra organización como sistema? Y finalmente, ¿qué aspectos importantes de nuestra organización no salen de una presentación sistémica de la organización?

2.2 Aspecto social y productivo: el comportamiento organizacional

La razón profunda para el acercamiento a través de la construcción de un modelo organizacional consiste en la experiencia viva de que las organizaciones, buscando el camino hacia el cambio, producen no solamente bienes y servicios. Esta sería una perspectiva muy reducida y peligrosa. Hemos experimentado en nuestras familias y en nuestras organizaciones de trabajo, y podemos observarlo diariamente en otras organizaciones, que ellas mismas producen y configuran también **un ambiente** más o menos favorable para las relaciones personales, fomentan o paralizan el aprendizaje de sus miembros y estructuran un cierto estilo de dirección y liderazgo en base de sus pautas culturales, en suma: producen un comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional resulta del influjo que ejercen fuerzas opuestas sobre la conducta del **personal** que está actuando al mismo tiempo como una **comunidad productiva** y una **comunidad social**, por ejemplo en las siguientes áreas de la toma de decisiones:

- ☐ la distribución de los recursos escasos y el acceso a los medios técnicos y de apoyo
- ☐ el acceso a y la transparencia de la información, la definición de los flujos de comunicación y el acceso al cerebro de conocimiento de la organización
- ☐ la repartición justa de recompensas, incentivos, bonificaciones
- ☐ la participación o exclusión en la definición de estrategias, de la misión institucional, de objetivos y lineamientos
- ☐ la apertura hacia quejas y críticas de los directivos
- ☐ la influencia en la toma de decisiones, la coherencia de ella con los objetivos y su rapidez
- ☐ la estructuración de los procesos y cadenas de producción y de la cooperación interna
- ☐ la definición de la división laboral, de los niveles jerárquicos y de las responsabilidades, de normas y reglas
- ☐ la apertura hacia la cooperación externa con otras organizaciones

En muchas organizaciones, las áreas arriba enumeradas son **campos conflictivos**, siempre muy observados, con alta carga emocional y, por eso, hacen parte de los

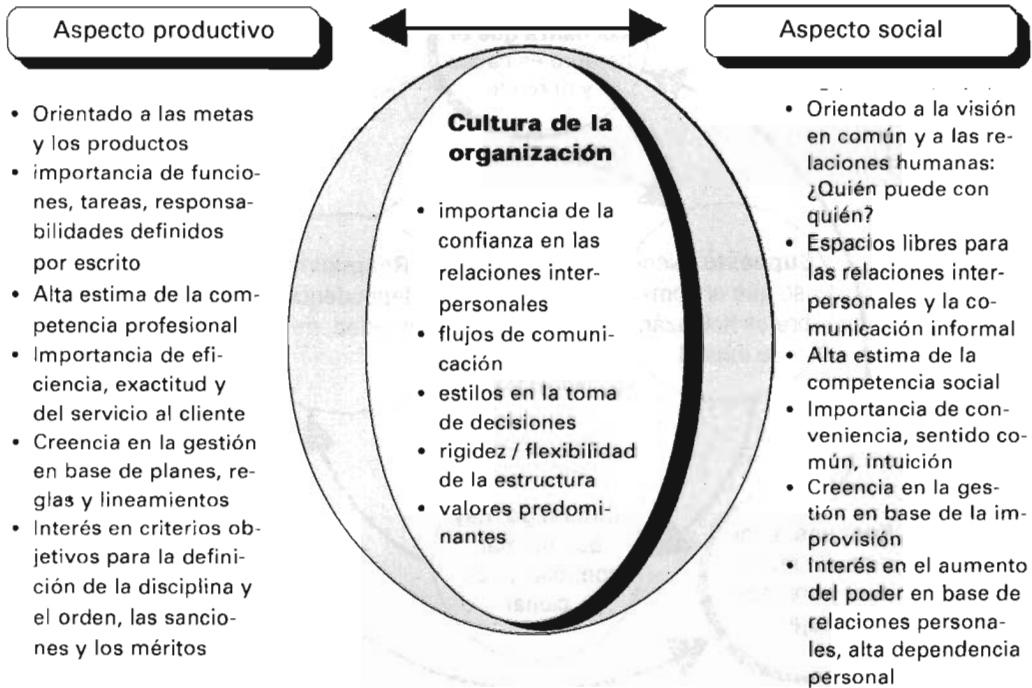
innumerables cuentos y rumores que circulan en una organización. Esto se debe a que la toma de decisiones oscila entre dos extremos, basándose una vez en un criterio más profesional y otra vez en un criterio socio-relacional, es decir depende de la persona y de su intuición, de un interés personal pero oculto, de un capricho y a veces del humor del día. Lo fascinante es que no podemos decir de antemano y, sin conocer el caso específico, cual forma de toma de decisiones sería efectivamente la mejor. Ambas tienen su propia racionalidad y si recordamos la fuerza intuitiva de algunos pioneros de empresas, del valor de la amistad y de la confianza, sólo podemos decir que –en el caso específico de una organización– ignorar esa verdadera ambivalencia y tratar de volar encima de la pregunta ¿en base de qué criterios se toman aquí las decisiones? podría ser, tal vez, la piedra de toque más peligrosa de algunos tecnócratas que tratan de analizar y comprender una organización exclusivamente en base de datos fríos y sin tomar en cuenta la percepción y la experiencia de sus miembros que –en fin– dan las pautas de su comportamiento.

Compuesto de aspectos ambivalentes, el personal de cualquier organización configura activamente su propia **cultura organizacional** que rige el comportamiento sea hacia la petrificación del estado actual o sea hacia un cambio (con pie de plomo o rápido y fundamental).

También las relaciones de cooperación externa, con otras organizaciones, en base de alianzas, de acuerdos o de contratos, involucran **ambos aspectos**:

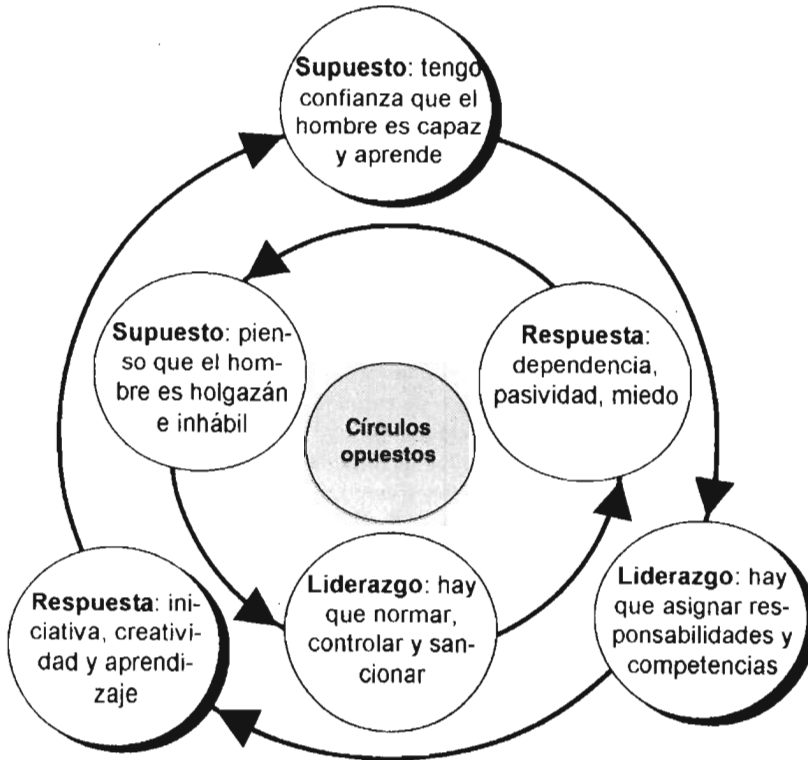
- ❑ **Aspecto social:** ¿Con quién trabajamos? –¿Quiénes son nuestros interlocutores? –¿Son simpáticos y tenemos confianza en ellos? –¿Qué posiciones tienen en su organización? –¿Pueden ayudarnos en el logro de nuestros objetivos? –¿Cómo se ha desarrollado la relación personal?
- ❑ **Aspecto productivo:** ¿En qué consiste el producto de la cooperación? –¿Qué objeto queremos lograr en conjunto? –¿Cuáles son las contribuciones de ambas partes? –¿Qué recursos (humanos, financieros, tiempo, conocimientos) necesita el “proyecto” de cooperación?

H-07: Ambivalencia entre lo productivo y lo social



Un primer ejemplo que revela la influencia de ambos aspectos en el comportamiento organizacional es el **círculo vicioso** de fuerzas conocido bajo el nombre de la Teoría X-Y: en una organización jerárquica –si descendemos en la escala jerárquica– veremos que las reglas y los controles se vuelven cada vez más estrictos, hasta llegar a la descripción pormenorizada de las tareas, las disposiciones que regulan la ejecución del trabajo y el control de tiempos. Este comportamiento radica en la **desconfianza** hacia el personal inferior, una desconfianza que tiende a reforzarse por sí misma. Sin embargo, el ciclo funciona también en el sentido opuesto. La **confianza** amplía las posibilidades de acción en el presente por que significa comportarse como si el futuro fuera cierto y, por consecuencia, llega a una delegación mayor de poder y responsabilidad.

H-08: Los dos círculos opuestos



Las preguntas reveladoras que se plantean con los dos círculos son, por ejemplo:

¿En qué círculo nos encontramos? –¿Qué y quién está propulsando la rueda?
–¿De dónde viene la (des)confianza? –¿Qué otros círculos observamos? –¿Qué impacto tienen los círculos en el producto y en los servicios?

El segundo ejemplo se basa en la observación de un mecanismo parecido: en la confianza a pesar de la incertidumbre. Sistemas sociales, como organizaciones de trabajo, generan cierto grado de racionalidad –explicaciones de su fin de ser y normas de comportamiento– ante un mundo complejo y ante el temor constante al futuro incierto, a la estafa y al engaño. La confianza entre dos personas o entre dos or-

ganizaciones representa tal mecanismo para **reducir la complejidad** y para borrar el temor. Mostrar confianza es anticipar un comportamiento favorable y aumenta las posibilidades de actuar en un mundo inasible y cambiante. Sin embargo, la confianza no elimina el riesgo, aunque lo reduce. Ejemplos para tal reducción de riesgos en base de la confianza son las empresas familiares y organizaciones en base del parentesco o de fraternidades. En tales organizaciones la confianza, como elemento de la relación social, reemplaza a los contratos formales. Por la misma razón, la ruptura de tal contrato informal basado en la confianza es percibido como traición y lleva hasta a la exclusión de la persona o de la organización.

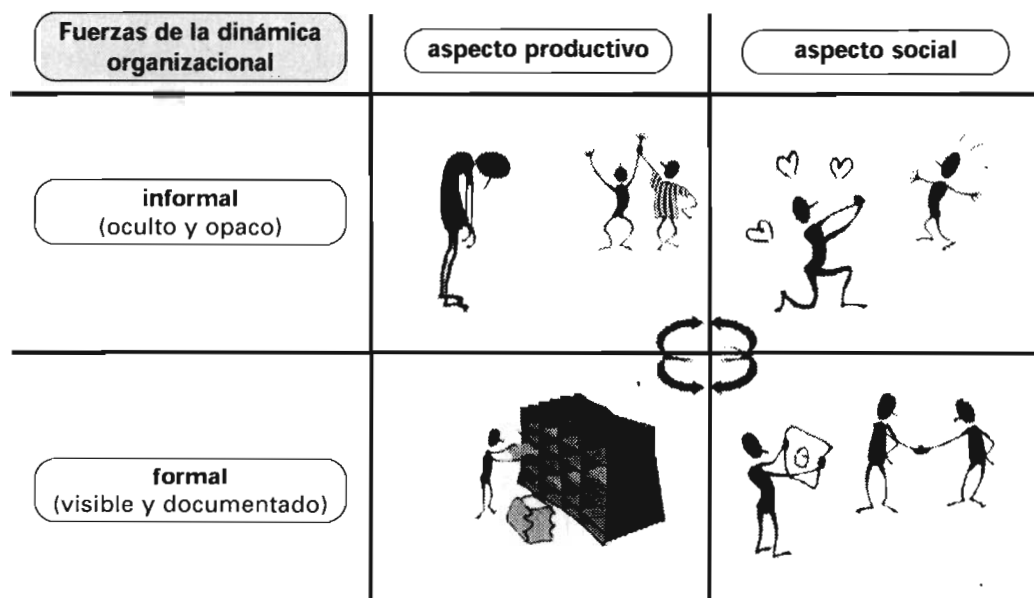
Sobre el desempeño de organizaciones podemos observar **dos consecuencias** duras del grado de confianza:

(1) Quien no tiene confianza en los demás actores debe soportar la complejidad en su conjunto: el mundo le será opaco y tendrá que buscar seguridad en arreglos y contratos complicados, lentos y costosos. Además, tendrá que seguir y verificar el comportamiento incierto de los demás, comportamiento que, por sí mismo, refuerza la desconfianza e impide el crecimiento de un clima de constancia y credibilidad. Por consecuencia, en la economía organizacional, el factor blando de la confianza facilita –como el aceite en un motor– el **uso más eficaz de los recursos** y promueve relaciones de cooperación más dinámicas.

(2) Si un actor puede confiar en que los otros están actuando en armonía con él o al menos que están respetando su propia manera de actuar, puede conseguir sus propios intereses de forma más racional y más transparente. Por lo tanto, la confianza produce **un aumento de racionalidad y respeto mutuo**, base imprescindible para una relación sostenible.

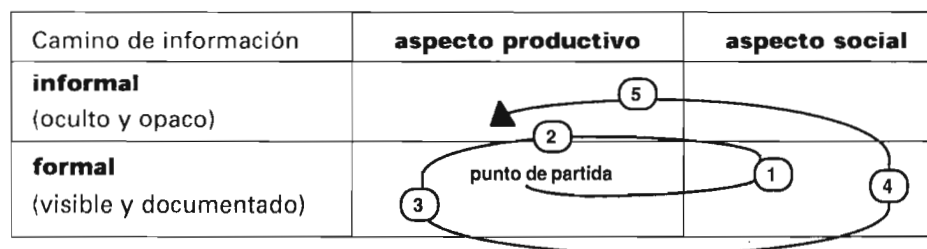
La identificación y la comprensión del peso de los aspectos **productivos y sociales** que rigen el comportamiento de una organización son un paso clave del acercamiento al mundo organizacional. Para comprender la dinámica interna y relativizar el conocimiento de hechos tangibles, ha sido útil combinar ambos aspectos con variables de tipo **formal** (o establecido de manera visible e ilustrados con datos fríos) e **informal** (factores blandos y de facto, pero no siempre visibles, particularmente para un externo). Por consiguiente, con estas cuatro variables podemos construir una matriz de múltiples facetas de la organización.

H-09: La matriz de la dinámica organizacional



La experiencia viva nos ha llevado a pensar que –como **regla práctica**– una intervención hacia un cambio a fondo nunca debería limitarse a un sólo campo de la matriz. Una segunda regla práctica nos señala **el camino y los ciclos** de recolección de información y datos que se inicia y concentra siempre y necesariamente en los aspectos productivos y formales, con **datos fríos** sobre la misión y los objetivos declarados, los clientes, la división laboral, los niveles jerárquicos y el organigrama, los manuales que guían los procesos internos, los costos y el rendimiento, el procesamiento de información y los canales de comunicación, las normas y los mecanismos de control, el escalafón y remuneración, la política de promoción y las medidas del desarrollo de los recursos humanos:

H-10: El camino del levantamiento de información



De manera ejemplar, las etapas de 1 a 5 significan:

- 1 entrevistas con grupos del personal sobre los mecanismos de la cooperación interna
- 2 recolección y análisis de eventos críticos que fueron solucionados por el mismo personal
- 3 entrevistas o taller con directivos en base de los datos resumidos y elaboración de un proyecto de cambio
- 4 presentación del proyecto de cambio y recolección de críticas y propuestas
- 5 profundización del proyecto de cambio en un grupo de tarea

La misma matriz sirve para iluminar diferentes **escenas del teatro organizacional**, por ejemplo el proceso de producción y la entrega de servicios, el proceso de información, el proceso de la toma de decisiones o el proceso de gestión:

Proceso de gestión (ejemplo)	aspecto productivo	aspecto social
informal (oculto y opaco)	• reconocimiento y adopción de las políticas y los objetivos propuestos • identificación con el trabajo y estima profesional • perspectivas de ascenso • ayuda y apoyo mutuo en el trabajo • valorización del trabajo en equipo • reglas ignoradas • aceptación de críticas y propuestas • satisfacción en el trabajo y posibilidades para aprender	• valores, actitudes y ambiciones en la vida • uso del tiempo libre, actividades extra-laborales • responsabilidades domésticas • necesidades económicas en relación con el salario • respeto entre empleadas/os • amistades e importancia de relaciones personales • existencia de abuso o acoso sexual • actitudes frente a condiciones de incertidumbre
formal (visible y documentado)	• número de niveles jerárquicos • distribución de las funciones • estructura de toma de decisiones: instancias, velocidad, etc. • canales de comunicación • selección, preparación, capacitación y evaluación del desempeño del personal • promoción interna de ascenso o traslado de cargo o posición jerárquica • retribución económica correspondiente con el cargo y desempeño del personal • mecanismos de control y evaluación • manuales técnicos	• espacio físico para contactos sociales • esfuerzos para integrar al personal • comportamiento y vestidos requeridos • respeto por la vida privada • medidas de apoyo para trabajo en equipo y gestión de conflictos • aceptación y legitimidad de los superiores y de sus decisiones • roles, competencias y percepción de equidad de los hombres y mujeres • métodos de auto-evaluación • imagen de la organización: ¿cómo la ven desde afuera? • imagen del cliente

No podemos tratar de la ambivalencia entre el aspecto productivo y el peso de las relaciones sociales –en suma de la informalidad organizacional– sin tocar el tema de **la corrupción**. Cuando la confianza se convierte en conspiración y sirve para promover sus propios intereses, o los intereses de amigos o aliados, a costo de entidades públicas o privadas, hablamos de favoritismo, de soborno, de arbitrariedad y de fraude. La corrupción se entiende como el abuso de autoridad pública o privada para conseguir un beneficio privado. Considerar que el fenómeno de la corrupción se limita a algunos países de América Latina es inocente y sería juzgar erróneamente las condiciones y las escalas diferentes. Tal vez estemos en presencia de una corriente mundial que tiene la misma raíz. Tanto la endémica corrupción en algunos países latinoamericanos a escala menor como los incidentes graves de corrupción a gran escala en países europeos o en los Estados Unidos reflejan la fragilidad del papel del Estado frente a los intereses privados.

El problema de la corrupción se encuentra en la intersección de los sectores público y privado. Se trata de una **calle de dos direcciones**, se paga y se deja pagar. Los intereses privados ejercen su influencia por medios ilegales para aprovechar oportunidades y las instituciones públicas sucumben a éstas y otras fuentes de corrupción por falta de un control válido y de un salario adecuado al servidor público. Sabemos, y los estudios lo ilustran, que las posibilidades ilegales de enriquecimiento personal son considerables, tanto en la administración pública, como en las grandes empresas internacionales. La corrupción no es exclusivamente una cuestión de (doble) moral que distorsiona el comportamiento del individuo. Varios estudios nos señalan una clara correlación negativa entre el nivel de corrupción (percibido por los empresarios) y el nivel de inversiones y desarrollo económico.

En el caso del Estado, la corrupción **defrauda la confianza** del público, menoscaba la credibilidad del estado de derecho, amenaza la independencia del poder judicial de los esfuerzos políticos, debilita la fuerza de normas equitativas, erosiona los fondos públicos, frena a las inversiones privadas y –en total– acentúa la **brecha social**. En esas circunstancias, la falta de mecanismos formales de control y una definición arbitraria del marco de flexibilidad hacen que el Estado y sus funcionarios actúen sin responsabilidad en contra del bien común. Un pequeño pago ilegal a cambio de un servicio público puede parecer un delito menor, pero no es ese el único precio: la corrupción puede tener consecuencias de muy largo alcance. La acumulación insidiosa de infracciones, aparentemente sin importancia, puede erosionar poco a poco la legitimidad de los servicios públicos hasta el punto de que incluso los

funcionarios y los ciudadanos honrados lleguen a convencerse de que no vale la pena jugar limpio.

Hay múltiples **causas de la corrupción**. Cuando los funcionarios tienen amplios poderes discrecionales y escasa responsabilidad en una burocracia lenta, caprichosa y caótica, en cierta forma se está alentado la corrupción. Así, pueden sentir la tentación de utilizar sus poderes con fines personales aceptando sobornos. Por su parte los ciudadanos y los comerciantes pueden estar dispuestos a hacer pagos ilegales para conseguir lo que quieren del funcionario. Por lo tanto, una condición indispensable para la corrupción es que el funcionario público tenga la posibilidad tanto de ofrecer recompensas y de imponer sanciones. Parte de la corrupción se debe a las oportunidades que se generan por la maraña de políticas, leyes y regulaciones incoherentes. Abundan los sobornos a funcionarios inferiores con bajos sueldos y superiores de la jerarquía, para recaudar aranceles, dar protección policial, conceder permisos y contratos, asignar cuotas de importación. Todo eso contribuye a la creación de un mercado negro y lleva a una corrupción endémica. La probabilidad de ser descubierto y sancionado –tanto para la persona que soborna como para el funcionario– también influye en el nivel de la corrupción. Si los infractores comparan los beneficios esperados con los costos previstos –la probabilidad de ser sancionado y castigado– y se quedan tranquilos, pues están convencidos de que el propio sistema judicial está corrompido, **la corrupción** puede persistir incluso en países con considerable **libertad de prensa**.

Los instrumentos de control interno y externo (por los medios de comunicación) son uno de los cimientos vitales para **combatir la corrupción**. Un control excesivo, sin embargo, puede reforzar la ineficacia existente y llevar a la parálisis de la administración. El reto fundamental para atajar el mal de una corrupción endémica es instalar la independencia de la judicatura y concebir mecanismos organizacionales que apoyen un equilibrio transparente y viable entre la flexibilidad y las limitaciones en la administración pública. El fortalecimiento del control y de la vigilancia es sólo uno de los instrumentos de una estrategia en múltiples frentes. Otras medidas imprescindibles son una reforma de la administración pública, elevando los sueldos y eliminando el clientelismo en la contratación y los ascensos, aumentando la eficacia y la rapidez de los procesos internos necesarios para la formulación de políticas y la prestación de servicios. También se requerirá la supervisión rígida por juntas oficiales de auditoría con la participación de los ciudadanos.

2.3 Pautas organizacionales

Recordemos que la noción de organización está sujeta a múltiples conceptos en las diferentes disciplinas y escuelas en el pasado y en el presente (de Machiavelli a Weber, de Taylor a Lewin). Para propósitos del cambio organizacional, la organización es entendida como **un ente social** instituido para el logro de unos objetivos mediante el empleo de recursos humanos y materiales. Constituye un **sistema de regulación** de las relaciones entre estos recursos, sus insumos y sus productos. Este tipo de sistema se materializa en forma de una empresa privada, de una institución estatal o también de una asociación sin fines de lucro.

Las organizaciones de una sociedad constituyen una forma fundamental de plasmar y estructurar la vida humana. Donde hay hombres y mujeres, **no hay espacio libre de organizaciones**. Se considera que la variedad de formas organizacionales –más allá que simples soluciones funcionales a necesidades económicas– constituyen un medio básico para el **desarrollo social**. A través de ellas se producen y se reproducen la identidad individual y las costumbres, las relaciones sociales y las reglas de la economía. En ese horizonte, las organizaciones se convierten en un campo vital de intervención social y de desarrollo.

La organización, lejos de ser estática, ha sido objeto de cambio a lo largo de su historia. Con el cambio de los **paradigmas dominantes** en los diferentes momentos históricos se ha buscado crear e imponer nociones de orden, de ética y de racionalidad que se han anhelado para el conjunto de la sociedad. Modelos alternativos y nuevos de organización, en diferentes momentos históricos, fueron el resultado de la búsqueda de otro tipo de **práctica social**, incitado, por ejemplo, por el control de poder, por la explotación de recursos o por vencer competidores. No es una casualidad que la **herencia histórica** de modelos organizacionales radique tanto en el mundo militar, como en la comunidad de pequeños pueblos y en las empresas artesanales. Los momentos de **cambios de paradigma** organizacionales han sido eventos decisivos en el desarrollo social.

La naturaleza de una organización está determinada sólo en parte por el paradigma o modelo organizacional. La **especificidad de cada organización** surge del **juego social** de intereses, de fuerzas, de tendencias y de contratendencias en su interior y de las reglas y relaciones que los miembros han establecido. Es importante anotar que la voluntad de cambio se da como un resultado de ese juego que comprende tanto las reglas, como las relaciones informales y espontáneas. Por esto, es funda-

mental tener conocimiento del contexto específico, trabajar con los actores involucrados y evitar generalizaciones. No sólo con el conocimiento, sino también con el respeto de la situación de cada entidad y de las personas que la han construido, logramos una base sólida para el cambio.

Los modelos organizacionales han surgido en respuesta a las características y exigencias sociales, políticas y económicas predominantes en **diferentes épocas y culturas**. Variaciones en las características de los modelos reflejan así las normas, valores e ideales de una sociedad. Por consiguiente, no existe un modelo que abarcaría la variedad amplia de organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo por tipificar los principios y modalidades de funcionamiento que en un momento predominan, facilita el análisis de cualquier organización, así como contribuye a la posibilidad de generar alternativas nuevas. Con el siguiente esquema no queremos etiquetar a las organizaciones, sin embargo, puede servirnos para establecer pautas para ubicar nuestra organización.

H-11: Pautas generales en el transcurso de la historia

VARIABLE → MODELO ↓	Proceso de Planeación	Fuentes de Poder	Procesos de Gestión	Estrategias
Organización burocrática (Weber, Marton, Salznick, Michels)	-Planificación centralista desde la unidad de mando -Afán de controlar el porvenir -Repartición presupuestal -Definición centralista de funciones, tareas y recursos -Herramientas analíticas en base de estadísticas	-Autoridad formal sobre el acceso a los recursos -Estructura rígida en la comunicación según escala jerárquica -Funciones atribuidas por leyes y normas -Toma de decisiones centralista -Individuo aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	-Mando rígido sin consultación -Información centralizada y coordinación lenta -Control a todos niveles -Parcelación acentuada de las tareas -Sin evaluación del desempeño y del impacto -Escalafón fijo de remuneración	-Continuidad y estabilidad -Principios de orden y control -Objetividad e impersonalidad -Formulación por escrito de reglas, decisiones y actos administrativos -Evasión de conflictos evidentes -Incentivos simbólicos y por ancianidad

SIGUE...

VARIABLE → MODELO ↓	Proceso de Planeación	Fuentes de Poder	Procesos de Gestión	Estrategias
Racionalización del trabajo (Taylor, Ford, Fayol, Mooney, Emerson)	-Planificación centralista por especialistas para garantizar la prosperidad de la empresa -Afán de controlar la tecnología -Trabajo minucioso en la definición de las tareas y de los recursos -Mecanismos de control para medir el desempeño	-Brecha entre ejecutivos, planificadores y obreros -Control de los recursos escasos y del tiempo -Evaluación "científica" del desempeño -Individuo aislado que reacciona como técnico, atomismo	-Estructura rígida y división marcada del trabajo entre directivos y obreros -Selección "científica" del trabajador -Comunicación enfocada en el trabajo específico -Prescripción minuciosa de los cargos	-Competir para sobrevivir -Optimización del tiempo y de los recursos -Supervisión funcional -Trabajo a destajo con planes de incentivos -Conflictos tienen un fondo técnico -Incentivos salariales
Relaciones humanas (Lewin, Mayo, McGregor, Likert, Drucker, Argyris, Tennenbaum, Morgan)	-Planificación estratégica y participativa -Afán de buscar el equilibrio entre objeto económico e interés individual -Consideración del papel político-social de la organización	-Búsqueda de la iniciativa del trabajador -Delegación de responsabilidades y decisiones -Toma conjunta de decisiones -Individuo visto como miembro de un grupo -Énfasis en trabajo en equipo	-Dirección participativa - Fomento activo de la motivación del personal para hacer uso de sus esfuerzos -Personal tiene amplio margen de acción -Énfasis en valores y actitudes	-Misión explícita -Confianza en las capacidades del personal -Desarrollo del sentido de pertenencia -Autoevaluación del desempeño -Conflictos activamente gestionados
Organización orientada hacia los clientes (Katz, Schein, Senge, Albrecht, Sattelberger, Peters, Hammer, Lauterburg, Probst)	-Planificación estratégica que define el marco de acción de entidades autónomas -Constante retro-alimentación y observación del entorno	-Jerarquía aplastada -Poder distribuido a las entidades -Control sobre resultados y conceptos -Conjunto de individualistas	-Medición del logro de los objetivos estratégicos -Énfasis en la comunicación -Desarrollo de redes -Coherencia entre función, tarea, competencia y responsabilidad	-Orientación hacia clientelas -Macro-orientación y micro-flexibilidad en las entidades -Aprendizaje rápido en relación con el entorno -Gestión rápida de conflictos

2.4 El uso práctico del concepto de sistemas

En muchas ocasiones, al inicio de un desarrollo organizacional cuando queremos identificar los puntos de giro hacia un cambio a fondo, la comprensión de “¿qué está pasando en nuestra organización y cómo funciona?” arranca con la construcción de un modelo que –visualizado en forma de dibujos– se parece a una foto instantánea de la situación actual. Por más necesario que sea ese primer paso por su simplicidad convincente y por la participación del personal, esa modalidad tiene la desventaja de que apenas refleja las relaciones siempre dinámicas entre los elementos del modelo. A diferencia de, y como complemento a ese procedimiento, hicimos excelentes experiencias con la construcción de un modelo sistémico. Un sistema, por ejemplo la familia, con sus miembros como “elementos”, suele emerger de las **relaciones entre sus elementos**, sean más o menos intensas o flojas, conflictivas o en armonía.

Las organizaciones, ya sean administraciones públicas como una alcaldía de un municipio o una dirección de un ministerio, una empresa privada, u organizaciones de voluntarios, son **sistemas dinámicos abiertos** que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos al exterior. Se habla de un sistema **complejo** porque las relaciones entre los elementos y con el entorno son dinámicas.

También a la acción de organizar dentro de una organización o de cambiar la organización podemos entenderla como una **intervención en un sistema dinámico**. Se trata básicamente de configurar, de forma más o menos racional y funcional, las relaciones o interfaces entre individuos, equipos, conocimiento y tecnología, etc. con el fin de encauzarla hacia la producción, de dirigirla y desarrollarla. Para ello se establecen tareas, funciones y normas dentro y entre las organizaciones, se trazan sus límites, se coordinan y se reparten. Así, reduciendo la complejidad de la realidad, se marcan las fronteras con el exterior. Con un orden simple la organización se circunscribe del complejo mundo que la rodea. El orden (en el lenguaje sistémico llamado redundancia) denota racionalidad y restringe la complejidad de la organización respecto del medio ambiente. En otras palabras: la organización intenta **limitar su propia complejidad** –en favor de procurar seguridad y rutina– mediante la introducción de un orden racional, por ejemplo, a través de reglas para la toma de decisiones, formalizando el flujo de comunicación y asignando tareas.

Podemos aplicar el concepto de sistemas –como una muñeca rusa: desde fuera hacia adentro– para comprender mejor:

- ❑ la relación entre organización global y el entorno relevante (por ejemplo: demanda de los clientes, mercados de proveedores, marco legal)
- ❑ la relación entre los sub-sistemas dentro de la organización (por ejemplo: centros de servicios, departamento de apoyo técnico, dirección) y la organización global
- ❑ la relación entre áreas de los subsistemas en la organización y los subsistemas
- ❑ la relación entre elementos de las áreas y las áreas de los subsistemas, etc.

La **dirección del faro de enfoque** y el **grado de precisión** en la exploración depende de la pregunta que nos hacemos. Cuando queremos, por ejemplo, analizar la dinámica del sistema de la prestación de servicios, sería útil empezar con la relación con el cliente que está involucrado en la prestación para, después, pasar a los elementos necesarios que influyen en la calidad del servicio, por ejemplo la rapidez, el costo o el grado de satisfacción del cliente.

Desde una óptica sistémica, podemos afirmar que una organización concreta se elige –caso de la creación de una nueva entidad– de la variedad potencial de estados organizacionales posibles. Los criterios de selección son establecidos por el entorno: experiencias gerenciales, los medios de comunicación, pautas culturales, infraestructura física, el acceso al mercado, la seguridad social y judicial, etc.

Al interior, las **tareas** son casi los “programas” de una organización: en base de la **división laboral** y luego de la **distribución del poder**, las personas actúan y toman decisiones sobre el uso de los recursos, del conocimiento y de la tecnología. Por el hecho de que una organización está configurada por sus miembros quienes –con cierto grado de articulación y conciencia– reflexionan sobre su propia organización, hablamos de un cierto grado de auto-organización (en el lenguaje sistémico llamado: autopoiesis). En términos generales, al inicio de un proceso de cambio, la construcción de cualquier modelo organizacional debería fomentar y aumentar esa reflexividad sobre sí mismo.

Frente al **entorno**, el afán constante de simplificar el **orden interno**, entraña una **paradoja organizacional** que acompaña cualquier cambio:

- ❑ **Interiormente**, la organización debe tener una estructura simple y visible: reglas claras, válidas en todo momento, y una división rígida del trabajo, o bien jerarquías horizontales con equipos pequeños y flexibles.

- ❑ **Exteriormente**, la organización debe ser compleja para estar en armonía con la complejidad del entorno que le rodea.

A base de esos antecedentes podemos pasar a la construcción sistémica de un modelo y escoger los dos primeros elementos para después describir la relación entre ellos. En teoría no importa con qué elementos empezamos por que, en fin, todos los elementos son interrelacionados. En la práctica, sin embargo, nos deberíamos concentrar en los elementos que nos parecen importantes, por ejemplo en la parcelación de tareas y en la rapidez de reacción para ajustar los servicios. Es también importante que definamos los elementos como **variables**: hay más o menos parcelación de las tareas, alta o baja calidad, una motivación débil o fuerte, etc.

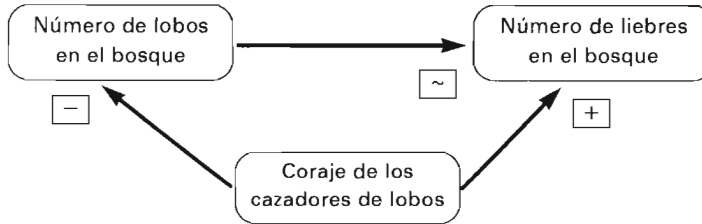


En el primer ejemplo, la relación entre los dos elementos escogidos, representada por la flecha, significa un **refuerzo negativo**: cuanta más parcelación de las tareas hay, menos rapidez de reacción mostramos en la entrega de los servicios, por supuesto, debido a trámites lentos y contrataciones complicadas.



El segundo ejemplo nos enseña que una relación puede **oscilar con valores límites**: caso del número de lobos y del número de liebres porque unos lobos emigrarán en otro bosque cuando no encuentren suficiente alimento y regresarán de pronto cuando la población de las liebres se haya recuperado. Así, se produce una relación dinámica, pero bastante estable.

Cuando añadimos un tercer elemento –aquí los cazadores de lobos– el sistema cambia otra vez por las relaciones, ahora diferenciadas por sus **efectos a corto y a medio plazo**. La caza de lobos bajará el número de lobos a corto plazo y creará un ambiente favorable para el crecimiento de la población de las liebres a medio plazo.

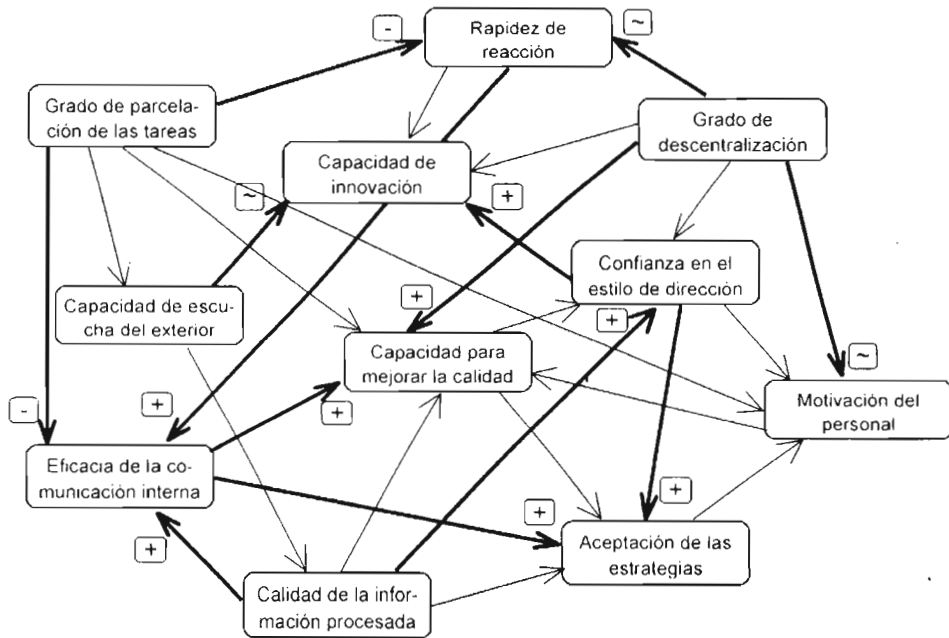


En suma, las **relaciones** entre los elementos de un sistema pueden suponer:

- ☐ un refuerzo llamado **positivo** (... cuanto más A, más B): +
- ☐ un refuerzo **negativo** (... cuanto más A, menos B): -
- ☐ y una **dinámica** linear, exponencial o con valores límites que tienen un vuelco como una onda: ~
- ☐ También es posible diferenciar las relaciones (flechas) por sus efectos a corto y a medio plazo:
 - a corto plazo
 - a medio plazo

Ahora, podemos visualizar los elementos que influyen en un sistema y de esta manera desarrollar una red. Las preguntas son: ¿Cuáles son los diez o doce elementos más importantes de nuestra organización? –¿Cómo se puede visualizar nuestra red dinámicamente?

H-12: La red de un sistema dinámico (ejemplo)



Aplicando el concepto de sistemas, podemos partir de la observación de que **cada persona** tiene una **idea particular** de qué elementos y qué relaciones se deberían escoger. Existen “teorías locales” en una organización y los sistemas pueden ser vistos desde arriba, desde abajo, por las mujeres, por los técnicos profesionales de la jerarquía media. Cada visión o punto de vista es bastante diferente. La siguiente herramienta sirve para impulsar la reflexión sistémica y visualizar el propio sistema organizacional.

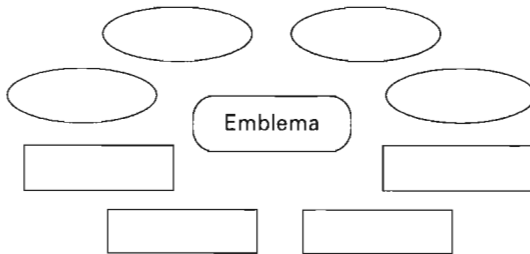
H-13: La construcción del sistema

□ Primer paso: Perspectiva de pájaro y emblema

Se trata de captar una imagen de la organización a grandes rasgos para después compararla con otras imágenes. Por lo tanto, se trabaja con varios grupos con

experiencia y perspectivas diferentes. Como toda organización está compuesta de sub-entidades, es evidente que el mismo instrumento se aplica también a relaciones entre organizaciones y a redes organizacionales.

Tarea: Elija ocho características típicas de la organización, incluyendo cuatro características cualitativas y cuatro características cuantificables. Dibuje un emblema de la organización que caracterice su estado actual. Exponga su resultado de la siguiente forma:



❏ **Segundo paso:** Comparación con variables del concepto de sistemas.

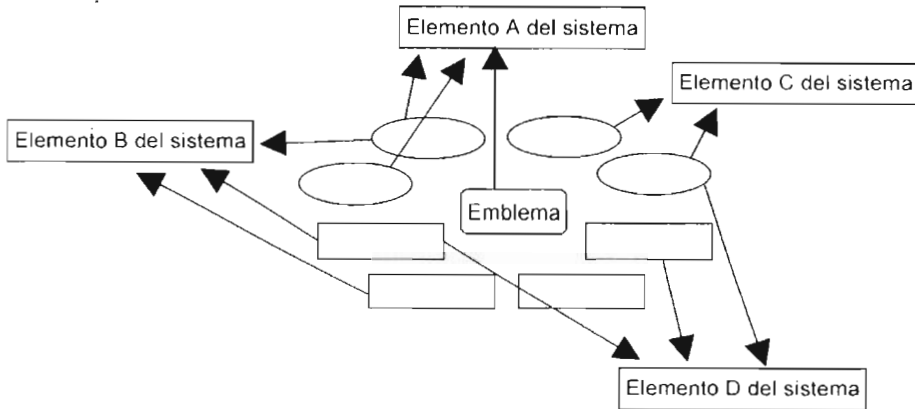
Los ocho rasgos, basados en la experiencia personal, se comparan con una lista abierta de variables (o elementos) de una organización que influyen –más o menos fuertemente– en su desempeño. La lista es ilimitada y puede completarse a elección, p. ej.:

¿La característica X tiene que ver más o menos con... ?

- Satisfacción de las necesidades de los clientes
- Rentabilidad económica
- Flujo de información
- Observación y escucha del exterior (clientes, tendencias)
- Integración social de los miembros
- Aceptación de las decisiones
- Grado de parcelación de las tareas
- Confianza que tienen los directivos en las capacidades del personal
- Observación de reglas

- Coordinación interna de las tareas
- Eficiencia interna
- Estabilidad y continuidad
- Capacidad de cooperar con otras organizaciones
- Transparencia respecto de recompensas y sanciones
- Capacidad para aprender
- ...

Tarea: Marque con una cruz los elementos del sistema a los que ha aludido con los ocho rasgos característicos y represente el resultado de la siguiente forma:



- ☐ **Tercer paso:** La red del sistema: no se trata de buscar un modelo único y válido para todos sino de identificar la variedad de distintas perspectivas y experiencias.

Tarea: Dibuje y compare la red del sistema (véase: H-05); compare y discuta los modelos del sistema organizacional elaborados en los grupos. La discusión desemboca en la pregunta ¿Qué factores limitantes encontramos en nuestra organización?

❑ **Cuarto paso:** Matriz de influencia.

Con esta matriz se valora la capacidad de influencia de cada elemento del sistema sobre los demás. Partimos siempre del estado actual, no de un estado deseado o futuro.

Tarea: Elabore la matriz de influencia con todo el juego de elementos del sistema considerando que la influencia de cada elemento variable sobre las demás puede ser intensa, media o débil.

El siguiente ejemplo resume el resultado de un análisis sistémico realizado periódicamente con los directivos de una ONG de servicios con 58 empleados/as profesionales de tiempo completo, que ejecutan proyectos financiados por entidades externas en colaboración con organizaciones de base locales.

(1) **Elementos** seleccionados para la matriz de influencia (ejemplo):

- A Productos: Calidad de la oferta de servicios de planificación y ejecución de pequeños proyectos; desarrollo del proceso de administración hasta la liquidación final, que es controlada por entidades externas.
- B Participación de las organizaciones de base: Influencia de la organización contraparte local en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución del proyecto.
- C Confianza en las agencias de financiamiento: Grado de confianza y de continuidad en las relaciones con las organizaciones externas, las cuales, en su función como comitentes contractuales, aportan recursos financieros que hacen posible la realización de los proyectos.
- D Calidad de los puestos de trabajo: Parcelación de las tareas, coherencia entre responsabilidad, competencia y recursos, evaluación regular de la calidad de los puestos.
- E Aplicación de nuevos métodos: Asimilación y uso de los nuevos métodos participativos de trabajo desarrollados en talleres conjuntos.
- F Concentración de las decisiones: Grado de concentración de las decisiones en el nivel directivo de la ONG.

- G Finanzas:** Recursos financieros que asignan anualmente las agencias externas de cooperación para la realización de proyectos y para fines de su propio desarrollo.
 - H Profesionalismo del personal directivo:** Capacidades técnicas disponibles para la planificación y la ejecución de proyectos; competencia social, métodos para la colaboración interna y para la cooperación con organizaciones locales de base.
 - I Situación de la ONG en el mercado:** Número de encargos otorgados a la ONG por agencias de cooperación.
- (2) **Representación de las relaciones** en la matriz; se plantea siempre la pregunta de la misma forma: ¿Existe una influencia directa del elemento A en el elemento B?

Si la respuesta es “no”, registre 0 en el campo correspondiente.

0 = ninguna influencia

Si la respuesta es “sí” pregúntese ¿Es esta influencia intensa, media o débil?

1 = influencia escasa y débil

2 = influencia media

3 = influencia intensa y muy marcada

Registre 3, 2 ó 1 en el campo correspondiente, respectivamente.

La matriz de influencia

INFLUENCIA de ↑ ↑ sobre →→	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total activo (TA)	Cociente C = TA : SP
A Calidad de los servicios		1	3	1	1	1	2	0	2	11	0,69
B Participación de las O de base	3		2	0	0	1	2	2	1	11	0,92
C Confianza en las agencias	1	2		0	0	2	3	1	3	12	0,71
D Calidad del puesto de trabajo	3	1	1		2	0	0	3	1	11	1,83
E Aplicación de nuevos métodos	2	1	2	0		0	0	3	1	9	1,50
F Concentración de decisiones	3	1	2	3	2		2	2	2	17	2,13
G Finanzas de las agencias de coop.	1	2	2	1	0	2		0	3	11	0,85
H Profesionalismo de los directivos	3	3	2	1	1	1	1		2	14	1,27
I Situación en el mercado	0	1	3	0	0	1	3	0		8	0,53
Suma pasiva (SP)	16	12	17	6	6	8	13	11	15		
Producto P P = TA x PS	176	132	204	66	54	136	143	154	120		

Para la interpretación de la matriz de influencia la discusión se puede apoyar en algunos índices clave:

Valor más alto de C: Variable **activa** que ejerce una fuerte influencia sobre los demás elementos, pero que casi no se ven afectadas por éstos. Son aptas para intervenciones de dirección. Ejemplo en nuestra matriz: F Concentración de decisiones.

Valor más bajo de C: Variable **pasiva** que tiene una influencia escasa sobre los demás elementos, pero que son afectadas en gran medida por éstos. Son poco aptas para las intervenciones de dirección. Ejemplo en nuestra matriz: I Situación en el mercado.

Valor más alto de P: Magnitudes **críticas** que ejercen una gran influencia sobre otros elementos y que, a su vez, se ven muy afectadas por éstos. Son aptas para intervenciones de dirección, pero generan reacciones en cadena. Ejemplo en nuestro caso: C Confianza en agencias de cooperación.

Valor más bajo de P: Variable **inerte** que ejerce influencia sobre los demás elementos pero sin ser afectada en gran medida por ellos. Ejemplo en nuestra matriz: E Transferencia de nuevos métodos de trabajo.

2.5 El mejoramiento continuo de procesos / MECOP

En los últimos años ha surgido una nueva realidad gerencial. Las empresas y las instituciones públicas, asociaciones y cooperativas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan, mano a mano, el mejoramiento de la **calidad**, el incremento de la **productividad**, la **reducción de los costos** y la mayor **satisfacción del cliente**. Bajo del llamativo nombre de la reingeniería han crecido un sinnúmero de recetas para la búsqueda del diseño perfecto de los procesos de entrega de productos y servicios. En esencia, se trata de acelerar, flexibilizar, juntar y simplificar todos los pasos de trabajo y los trámites acompañantes de la cadena de producción en base de la medición del costo y del rendimiento de cada paso. Por consecuencia, se aplasta la jerarquía y se da mucha preferencia a la auto-gestión del personal que trabaja en grupos en base de proyectos con metas claras. La verdad es que en todas las organizaciones se nota un trabajo constante en ese sentido, a veces lento e invisible, pero llevado a cabo, por ejemplo, sólo por los más jóvenes que, a veces, sufren tremendas derrotas y después se resignan también, se acomodan y se hunden en la rutina.

A diferencia de una entrada en el ámbito de la estructura organizacional o en base de la construcción de un sistema, en algunos casos hemos visto que la apertura hacia un cambio a fondo se hace más fácilmente con el **aporte práctico** de la aceleración y re-estructuración de un proceso clave. El modo tiene la gran ventaja de que –a corto plazo– demostramos un aumento no sólo en el rendimiento cuantificable sino también en factores blandos como son el desempeño individual y la motivación. La fuerza de convicción **de cambios tangibles** a corto plazo es tanto más necesaria, cuanto menos notamos disponibilidad y articulación para un cambio a fondo. Si tenemos en cuenta las inversiones considerables que se necesitan para un análisis global de una institución o de una empresa grande que después se pudre en el cajón de un directivo, la prueba práctica no sólo es mucho más barata sino que permite también saltar de golpe a los lugares más problemáticos.

A veces, por el modo se corre el riesgo de que la organización se pierda en una maraña de **pequeñas reparaciones** que, en fin, prestan una imagen de dinamismo a la alta dirección, reforzando su posición de poder, y molestan a los empleados porque el cambio limitado y permanente les parece un juego obsoleto. Es una cuestión fundamental de la ética profesional para consultores que no se dejen instrumentalizar para tal maniobra, cuestión que necesita coraje, serenidad y tiene su costo real.

Sin embargo, el modo de operar tiene sus méritos cuando vivimos circunstancias que hacen necesario un **acercamiento cauteloso** al cambio por buenas razones: quien del alacrán está picado, la sombra le espanta. Para empezar un programa tipo MECOP, debemos cambiar nuestras formas de pensar, actuar y hablar. Tenemos que dejar de pensar en la estructura organizacional y en la totalidad del sistema. Empecemos a centrarnos en unos procesos seleccionados conjuntamente con los miembros y directivos de la organización. En base de las experiencias, lo más impactante de los casos seleccionados sería un proceso que controle las interacciones con el cliente. Y cuando concentramos nuestra atención en los procesos, se presenta un patrón totalmente diferente.

H-14: La óptica de procesos

Centrado en la estructura

- controlar el cumplimiento de las reglas
- los empleados son el problema
- evaluar a los individuos
- motivar a las personas
- controlar a los empleados
- no confiar en nadie
- ¿quién cometió el error?
- corregir errores
- orientado en las reglas

Centrado en los procesos

- facilitar los procesos de producción
- las personas tienen un potencial
- evaluar los procesos
- eliminar barreras
- desarrollar las capacidades de grupos
- confianza en el personal
- ¿qué permitió que el error se cometiera?
- reducir la variación
- orientado al cliente

“Aprendemos errando.” Este aforismo expresa con gran acierto la idea primaria de la óptica de procesos: reflexionar acerca de la propia experiencia. Los procesos de producción son una sucesión de estados a lo largo del tiempo. Los individuos y equipos son los que inducen, influyen, sufren, observan, describen y miden los procesos. También construyen explicaciones sobre ellos, que guiarán sus decisiones. Los procesos –en cualquier actividad o grupo de actividades– emplean un insumo, le agregan valor a éste y suministran un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados. Ejemplos: desarrollo y diseño del producto y/o del servicio, coordinación entre divisiones, planeación, desembolsos, almacenamiento, transporte, control financiero, contabilidad de gastos por empleado, gestión de convenios y contratos, flujo de los recursos, toma de decisiones, desarrollo de leyes y políticas, pagos a proveedores, desarrollo del personal, flujo de información, etc.

H-15: Tres características principales para medir y evaluar los procesos

- **Efectividad o calidad:** El grado hasta el cual los resultados del proceso o sub-proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente en base de:

- ☐ apariencia
 - ☐ puntualidad
 - ☐ exactitud
 - ☐ precio
 - ☐ rendimiento
 - ☐ confiabilidad
 - ☐ posibilidad de uso
 - ☐ durabilidad
 - ☐ adaptabilidad
- **Eficiencia:** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La eficiencia tiene un impacto sobre la competitividad en base de:
 - ☐ tiempo de procesamiento del ciclo por unidad o transacción
 - ☐ recursos gastados por unidad de resultado
 - ☐ costo del valor agregado por unidad
 - ☐ flujo de los recursos
 - ☐ número de personas y niveles jerárquicos involucrados
 - ☐ porcentaje de tiempo con valor agregado
 - ☐ porcentaje de informes no utilizados
 - ☐ costo de mala calidad
 - ☐ tiempo de espera por unidad
 - **Flexibilidad:** La adaptabilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente. La flexibilidad tiene un impacto tanto sobre el cliente como sobre el futuro para lograr un margen competitivo en el mercado o en la legitimidad frente al cliente. Se logra a través de:
 - ☐ evaluar continuamente los procesos y quejas de los clientes
 - ☐ procesar información condensada y relevante a tiempo para la toma de decisión
 - ☐ facultar a las personas para tomar una determinada acción
 - ☐ ajustarse y adaptarse a las expectativas siempre cambiantes del cliente

Los procesos de producción controlados –en el caso ideal dirigidos a efectividad, eficiencia y flexibilidad– por ejemplo de una fábrica, están mezclados con muchos procesos casi salvajes que nacen de las relaciones inter-personales en los equipos de trabajo: calidad de la cooperación, interés personal en la calidad, sentido que se atribuye al trabajo, etc. En el pasado, se pensaba que esos procesos perturbaban los procesos de producción y que se debía tratar –con normas y autoridad– de evitar o al menos controlar su desarrollo. Hoy día sabemos que ellos son indispensables y producen un **valor agregado oculto**: la observación de los procesos y su conducción inmediata. En fases de auto-evaluación aparecen claramente **dos rasgos fundamentales** de los procesos:

- no podemos observar y comentar todos los acontecimientos conexos que se producen simultáneamente en los procesos de producción (o sea de la entrega de un servicio);
- cada observador interno o externo ve una porción distinta de la realidad, según su situación y sus intereses.

Por ello, es conveniente **seleccionar** determinados procesos (por ejemplo el proceso interno de búsqueda de personal), observar su evolución y sus efectos y aprender de lo observado con el objeto de maximizar su rendimiento. En la práctica, necesitamos buscar una forma fácil de representar el proceso seleccionado para que podemos discutir su **flujo** y las **observaciones** que hacen los involucrados.

H-16: El diagrama de flujo: representación gráfica del proceso

Una imagen vale más que mil palabras. El diagrama de flujo es una herramienta de gran valor para (1) entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos en una organización y (2) tomar las decisiones necesarias hacia el mejoramiento continuo de los procesos analizados.

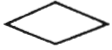
Símbolos estándares para la diagramación:



Operación: Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.



Movimiento/transporte: Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento de un resultado entre locaciones, por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo.



Toma de decisiones: Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán sobre la base de esta decisión. Por ejemplo, si la carta es correcta, se firmará; si es incorrecta, deberá repetirse.



Control: Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del producto.



Documentación: Utilice este símbolo para indicar que el producto de una actividad incluyó información registrada en papel, por ejemplo, informes escritos, impresiones de computadora.



Almacenamiento: Utilice un triángulo cuando se coloca el producto en almacén controlado y se requiere solicitud para que pase a la siguiente actividad.



Dirección del flujo: Utilice una flecha delgada para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.

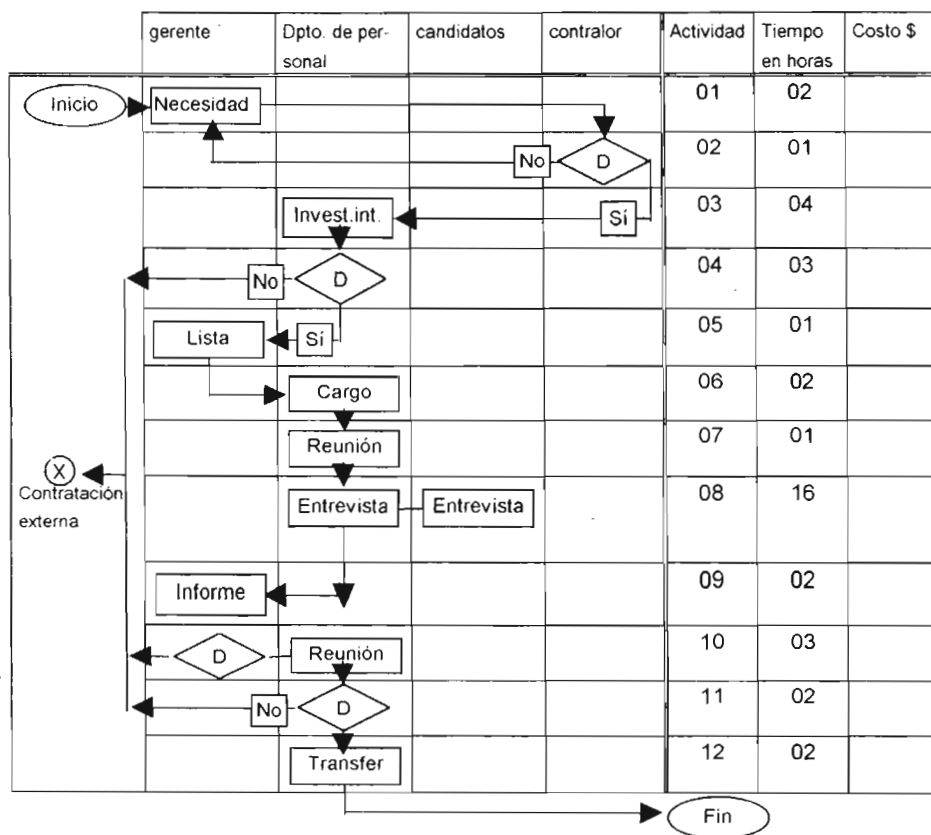


Conector: Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo para indicar que el resultado de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro proceso.



Límites: Utilice un óvalo para indicar el inicio y el fin del proceso analizado.

Ejemplo: Diagrama de flujo del proceso interno de búsqueda de personal



N°	Actividad
01	Reconozca la necesidad en base del análisis de ingresos anuales y de la producción y de las observaciones del jefe de línea. Prepare la solicitud de personal.
02	Evalúe el presupuesto. En caso afirmativo, firme la papeleta para la solicitud de personal. En caso negativo, devuelva todo el paquete con carta de rechazo al jefe.
03	Defina el perfil del cargo y realice investigación interna: concurso.
04	Si existen candidatos internos, entregue una lista a la gerencia. Si no, inicie el proceso de contratación externa:

N°	Actividad
05	Revise la lista y los documentos de los candidatos, indique los que deben ser entrevistados en base del perfil del cargo.
06	Haga que el nuevo jefe de los candidatos revise el cargo con los empleados, y determinen el perfil final.
07	Organice una reunión con los jefes para discutir y aprobar la lista y el perfil del cargo.
08	Entreviste a los candidatos con los jefes de línea.
09	Haga un resumen de los resultados de las entrevistas con una propuesta para la toma de decisiones en la reunión
10	Discusión y toma de decisiones.
11	Si el candidato apto no está disponible, inicie proceso de contratación externa. Si el candidato está disponible, prepare la transferencia con el jefe actual.
12	Haga que el nuevo jefe se ponga en contacto con el jefe actual del candidato, y disponga lo necesario para que el candidato se incorpore al nuevo trabajo a tiempo y preparado.

2.6 Cambio organizacional y Proyecto de cooperación

Hablamos aquí de los proyectos de cooperación porque los contratos que forman la base del esfuerzo conjunto implícitamente requieren llevar a un cambio. El principal indicador de éxito de los proyectos de la cooperación es el grado del logro de los objetivos definidos en un plan y acordados en un convenio, como por ejemplo: mejorar las condiciones de vida de una zona, aumentar la producción de granos básicos o establecer y fomentar la gestión ambiental de una cuenca. Los proyectos –en el sentido de una proyección hacia el futuro que se realizará con aportes de ambos e inversiones de los actores involucrados– se integran en un proceso de reforma, de transformación y así de **cambio organizacional**, en muchos casos, de un cambio fundamental.

En los proyectos suelen participar **diferentes organizaciones** públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales, según sus ventajas comparativas. La idea de una sola organización que planea, ejecuta y concluye un proyecto, ha quedado obsoleta. Por ejemplo, el manejo de recursos naturales es un ámbito complejo en el que intervienen no sólo aspectos económicos, técnicos, sociales, sino también tareas

de capacitación y de organización que deben ser asumidas por diferentes organizaciones.

Los proyectos se convierten así –en términos organizacionales– en **co-producciones** dinámicas que funcionan como pactos contractuales o regulados por los mecanismos del mercado. Son dinámicos porque las relaciones entre los protagonistas se modifican a lo largo de la cooperación. Este hecho plantea a las organizaciones participantes un doble desafío; el impacto esperado depende de dos competencias clave:

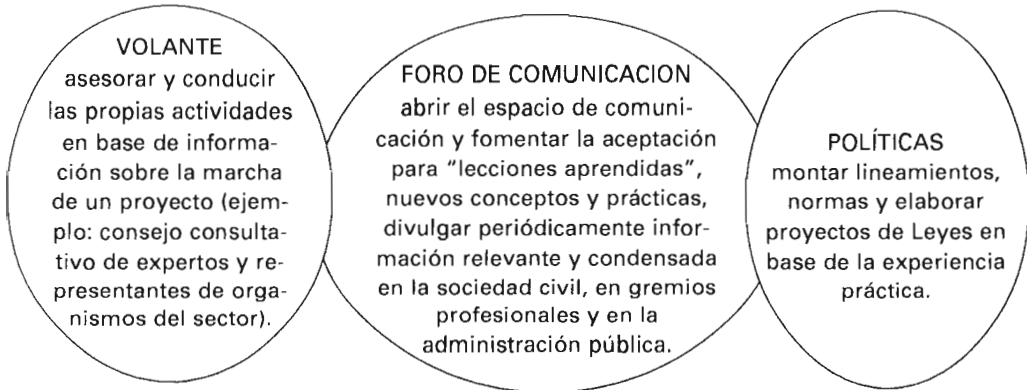
- del **desempeño real de cada una de las organizaciones** en términos cuantitativos y cualitativos de productos y servicios prestados
- de la **capacidad de cooperar** con las demás organizaciones

A diferencia de las organizaciones individuales, las co-producciones exigen una **cooperación horizontal**. Las jerarquías demasiado pronunciadas provocan con frecuencia la disidencia de los miembros de la cooperación. Las ventajas que cada uno obtiene de ella son el factor decisivo que motiva la permanencia.

Los **roles de las organizaciones** participantes cambian en el transcurso de la cooperación. En muchos casos, no es sino en la práctica cuando se demostrará quién puede y quiere cooperar con quién, y quién está dispuesto a asumir responsabilidades. Durante la cooperación, los participantes aprenden a conocerse, se modifican los intereses, las exigencias y las relaciones de dependencia. Por ello, se hace necesaria la **revisión periódica de roles y relaciones** para conducir el proceso de cooperación.

Las organizaciones y grupos que participan en los proyectos proveen servicios o productos a otras entidades que suelen proveer, a su vez, servicios o productos. Así, por ejemplo, para la reforestación de un área de bosques se requiere toda una **cadena de organizaciones** de apoyo que asumen diversas tareas. Con frecuencia, lo que falta en estas estructuras no es tanto la voluntad de los participantes de prestar su aporte, como la **coordinación y la comunicación** entre las organizaciones. Para abordar estas cuestiones debemos centrar nuestra atención en el proceso de **intercambio entre las organizaciones**. El combustible del intercambio son la información y el manejo de conocimiento. Por lo tanto, estas relaciones de cooperación deberían ser fomentadas por una serie de **relaciones de información** y/o de **intercambio de experiencia** con organismos y personas seleccionados que formarán el cauce para las cooperaciones de trabajo.

H-17: Funciones de la información en la cooperación



Podemos entender los proyectos como laboratorios para el ensayo de **nuevos modelos de distribución de tareas**. La concentración de los servicios públicos en la realización de determinadas tareas clave, la cooperación entre entidades públicas y privadas basada en el principio de la complementariedad o la integración de las organizaciones de la población son actividades que están a la orden del día en muchos proyectos. Pero una **nueva división laboral entre actores** no se implanta así como así, por decreto o por prescripción facultativa. Hay que determinar en cada caso particular cuál es la más indicada organización para cumplir qué tareas y hay que entrar en un proceso de cambio fundamental.

En resumen, en muchos casos, solamente con la implantación y el funcionamiento sostenible de cambios organizacionales logramos los objetivos de un proyecto.

H-18: Diversidad en la percepción de la relación Proyecto - Organización

El mismo proyecto de cooperación que configura tal red tiene una **variedad de significaciones** lo que produce, con frecuencia, cierta confusión entre los actores. En la realidad no hay una percepción uniforme de un "proyecto".

En la **perspectiva organizacional** “los proyectos” determinan las tareas que deben desempeñar las organizaciones participantes. Ellas son las dueñas de un “proyecto”. Como las tareas de un “proyecto” no pueden ser desempeñadas por una sola organización, es preciso recurrir a la cooperación entre organizaciones más o menos autónomas. El “proyecto” orienta esa **red de cooperación** a los objetivos y modifica con ellos las relaciones entre las organizaciones participantes. Los “proyectos”, por regla general, están compuestos de **nuevas tareas** que engrosan la carga de las organizaciones participantes. Con ello, los “proyectos” se convierten en proyectos de cambio organizacional: las organizaciones aprenden a asumir nuevas tareas e inician nuevas relaciones. Estos cambios a nivel intra- e inter-organizacional implican al mismo tiempo una alteración del sistema productivo (capacidades técnicas y tecnología) y personal (los miembros y sus relaciones). Estos cambios se denominan socio-técnicos impulsados y fomentados por un aporte para lograr el objeto del “proyecto”.

En la **perspectiva de una agencia**, se trata de una **inversión financiera** en base de un plan, es decir de una proyección hacia un cambio deseable en el futuro. Definen prioridades y un conjunto de procedimientos de gestión que deben ser observados por los actores que ejecutan el “proyecto”. Sobre la marcha del “proyecto” y la obtención de resultados, la agencia se comunica casi exclusivamente con sus empleadas y empleados del equipo del “proyecto”.

En la **perspectiva de las empleadas y los empleados** de las organizaciones más cercanas al “proyecto”, el “proyecto” se entiende como **equipo del personal del proyecto**: para ellos se trata de organizaciones con carácter propio (en términos de salarios, privilegios, métodos de trabajo, etc.) que, durante un período limitado, se superponen al paisaje organizacional existente. Como tales, tratan de ganar espacio para prestar sus servicios, asignan nuevas tareas a las organizaciones existentes, concluyen acuerdos, amplían y promueven determinadas organizaciones e incluso crean otras nuevas que luego pasan a formar parte del paisaje existente. Como resultado se redistribuyen las influencias y el poder y se trazan **nuevas líneas de conflicto** que dividen el paisaje organizacional, separando las organizaciones y creando divisiones internas en ellas.

Los objetivos de un proyecto –por ejemplo la aplicación y la mayor integración institucional del enfoque género en la administración pública, la gestión ambiental de una cuenca por los servicios estatales y los municipios o el mejoramiento de los servicios para el fomento de la pequeña empresa, implican un **cambio en el comportamiento organizacional** de los actores con los cuales el proyecto está entrando en una cooperación de trabajo. Los insumos (en términos de asesoría, de capacitación y de apoyo financiero) sirven para impulsar esos cambios. Eso significa que los objetivos planteados se lograrán sólo con los actores en una estrecha colaboración, en una **co-producción**. A la luz de los resultados (o productos) definidos en una planificación y en base de las experiencias podemos analizar las **relaciones de cooperación** para identificar los lineamientos y procedimientos concretos que podrían guiar la gestión de una cooperación específica.

2.7 El impulso hacia el cambio

En nuestra experiencia muchas de las mejores ideas de innovación organizacional nunca llegaron a ponerse en práctica. Una razón es que las nuevas ideas e iniciativas con frecuencia entran en conflicto con los modelos mentales establecidos en una organización. A través de nuestra vida, la mayoría de nosotros hemos sido educados y condicionados a ver el mundo en imágenes estáticas. Esto nos lleva a dar explicaciones mono-causales y lineales. En los últimos años, la apertura hacia el pensamiento holístico que tiene sus raíces en una nueva lectura de las antiguas culturas, por ejemplo de Asia o de los indios en América Latina, ha contribuido considerablemente a la corrección de los conceptos racionales occidentales. Los científicos tradicionales del occidente trataron de analizar los problemas de la **realidad fuera del ser humano**. Para ilustrar el pensamiento racional pegado a la **objetividad rígida** y el pensamiento que tiende hacia la complejidad, podemos resumir algunas pautas opuestas:

H-19: Dos conceptos opuestos

Concepto racional reduccionista	Pensamiento holístico
Los problemas y las preguntas son dados objetivamente y sólo deben ser definidos claramente.	... dependen de los puntos de vista de los/las observadores/as, de los límites que nosotros definimos y del interés que tenemos.
Para comprender una situación, es suficiente hacer una "fotografía" del estado actual.	... hay que comprender las relaciones entre los actores, las fuerzas y las tendencias que configuran una situación.
Cada problema es consecuencia de una sola causa.	... se necesita reconocer las relaciones dinámicas (ciclos y refuerzos) entre el mundo físico y humano.
El comportamiento humano es previsible y pronosticable, hay pautas fijas que se repiten siempre.	... el ser humano con su capacidad enorme de adaptarse al entorno desarrolla una gama amplia de comportamientos, es necesario pensar en escenarios y discutir los riesgos y posibilidades.
Los problemas se pueden dominar; dependen solamente del gasto y del liderazgo.	... la influencia de protagonistas depende del marco de acción que tienen y de las tendencias en torno de las cuales tenemos que adaptarnos.
Un líder decisivo y autoritario puede imponer cualquier solución.	... no todo es dirigible; la ignorancia de la dinámicas del sistema resulta en un desgaste de esfuerzo vano.
Con la implementación de la solución definitiva se hace desaparecer definitivamente el problema.	... lo importante de una solución provisional rige en el incremento de flexibilidad y capacidad de aprendizaje.

En esencia, el comportamiento organizacional es más complejo que un concepto racional puro simplemente porque la conducta del hombre se basa en **su percepción** de lo que es la realidad. El mundo tal como se percibe, se valora y sirve de hilo conductor del comportamiento es –desde el punto de vista organizacional– tan importante como la realidad fuera de su interpretación. Salta a la vista que la experiencia propia y personal con, por ejemplo, una empresa familiar o con una empresa internacional o con la administración judicial (sea como miembro o cliente) marca profundamente los valores y los modos de obrar de esas instituciones.

Por lo tanto, el impulso inicial hacia un cambio nace siempre del **propio personal** de la organización. No hay cambio a fondo sin **voluntad del personal**, y –por su peso en la toma de decisiones– en primer lugar de la de los **directivos y ejecutivos** de la organización.

Las organizaciones son de coaliciones. La **coalición dominante** en una empresa o una institución pública rara vez está interesada en hacer un cambio a fondo. Por consiguiente, el cambio a menudo, pero no siempre, es impulsado desde afuera: por políticos, investigadores y asesores. Pero también en ese caso, el impulso que se tiene con todas las encuestas, los diagnósticos y estudios, **se hace humo**, si los ejecutivos no comparten los resultados de los diagnósticos, no tienen la voluntad de cambiar las reglas y no toman decisiones sobre estrategias hacia un cambio a fondo porque quieren esperar con bajo perfil que pasen las tormentas delante de ellos, porque dan preferencia a la continuidad a la sombra de los políticos, porque no soportan cierto grado de incertidumbre en el camino del cambio.

Depende de la **percepción del entorno** y de las **observaciones** que hacen los mismos miembros de la organización sobre la estructura y los procesos en ella de si se lleva a cabo o no un cambio a fondo. Por lo tanto, el cambio organizacional es sumamente distinto de cualquier otro **cambio planificado** en el mundo real. La voluntad de los directivos, el entusiasmo y las ilusiones de los empleados, los fantasmas y la angustia que acompañan cualquier cambio organizacional no se pueden anticipar y planificar. Por lo tanto, todas las herramientas y todos los procedimientos de asesoría tienen el objeto final de **poner en comunicación** la variedad amplia de percepciones y experiencias.

La observación de oportunidades y el análisis de “eventos críticos”, la creciente capacidad de escucha de los directivos, y la interpretación de tendencias y cambios en el entorno, por ejemplo, del marco legal, del desarrollo tecnológico o del mercado, pueden desembocar en un **clima favorable** al cambio o en un **clima de resistencia** al cambio, y de fortín hacia el cambio. Todo depende de la percepción de las personas: el mismo hecho puede ser entendido como amenaza o como potencial.

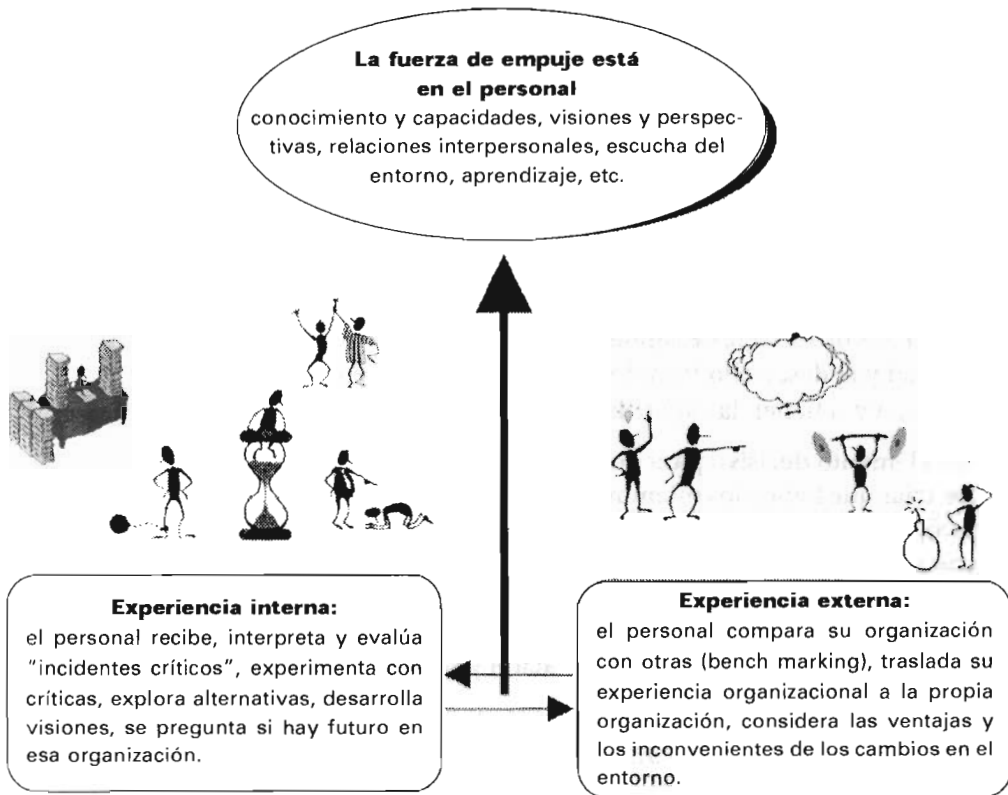
La **apertura** hacia una nueva visión, nuevos modelos de organización o un diagnóstico puntual pueden siempre alimentar el impulso inicial y vital de un grupo de personas que quieren un cambio organizacional a fondo y están dispuestas a romper con el estado actual. A veces todo empieza con algunas **dudas nebulosas** y preguntas:

- ¿Sabemos a dónde vamos?
- ¿Contamos con una visión de futuro compartida?
- ¿Tenemos una imagen del futuro deseable hacia el cual aspiramos?
- ¿Por qué tenemos dificultades de comunicación?
- ¿Es necesario que tanta gente esté involucrada en la prestación de tal servicio?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Conocemos las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Por qué faltan motivación y entusiasmo al personal?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas de otras organizaciones similares?
- ¿En qué gastamos los recursos (tiempo, dinero)?

El cambio organizacional se valora con frecuencia –desde una perspectiva restringida– en función de su capacidad para utilizar eficientemente los recursos materiales y humanos disponibles. Esta visión es restringida porque no tiene en cuenta los **productos internos** –además de la creación de riqueza– que son de vital importancia para una organización en proceso de cambio, por ejemplo:

- la experiencia profesional del personal
- la confianza en sus propias fuerzas
- las relaciones viables en la cooperación interna
- las relaciones con otras organizaciones
- el uso del margen de acción
- la capacidad de auto-observación crítica

H-20: La fuerza de empuje en el personal



Ya al inicio, mientras estamos construyendo un modelo organizacional apropiado, podemos observar que las personas que participan en ello, **toman una posición** frente a un supuesto cambio. Paulatinamente se perfilan sus roles que están reconocibles, a veces mezcladas, como:

- **espectadores** - los que quieren esperar, observar y comentar el cambio en vista.
- **socios** - los que quieren implementar lo más pronto posible el supuesto cambio.
- **beneficiarios** - los que se quieren beneficiar del cambio al horizonte.
- **víctimas** - los que temen sufrir por el cambio propuesto.

En esa etapa, observamos que la reflexión sobre el sistema y su modo de obrar, sobre incidentes críticos en los procesos y las críticas de los hábitos y comportamientos producen sentimientos de inseguridad, a menudo nace después la resistencia al supuesto cambio. Básicamente percibimos el cambio organizacional como una amenaza o como una oportunidad. En realidad esto depende en gran parte de la percepción y de las experiencias de cambio que vivimos antes.

H-21: Experiencias de cambio

- ❑ **Trasfondo:** Las organizaciones se adaptan constantemente a su entorno, a los mercados de trabajo, de capital y de mercaderías, a la clientela y sus exigencias de calidad y al desarrollo tecnológico. Se diferencian en cuán **profundo y rápido** se adaptan y si tienen la capacidad para una renovación por su propio esfuerzo.

Un elemento decisivo para detectar la **voluntad de cambio** consiste en las experiencias que tienen los miembros de la organización. El cambio no es muy placentero cuando el personal enfrenta la necesidad de transformar muchas de las estructuras que eran parte de su rutina diaria de trabajo. Además, hay muchos malos ejemplos del cambio que aburren: con reuniones dolorosas, sin transparencia sobre el objetivo final y los pasos necesarios, sin gestión profesional de conflictos, con resultados inciertos, con frustración y sufrimiento vano.

Por detrás de las preguntas está también la idea de que las **intervenciones** de una asesoría organizacional siempre deberían basarse en el conocimiento de las experiencias de cambio.

- ❑ **Procedimiento:** se trabaja en diferentes grupos homogéneos, es decir con personas que tengan más o menos la misma perspectiva por su posición en la organización y su profesión, por ejemplo: mujeres del nivel mediano de gestión. Los grupos responden en una conversación grupal a las preguntas siguientes:

- ¿Qué cambios se han producido en tiempos recientes en nuestra organización? Elija uno o dos cambios importantes.

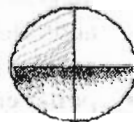
- ¿Qué impacto han tenido los cambios:
 - en el personal?
 - en las relaciones con la clientela?
 - en las relaciones con otras organizaciones?
 - en la eficiencia interna? (uso de recursos)
 - en la estructura (reglas, procedimientos normativos) de la organización?
- ¿Quién ha participado en los cambios?
 - ¿Quién los ha decidido?
 - ¿Quién ha apoyado activamente el cambio?
 - ¿Quién estaba pasivo o abiertamente en contra?
- ¿Con qué resultados estamos satisfechos/insatisfechos?

El trabajo de los grupos será reunido en un **taller final** que sirve para la presentación (de un resumen escrito en tarjetas), la comparación y la discusión de las diferentes perspectivas. Para ello es importante que los grupos dispongan de suficiente tiempo para preparar la presentación. Para evitar desequilibrios en la calidad formal de la presentación, la moderación puede apoyar activamente a los grupos para que todos tengan las mismas posibilidades de presentar su caso.

☐ **Resultado:** La exploración de las experiencias de cambio nos sirve para:

- diferenciar la variedad de perspectivas (de abajo, arriba, mujeres y hombres, etc.)
- detectar el grado de voluntad de cambio
- estimar la disposición y el comportamiento hacia futuros cambios
- seleccionar, ajustar y calibrar intervenciones de asesoría

3 El cambio organizacional



–Allí también hubo aplausos, ¿verdad, Melitón?

–No, allí volvió a oírse el gritón de antes: “¡Exacto, señor gobernador! Usted lo ha dicho.”

Y luego otro de más acá que dijo: “¡Callen a ese borrachol!”

–Ah, sí. Y hasta pareció que iba a haber un tumulto en la mera cola de la mesa, pero todos se apaciguaron cuando el gobernador habló de nuevo.

Juan Rulfo, El Día del Derrumbe

3.1 El cambio: una propuesta delicada

A casi nadie le gusta un cambio si no comprende su **finalidad** y si no cree que le reditúe una **ganancia** en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Un cambio organizacional **afecta** de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social.

Como lo hemos visto, un proyecto de cooperación –por su exigencia implícita de cambiar algo (sea, por ejemplo, la gestión ambiental que involucre la población, sea un cambio hacia la equidad de oportunidades en la organización)– representa en primer lugar –**en la percepción** del personal– un desafío, a veces una crítica implícita de la rutina, o una amenaza y quizás un reproche secreto o un cargo silencioso. Por consiguiente, empiezan a preguntarse: ¿Podré hacerlo? –¿Es razonable el esfuerzo que se requiere? –¿Qué beneficio hay para mí? Además, en muchos casos, el cambio significa un trabajo adicional y “complica la vida”.

En tal situación de perturbación del equilibrio psíquico, los protagonistas y los interlocutores institucionales tienden a:

- separar su **opinión personal** de su **comportamiento profesional** marcado por las expectativas en su entorno, en particular de los superiores,

- defender las **prácticas vigentes** en sus instituciones y desviarse con argumentos y actitudes que deben ser aceptados, comprendidos y analizados como síntomas y señales para la conducción del proceso de cambio,
- poner en duda la **legitimidad** y la **utilidad** de las propuestas de cambio (que contiene, por ejemplo, un proyecto de cooperación).

Podemos plasmar un cambio a fondo como **proceso** de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El **eje de giro** consiste en una labor de **comunicación**, cautelosa y a veces lenta, para preparar la **apertura** y la **entrada** hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”:

H-22: Apertura (checklist)

- identificar las personas clave para entrar en un diálogo a diferentes niveles
- fomentar la comparación de percepciones entre grupos que tienen distintas experiencias y diferentes visiones
- crear espacio para la presentación de inquietudes y argumentos
- aportar información desde afuera
- ganar confianza a través de una información pro-activa y transparente
- en vez de insistir, cambiar el tema y los interlocutores para buscar y crear un ambiente favorable y estimulante
- buscar la participación en temas identificados en común y en tareas limitadas
- mostrar las ventajas institucionales-económicas y personales con ejemplos concretos
- ajustar las expectativas a la velocidad de aprendizaje de los interlocutores
- caminar con (pequeños) paquetes coherentes de cambio que aporten a tiempo una transformación tangible y visible

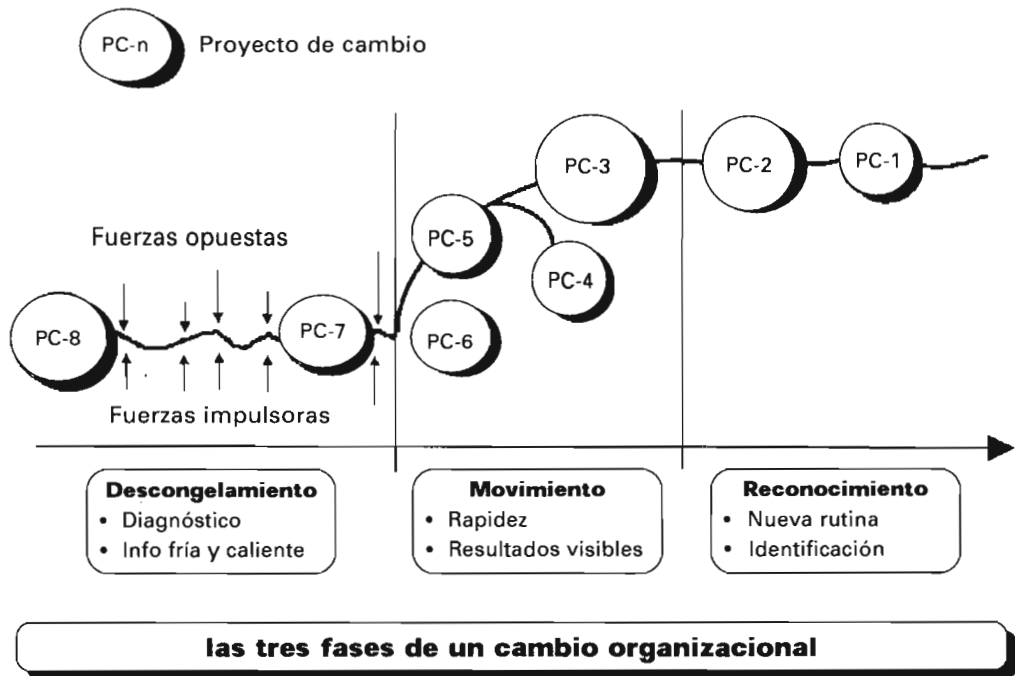
En esencia, se trata de estimular y fomentar un sistema para que el mismo pueda adaptarse y definir su propio camino. Los siguientes **conceptos** y **herramientas** sirven para comprender, configurar y guiar los procesos de cambio organizacional a fondo.

3.2 El modelo de base

Cuando queremos suscitar un cambio a fondo en una organización, **el tiempo** necesario es quizás el factor más importante para el éxito. Olvidamos con frecuencia el doble fondo de las organizaciones, la ambivalencia entre el aspecto productivo y social: si se modifican **las reglas** internas, la división laboral, los insumos, **los procedimientos**, la tecnología, la asignación de funciones, tareas y responsabilidades, cambian simultáneamente las **personas** en las organizaciones y las **relaciones** interpersonales. Tecnócratas expertos consideran esto como un “factor perturbador”, para luego sorprenderse del tremendo impacto del “factor humano” que ellos habían subestimado.

Hay muchos modelos para representar un cambio organizacional. En la práctica, experimentamos que el modelo socio-técnico de Kurt Lewin nos ha dado los mejores resultados para estructurar y conducir conjuntamente con los involucrados, un proceso de cambio. Se llama socio-técnico porque cualquier cambio organizacional cambia, al mismo tiempo, los procesos productivos y las relaciones personales. Ese **modelo fundamental** para comprender la dinámica de cambios organizacionales, desarrollado en base de casos concretos, tanto en grandes empresas, como en organizaciones sociales, entretanto, se ha transformado en una piedra angular del pensamiento sobre el cambio. Siguiendo las huellas de Lewin, hay que diferenciar tres fases temporales del cambio: el descongelamiento, el mismo movimiento y el recongelamiento. Ya que un cambio a fondo está compuesto por varios “paquetes” de cambio (por equipo de trabajo, área, nivel, contenido, etc.), cada uno de esos proyectos de cambio organizacionales se encuentra en cierta fase. Además, el modelo revela la necesidad de delimitar y coordinar esos proyectos de cambio.

H-23: El modelo del cambio socio-técnico



El modelo permite detectar con bastante precisión algunos **errores y trampas** en el transcurso del cambio organizacional:

- Un **primer error** que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas del cambio, como los reflexivos planificadores de proyectos es **empezar directamente con la fase de cambio**. La euforia de haber encontrado “la solución” (¡eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Esta trampa de la orientación al objetivo es tanto más profunda, cuanto mayor sea el poder y la influencia de la persona para imponer el cambio. El resultado es aleccionador. De repente uno se encuentra solo en el camino, o bien el cambio, aparentemente obvio y racional, tropieza con una resistencia inesperada. Por esta razón, en la gestión del cambio organizacio-

nal la fase de descongelamiento y, más tarde, la de estabilización son tan importantes como la fase de cambio propiamente dicha. Por lo tanto, los cambios organizacionales deben empezar con una fase exploratoria e informativa lenta y cautelosa.

- El **segundo error** consiste en intentar **cambiarlo todo de una vez**, apostando por una sola carta (la trampa de “la solución integral”). Cuando el cambio organizacional se planifica hasta el mínimo detalle y se lleva a cabo en un sola acción, no queda lugar para introducir y adaptar cada uno de los pasos a las realidades. El cambio sólo se implementa como **proceso iterativo** con pasos de cambio y de reflexión y ajustes. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar la planificación. Cada etapa debe consolidarse con una fase de estabilización, de tal forma que las tres fases se repiten con cada sub-proyecto de cambio.
- La **tercera trampa** es la imposición con fuerza. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más incómoda, incluso molesta, resulta la **resistencia**. Es entonces, cuando se tiende a pasarla por alto, tratando de imponer el cambio a toda costa. Esta actitud, sin embargo, constituye un grave error y suele conducir a un **aumento de la resistencia**. Ignorar la oposición puede llevar al sabotaje, a un **bloqueo** del proceso y a equivocaciones que, luego, resultarán costosas. Un requisito básico para el éxito de los procesos de cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso **aprender** de ella para conducir el cambio.
- Un **cuarto error** reside en la actitud de un protagonista que trata de **jugar todos los papeles** necesarios en el transcurso del cambio. Una asesoría profesional se apoya en los actores según su función, capacidad y personalidad, en su papel de “analista”, “experto”, “comunicador”, “investigador”, “sensibilizador”, “aventurero”, “cauteloso”, “caudillo”, “mecánico de precisión”, “integrador”, “agitador”, “práctico”, “crítico”, “anarquista”, “profesor”, “bromista”, “motivador”, “chacharero”, “portavoz”, “coordinador”, “fanfarrón”, “payaso”, “estoico”, “entusiasta”, “oyente”, “piloto”, “charlatán”, etc. Nadie puede cumplir con todos papeles útiles a lo largo del camino. Además, mientras buscamos aliados y pegamos etiquetas a las personas, olvidamos, tal vez, las relaciones entre las personas que marcan los diferentes pape-

les. Olvidamos así que, a veces, el cambio del ambiente de trabajo, la formación de un equipo y la creación de nuevas relaciones influyen fuertemente en la definición de papeles.

- Un **quinto error** consiste en el mismo éxito en la primera fase, que se convierte en ceguera y desaprobación frente a las turbulencias en la fase transitoria: el entusiasmo no deja ver las **nuevas fuerzas de resistencia** que, tarde o temprano, surgen en el transcurso del cambio o al fin del cambio cuando algunos actores quieren continuar con el cambio en vez de estabilizar y otros quieren volver al estado inicial porque antes “todo era mejor”.

El modelo del cambio socio-técnico nos sirve para ubicar los diferentes proyectos de cambio, para coordinar y conducirlos, y para ajustar las intervenciones de la asesoría acompañante. Así, visualizando el cambio, se nos presentarán varias preguntas.

- ☐ ¿En qué fase nos encontramos?
- ☐ ¿Cuáles son las actitudes típicas de la fase?
- ☐ ¿Qué roles juegan los actores?
- ☐ ¿En dónde se pueden generar cambios rápidos o lentos?
- ☐ ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?
- ☐ ¿En qué secuencia deberían seguir los proyectos de cambio?
- ☐ ¿Cómo se apoyan mutuamente los proyectos de cambio?
- ☐ ¿Qué intervención se necesita en la gama amplia entre hacer nada y acción resuelta?

3.3 Los proyectos de cambio - PC

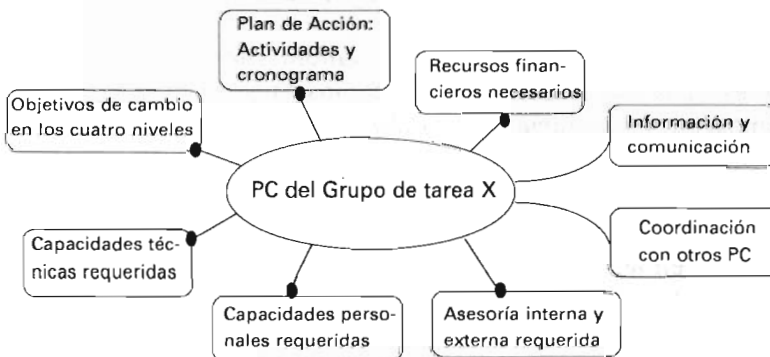
En un proceso de cambio a fondo, el **tiempo** necesario y el **tamaño de los cambios parciales** (paquetes) son quizás los dos factores más importantes para el éxito. El cambio organizacional no se hace de golpe, sino por partes llamadas **proyectos de cambio / PC**. Así, los actores en el sistema socio-técnico **no pierden el control** y los **riesgos** de fracaso son calculables.

H-24: Las características de un PC (checklist)

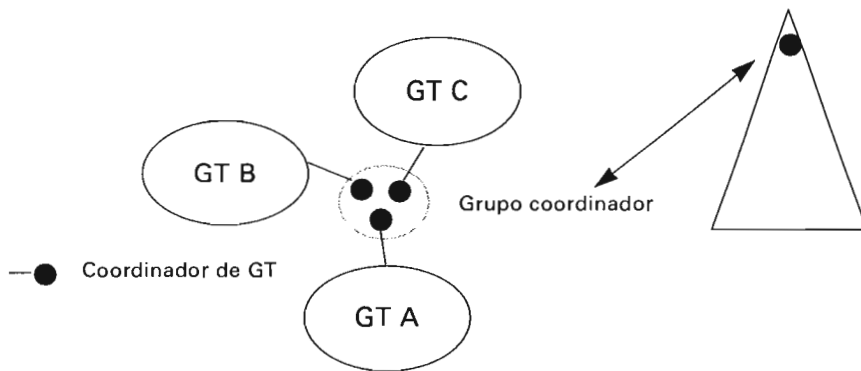
- A corto plazo (máx. un año)
- Con efectos concretos y tangibles
- Con un nombre llamativo
- Con un dueño responsable
- Con la flexibilidad de extenderlo, reducirlo o cerrarlo rápidamente
- Ejecutado por un grupo de tarea (task force), con integrantes de varios niveles y funciones (grupo heterogéneo)
- Con las capacidades necesarias de los integrantes para llevar a cabo el PC
- Con una definición y ubicación clara de la tarea y su distribución
- Dirigido por un coordinador formado para el propósito, como facilitador
- Implementado en base a un plan de acción que defina actividades y recursos
- Planificado con la participación de los más importantes actores internos y representantes externos (por un grupo compuesto de actores a favor, en contra o indiferentes al cambio)
- Conectado y coordinado con los demás PC (lo que hace necesario un plan general del cambio o un Plan de Desarrollo Organizacional / Plan DO)

Hay procesos lentos y rápidos, con alto y bajo riesgo de fracaso. El **lanzamiento** de un cambio a fondo se basa en **cambios rápidos a corto plazo** con la fuerza probatoria de poder cambiar algo tangible, y de este modo, convencer a los actores pasivos y escépticos. Una vez que las personas empiecen a mostrar una mentalidad abierta al cambio, es necesario presentarles **retos** que sean **apropiados** a sus respectivos niveles de confianza en sí mismos y a la competencia que tienen, para que éstos no pierdan el control sobre la marcha del cambio (ver: 3.9 Trabajar con la resistencia).

H-25: Los elementos de un PC (la hormiga) y la coordinación de Grupos de tarea



A la definición de los proyectos de cambio se vincula la conformación de **Grupos de Tarea / GT** (Task forces), compuestos de hasta máximo siete personas. Los grupos de tarea de componen de individuos provenientes de diferentes niveles jerárquicos, de conocimiento, función y experiencia conforme a las necesidades del PC. De esta forma, definimos una **organización transitoria** en forma de una red de grupos que trabajan a tiempo completo o parcial, pero siempre en coordinación entre sí (ver 3.4 La participación funcional y planificada). Un grupo coordinador, compuesto por los/las coordinadores/as de los GT, puede, por ejemplo, mantener reuniones semanales (de semáforo) con la alta dirección para coordinar y orientar a los GT. Con la alta dirección, el grupo coordinador también puede observar el avance, aprobar propuestas presentadas por el grupo coordinador y aclarar dudas que puedan surgir al respecto.



3.4 La participación funcional y planificada

Ya desde el inicio de un proceso de cambio, cuando estamos ponderando las posibilidades hacia un cambio, cuando estamos construyendo un modelo adecuado de la organización y más adelante, cuando proyectamos escenarios y definimos proyectos de cambio, el trabajo se fundamenta en la observación empírica de que las organizaciones y sus relaciones de cooperación, no deben entenderse como un ente concreto, sino como realidades construidas socialmente. Estas **construcciones sociales** provienen tanto del interior, es decir, de los propios miembros de la organización, como del exterior, de la cooperación, de los clientes y de la imagen. A fin

de poder captar y comprender la “realidad organizacional”, los y las protagonistas del proceso de cambio deben **buscar la participación** de un número óptimo de personas y grupos de interés. En otras palabras: se incorpora la experiencia, el pensamiento y el sentimiento de los participantes con sus actitudes y capacidades. Ellos son tan importantes como los hechos y los datos fríos que compilamos y utilizamos para fomentar el proceso de reflexión y la toma de decisiones sobre el rumbo futuro.

La experiencia común nos ha enseñado que no hay cambio organizacional a fondo sin participación. Sin embargo, **el grado y la amplitud de participación** –término especial que se utiliza para caracterizar una relación más o menos intensa– debería tomar en cuenta el comportamiento real y las costumbres actuales, en suma la cultura de la organización. En una institución pública, por ejemplo, no podemos exigir –porque sería artificial, arriesgado hasta peligroso para los que participen– que se imponga de golpe una participación amplia de todos los niveles jerárquicos. Más bien deberíamos respetar el principio piramidal de la toma de decisiones, respetar también las diferentes culturas por niveles y nichos organizacionales, para después ampliar paulatinamente el espacio para la participación, siempre y cuando, eso sea necesario. La participación por sí misma no tiene sentido, es la carreta delante del caballo. Siempre tiene un propósito, sea como modo para captar información y elevar la motivación, o sea para moderar conflictos. Por lo tanto, el cambio organizacional debe ser planeado cuidadosamente, introducido y consolidado con una **participación funcional y planificada**. Las preguntas son: ¿Con quién trabajamos? –¿Cuándo y en qué forma? –¿Y con quién no trabajamos en ese momento? –¿Y por qué?

En ese contexto, la noción **participación** no tiene un sabor ideológico (... porque tanto los juegos democráticos en una organización autocrática, como los juegos de alianza con la cúpula sirven), pero sí cumple diversas funciones; la participación sirve para:

- aprovechar óptimamente las capacidades existentes
- tener en cuenta los modelos distintos de interpretación de la realidad organizacional
- fomentar la aceptación para el carácter “caótico” e “irracional” de una organización
- crear foros y canales de comunicación
- experimentar con relaciones de trabajo fuera de la rutina en la estructura ordinaria

- crear nuevos ambientes de trabajo
- fomentar la creatividad y la capacidad en la búsqueda de soluciones
- acercar la solución de los problemas a la realidad práctica
- identificar y reducir la resistencia frente al cambio

La participación planificada y funcional necesita una selección cautelosa de **la relación adecuada** en la gama amplia de posibilidades para la inclusión de las personas. Unos rasgos característicos residen en el siguiente cuadro; hay que preguntarse qué definición de participación aplicamos a una relación.

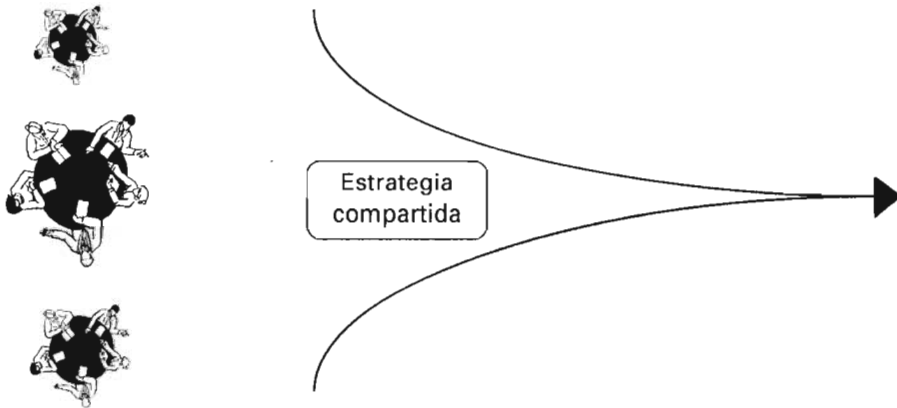
Actor A hace	Definición de la relación	Actor B hace
toma la decisión	información de mando	espera y ejecuta
exige y reclama información	prestación de un servicio	procesa y aporta información
ignora o escucha	consulta	presta información
invita y facilita	inclusión personal	contribuye dentro de un grupo
propone y negocia	negociación en equilibrio	propone y negocia
contribuye dentro de un grupo	inclusión personal	invita y facilita
presta información	consulta	ignora o escucha
procesa y aporta información	prestación de un servicio	exige y reclama información
espera y ejecuta	información de mando	toma la decisión

Casi no hay procesos de cambio sin el trabajo en grupos y equipos que llevan a cabo sus proyectos de cambio. Por eso, la forma más intensa de involucrar el personal de la organización es mediante la conformación de **grupos de tarea** (task forces). Se trata de grupos de tarea formados para un período fijo y con un mandato claro y limitado. De esa manera, se utiliza y fomenta la competencia interna del sistema en cambio, en otras palabras: se lanza una red de pequeñas organizaciones sobre la organización actual para moverla.

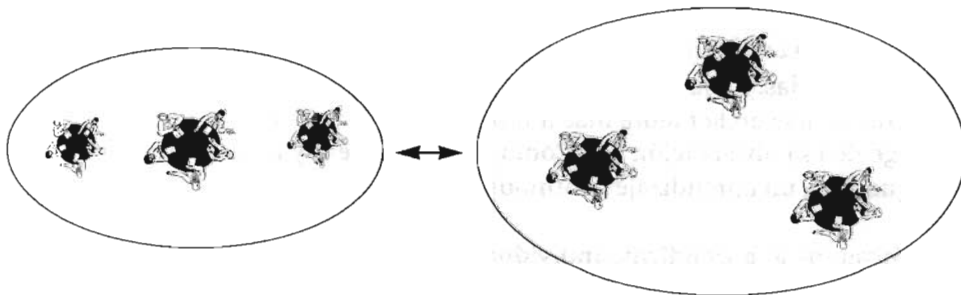
H-26: El trabajo con grupos de tarea

- ❑ La **composición, la formación** y el **manejo** de grupos de tarea representan una tarea clave de la gestión del cambio organizacional: la definición y la secuencia de las tareas de los grupos –respeto a los proyectos de cambio– y su coordinación son piedras angulares de la estrategia. El grupo necesita considerar su trabajo como

una empresa completa, con todas las dimensiones y las dinámicas requeridas; es esencial que los miembros se sientan propietarios de su producto que es parte de la nueva organización.



- En la fase del **diagnóstico** –recolección de información fría (datos estadísticos, reportes, informes) y caliente (la lucha por las interpretaciones de esos datos)– se deben **separar las perspectivas en grupos homogéneos** (por función, posición jerárquica, género, edad, internos/externos, etc.) para comprender la variedad de realidades (“teorías locales”) y para iniciar el diálogo en base de la comparación de perspectivas. Un estudio hecho por expertos externos, encuestas, etc. puede alimentar ese proceso, nunca remplazarlo.



- ❑ En la fase del propio **cambio** se debe trabajar con **grupos heterogéneos** o mixtos para evitar el aumento de resistencia en base de alianzas, y para crear nuevos ambientes y experimentar con nuevas formas y relaciones de trabajo. Parece evidente que parte del trabajo en favor del cambio consiste en evitar que se junten los cinco jugadores que odian el cambio, con los cinco que están indecisos.

3.5 Del aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizacional

El **aprendizaje** como experiencia individual, nos es algo familiar. Estamos casi diseñados para el aprendizaje. Nadie tiene que enseñar a un niño a caminar, hablar o a apilar ocho bloquitos de modo que no se caigan. Desafortunadamente, entrando a la escuela, muchos niños descubren rápidamente que el asunto es dar la respuesta correcta y evitar los errores. Después, en el trabajo, las oportunidades escasas para cultivar la curiosidad natural y el impulso por aprender se achatan por las rutinas y controles, y así, el desarrollo individual se reduce al **aprendizaje adaptador** en lugar del **aprendizaje generador** que produce nuevas formas de ver el mundo. Desafortunadamente, muchas estructuras organizacionales y los procesos de producción no tienen una orientación hacia el aprendizaje, no aprovechan los recursos abundantes de la creatividad.

Sin embargo, todos hemos experimentado que es posible superar y ampliar los límites de nuestros conocimientos y capacidades, que es posible adaptarse a un nuevo entorno, resolver problemas inesperados, responder a desafíos antes desconocidos, crear con lo que ya existe, algo nuevo. El **aprendizaje organizacional** se apoya en esa capacidad personal y la excede. Una organización aprende cuando el proceso de aprendizaje logra transformar las **estructuras y procesos** de la organización, con el fin de responder a cambios y retos del entorno. Ello requiere no sólo un crecimiento de los conocimientos y capacidades por parte de los individuos y grupos en la organización, sino también **un cambio fundamental** de los procesos rutinarios y de las reglas establecidas. En la actualidad, la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva. La pregunta que surge de esa observación es: ¿Cómo podemos crear y mantener organizaciones en las que haya un aprendizaje continuo?

Volvemos al **aprendizaje individual** porque es la base de todo aprendizaje y tiene un impacto impresionante en el aprendizaje de **segundo orden** – a nivel de gru-

pos y unidad de trabajo –y de **tercer orden** (a nivel de la organización). ¿Qué actitudes y capacidades necesita una persona para poder aplicar un nuevo enfoque en su ámbito institucional con el afán de montar el cambio en su institución?

- ☐ APERTURA: lo nuevo nunca es una amenaza, curiosidad por saber y experimentar más
- ☐ ORIENTACIÓN: una visión positiva del futuro
- ☐ CONFIANZA EN UNO MISMO: soportar cierto grado de incertidumbre, creer en los esfuerzos propios
- ☐ MOTIVACIÓN: búsqueda activa de soluciones y convencimiento
- ☐ CONOCIMIENTO: experiencia profesional y conceptos claros sobre su utilidad
- ☐ PODER: Poder de posición completado por otras fuentes de poder: creatividad, relaciones sociales, negociación, comunicación
- ☐ CAPACIDAD: profesionalismo con herramientas de comunicación

Enfocaré brevemente un tema relacionado con el aprendizaje individual que acabamos de establecer: el aprendizaje y el cambio de **actitudes**. También aquí es necesario pensar en la dinámica, a pesar de la opinión cotidiana que las actitudes de una persona, una vez formadas, apenas cambian. Lo que sucede es al revés, y todos hemos experimentado cambios fundamentales de nuestras propias actitudes. Un cambio organizacional a fondo es un terremoto para las actitudes –los juicios de valor y las opiniones que se traducen en patrones de comportamiento. Estas actitudes frenan o impulsan al cambio; y en el curso del cambio organizacional se modifican. Las actitudes se aprenden y se modifican a través de:

- los modelos y las conductas ejemplares de comportamiento (identificación)
- la coerción y la amenaza de sanciones
- cambios de conducta forzados e ineludibles que favorecen la adaptación de la actitud a la acción
- recompensas, estímulos e incentivos
- refuerzo de otras actitudes neutralizantes
- reducción de la disonancia entre actitud y comportamiento
- concientización a través de la personalización, visualización (con imágenes) e integración en la esfera de la experiencia.

Una vez adquiridas, las actitudes tienden a buscar afirmaciones y se refuerzan en el contacto con personas que tienen actitudes similares. Así, siguen un principio económico fundamental: la actitud es un programa del comportamiento que no se

cuestiona y que facilita acciones rutinarias, que tienden a petrificarse automáticamente. Esa **persistencia** de una actitud depende, entre otros, de los siguientes factores:

- perspectivas de obtener ventajas y beneficios
- prueba tangible del beneficio
- credibilidad y *status* social de modelos y personas con actitudes diferentes
- seguridad de no verse marginado al adoptar la nueva actitud

En la vida social, las actitudes afianzan la identidad y la pertenencia a una comunidad o a una organización. Cualquier cambio, sin embargo, liquida y cuestiona las actitudes vigentes. Para asegurar su continuidad, el individuo y la comunidad desarrollan **mecanismos de defensa** contra un cambio a fondo. La forma de expresión más drástica de este tipo de defensa es la **exclusión** de la comunidad o la deserción silenciosa. Casi siempre podemos observar que en las personas involucradas, un cambio organizacional conduce –hasta cierto grado– a una **pérdida del control subjetivo**. Ahora, la exigencia de modificar una actitud se percibe, en la mayoría de los casos como un factor perturbador o como un ataque. Por eso, la **resistencia** hacia el cambio de una actitud es tanto más fuerte cuanto mayor es su proximidad a los valores y principios fundamentales de una persona.

Los individuos tienden a revocar una actitud, cuando son los únicos que la adoptan. Una actitud nueva se acepta con mayor facilidad, cuando son varias las personas que la confirman y la ponen en práctica. El aprendizaje de actitudes debe tener, pues, **respaldo social**. El **aprendizaje en grupo**, a través del diálogo y el intercambio de experiencias, es el marco ideal para el desarrollo de este proceso. Y en la práctica, nos parece el argumento más fuerte en favor de un trabajo participativo en los procesos de cambio organizacional.

Los cambios de actitud no darán resultado, sino se apoyan en un conocimiento adquirido a través de la **confianza**. Tenemos confianza cuando podemos anticipar que otra persona no está actuando en contra de nosotros. Por consiguiente, la **información** sobre intenciones, objetivos y planes es sumamente importante para preparar el terreno para el cambio de actitudes.

Si la exigencia de un **cambio de actitud** es percibida o incluso manifiesta, se produce una **tensión** desagradable (disonancia cognitiva) entre los nuevos requerimientos y los viejos hábitos. Para reducir esta tensión existen diversas posibilidades:

- ignorar la información
- interpretarla en otro sentido

- evitar contactos futuros con representantes que exigen un cambio
- poner en duda los argumentos que justifican la nueva actitud
- buscar informaciones contrarias que confirmen la actitud tradicional
- difamar las fuentes de información
- huir a un ambiente nuevo

Cuanto más consistentes son las costumbres y opiniones de un sujeto, más inútil resulta acometer directamente contra ellas. En general, lo único que se consigue con estos ataques frontales es reforzar las actitudes existentes. El **modelo** que se presenta a continuación se centra, por ello, en las actitudes llamadas “blandas”, es decir, en aquellas que tienen un carácter más bien transitorio. El modelo somete a discusión la siguiente **pregunta**: ¿Cómo reaccionan los individuos ante la información que contiene juicios de valor?

La investigación sobre la formación de estereotipos ha demostrado lo que hemos aprendido empíricamente y vivimos en el cambio organizacional: el **ataque directo** contra las actitudes no conduce a nada y es contraproducente porque moviliza fuertes mecanismos de defensa. El modelo siguiente ilumina estrategias del cambio de actitudes.

H-27: El cambio de actitudes

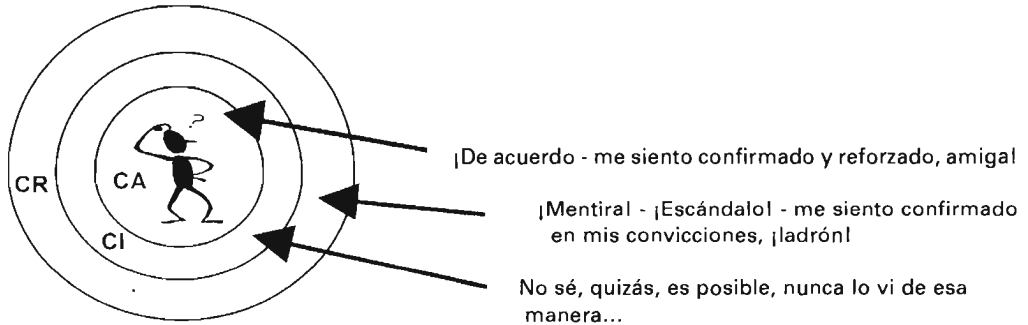
El modelo de asimilación-contraste propone tres **campos** diferentes para el **registro** de informaciones susceptibles de modificar la actitud de una persona. El modelo intenta responder a la siguiente pregunta:

¿Qué sucede cuando nos llega una información susceptible de modificar una actitud?

La información llega a uno de los tres campos de reacción siguientes:

- 1 Campo de rechazo:** conjunto de las actitudes que una persona rechaza radicalmente por propia convicción; al mismo tiempo se refuerzan las actitudes existentes (= efecto bumerán).
- 2 Campo de aceptación:** conjunto de las actitudes que una persona defiende por propia convicción; la información reafirma y refuerza las actitudes existentes.
- 3 Campo de indiferencia:** contiene las actitudes que se adoptan en cada circunstancia particular, que se ajustan a personas y situaciones y que indi-

can indecisión e incertidumbre; la información provoca sorpresa y hace tardar y vacilar; el sujeto comprueba su veracidad y, según estime su utilidad, la integra en el campo de aceptación.



De este modelo se desprenden algunas conclusiones para la **observación del cambio de actitudes**:

- Es inútil luchar contra molinos de viento. La mejor forma de lograr un cambio de actitud es obrando sobre el campo de la indiferencia.
- La información que no refuerza ni contraviene las actitudes existentes es la más indicada para acceder al campo de la indiferencia.
- Hay que establecer una relación entre las nuevas actitudes y los valores y modelos positivos.
- Las consecuencias del cambio de actitud deben ser claras y calculables.

A modo de resumen, se pueden deducir de ello las siguientes conclusiones:

- Las actitudes deben modificarse a través de **modelos neutrales** que no estén en relación directa con las actitudes de rechazo o de aceptación. No vale la pena luchar contra molinos de viento.
- Las nuevas actitudes deben tener un carácter **positivo**. En otras palabras: deben poder conjugarse con valores e ideales positivos ya existentes.
- Las consecuencias del cambio de actitudes deben ser **previsibles** y sus efectos **calculables**. Ello se da, por ejemplo, cuando existen modelos y protagonistas rea-

les que demuestran la utilidad del cambio, o cuando el cambio va directamente unido a la obtención de prestigio, simpatías y relaciones sociales o beneficios materiales.

- Las actitudes, como los castillos de naipes, se sostienen mutuamente. Por ello, basta con modificar **una** actitud particularmente significativa para obtener un cambio sostenido.

El **aprendizaje** de actitudes puede entenderse como un proceso de **reestructuración cognitiva**: lo usual se contempla bajo una perspectiva diferente, surge la admiración y la curiosidad. La reestructuración cognitiva es un proceso blando que sólo se hace duradero cuando se asegura de forma **colectiva**, es decir, cuando el proceso de aprendizaje tiene lugar dentro de **un grupo**. Los actores deben asegurarse dentro de un grupo de referencia. De lo contrario, la nueva actitud aislará a los individuos que tienden a negar el reconocimiento de una cosa cuando son ellos los únicos que lo han experimentado. En cambio, se estabilizan cuando son confirmados por otros. Por ello, el trabajo con **grupos de tarea** tiene el sentido adicional del aprendizaje de nuevas actitudes.

H-28: El aprendizaje en los grupos de tarea

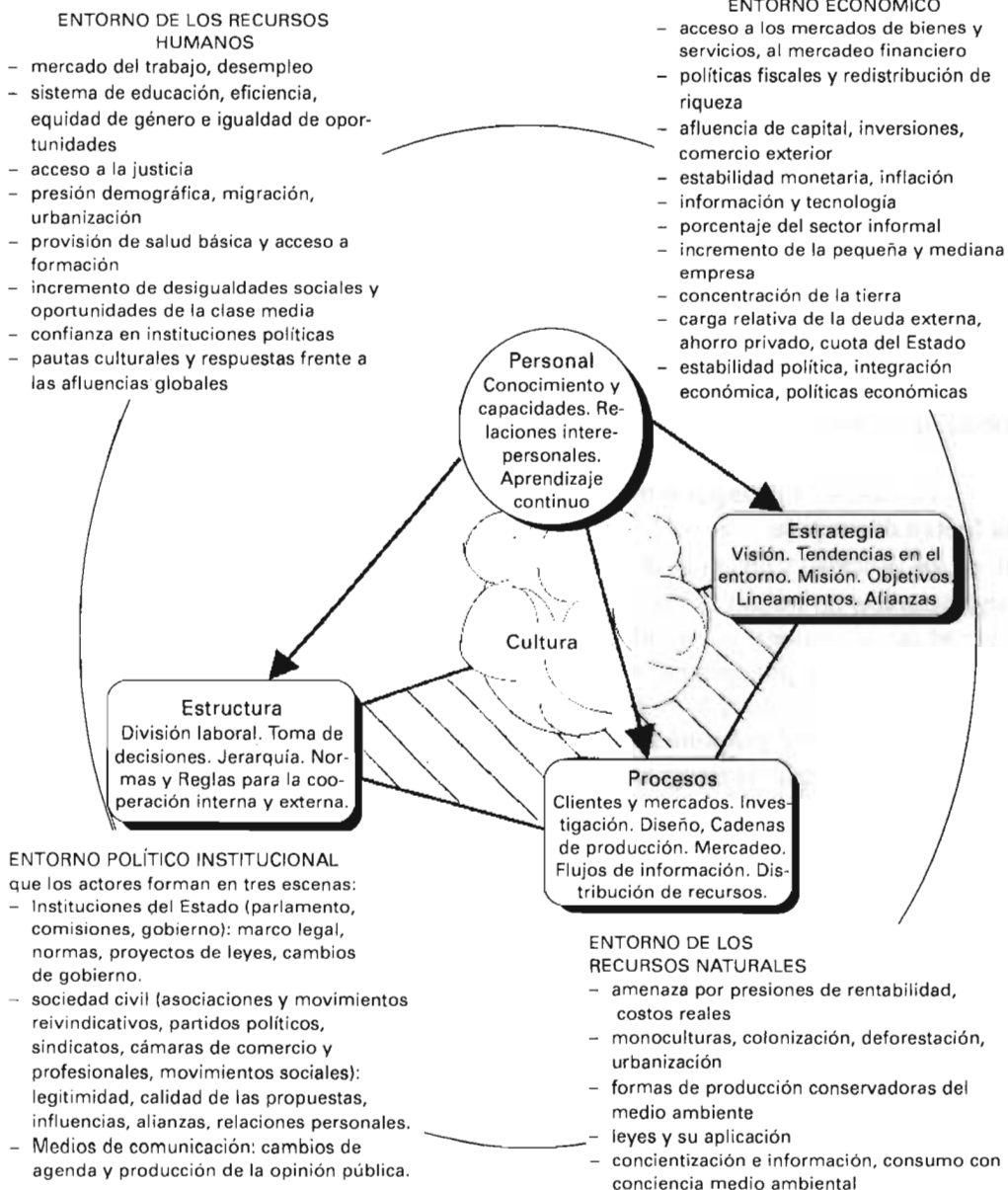
- ❑ Compartir experiencias, debatir y elucidar las actitudes en el seno del grupo, sin hacer juicios de valor sobre ellas, no censurarlas, identificar las que no están directamente amenazadas por una información que pudiera implicar un cambio → **relativizar a base de la participación.**
- ❑ Ampliar la experiencia diaria mediante acciones prácticas, conocer las actitudes y concepciones de otras personas, reforzar la curiosidad, aprender las ideas y concepciones de otras personas, captar las informaciones susceptibles de modificar la actitud → **crecimiento y ampliación de la propia experiencia limitada.**
- ❑ Contemplar lo conocido desde una perspectiva diferente, constatar y registrar las diferencias, tomar conciencia de las ventajas e inconvenientes de las propias actitudes, ver lo habitual con otros ojos, desde otra perspectiva → **diferenciación.**
- ❑ Reconocer la interdependencia entre actitudes y actos, desarrollar y practicar nuevas posibilidades de actuación, confirmar el cambio de actitudes por medio del diálogo y dentro del grupo, establecer un nexo entre las nuevas actitudes y las tradicionales → **integración.**

Volvemos al aprendizaje de tercer orden: la **necesidad del aprendizaje organizacional** es consecuencia del cambio constante del entorno. Para sobrevivir, los sistemas vivos y abiertos se adaptan continuamente a su entorno, por ejemplo, al mercado o a nuevas tareas, es decir responden, de esta manera, a una demanda para generar productos o servicios que aportan al entorno. Las organizaciones aprenden a valorar en forma realista las condiciones legales, políticas, económicas, sociales y de mercado que se dan en su entorno, y a reconocer los potenciales que surgen cuando contribuyen a configurar dichas condiciones.

En el caso del aprendizaje organizacional, también podemos observar que éstas son capaces de producir algo o prestar servicios que jamás habían realizado antes. Esto no se debe únicamente al incremento de las capacidades individuales, sino que es el resultado del **aprendizaje del sistema organizacional**. El aprendizaje organizacional implica la incorporación del aprendizaje individual en la **memoria de la organización** y la integración de la observación y la evaluación del entorno. Así, el aprendizaje organizacional conduce a una transformación fundamental en **cuatro campos** que están moviéndose a diferentes velocidades.

- **PERSONAL:** las capacidades y los conocimientos del personal para aprender nuevas formas de producción, nuevos métodos de gestión, nuevas formas de cooperación, y desempeñar nuevas competencias y funciones en una estructura que fomente el aprendizaje continuo.
- **ESTRATEGIA:** un marco orientador común y compartido por el personal, compuesto de la misión y de los objetivos de la organización frente a un entorno dinámico.
- **PROCESOS:** la orientación de la producción y de los servicios de todo personal a los clientes en sus mercados específicos y la constante observación de su grado de satisfacción, el mejoramiento de las cadenas de procesos y del procesamiento de la información.
- **ESTRUCTURA:** las normas y reglas que faciliten la toma de decisiones en el lugar donde se disponga de la información necesaria, un flujo rápido de la información esencial, una división laboral que fomente el intercambio de experiencias y el trabajo en equipos.

H-29: El modelo del aprendizaje organizacional: el tetraedro P-E-P-E



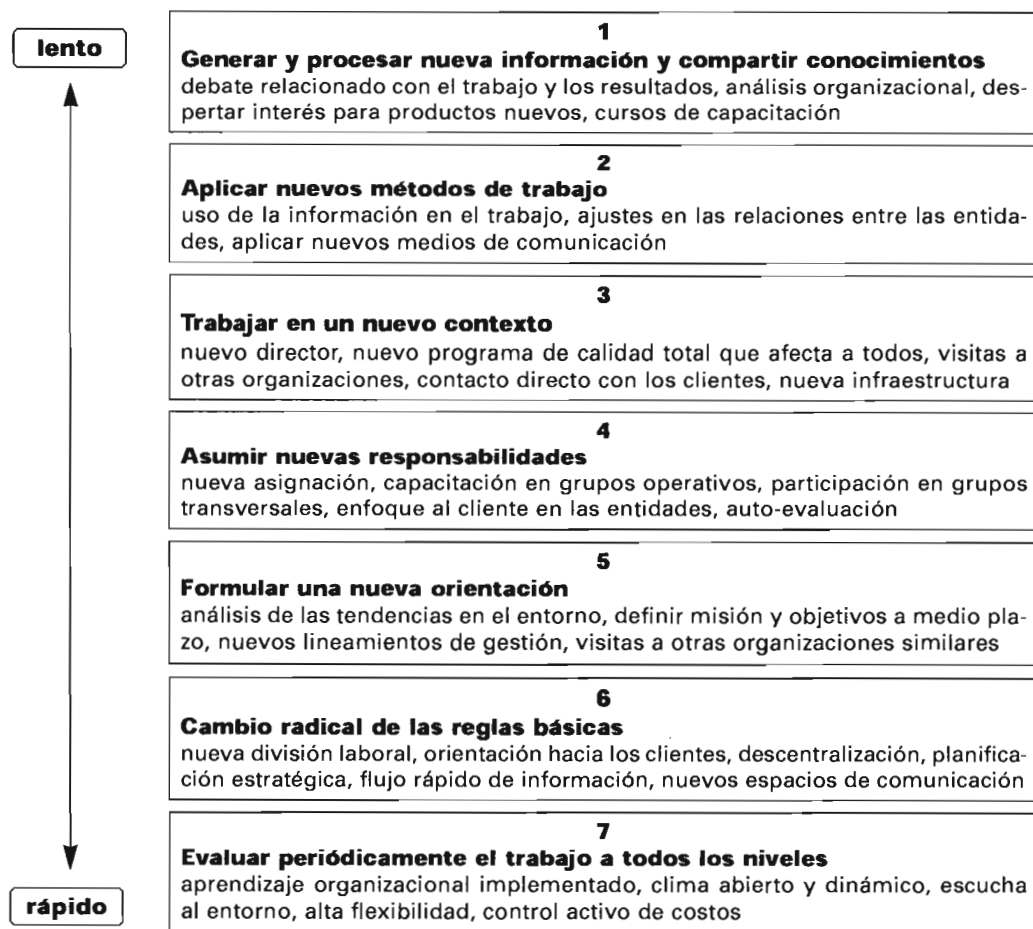
El personal –compartiendo una estrategia, desempeñando los procesos de producción en una estructura funcional– configura el cauce de la **cultura organizacional** que existe en todas las organizaciones en el sentido de un sistema típico de organización con ideas propias de valores y modelos de comportamiento. La cultura dice cómo se hacen las cosas aquí. El hecho de que en una pequeña empresa familiar, por ejemplo, la mujer del jefe asuma el papel de atender las relaciones sociales entre los miembros pertenece a la cultura empresarial al igual que la estrategia consciente de una gran empresa para establecer y mantener un comportamiento positivo hacia el cambio constante. Se trata de valores que surgen al interior de las organizaciones, que, a lo largo del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o “forma de ser” de éstas. La noción de cultura organizacional recoge los patrones de interacción entre las personas, las manifestaciones de poder, la toma de decisiones, a nivel formal e informal, que influyen sensiblemente en el **clima organizacional** que éstas viven.

En base de mis experiencias, me parece sumamente importante recordar que **la fuerza de empuje** viene del personal: nada cambiará a fondo –ni en la estrategia, ni en los procesos y en la estructura, ni en la cultura– si los **mismos miembros de la organización** no toman la iniciativa. Podemos decir que las huellas del aprendizaje individual se encuentran en todos los demás campos. Las personas son las protagonistas del cambio, por ejemplo empezando a pensar en el futuro y así re-pensando su propia estrategia. Enfocado en el personal, el modelo del aprendizaje organizacional, el tetraedro P-E-P-E propone **tres avenidas** (o motorcitos) para impulsar y fomentar el cambio, con algunos **riesgos**, en la cultura organizacional que encontramos en el camino.

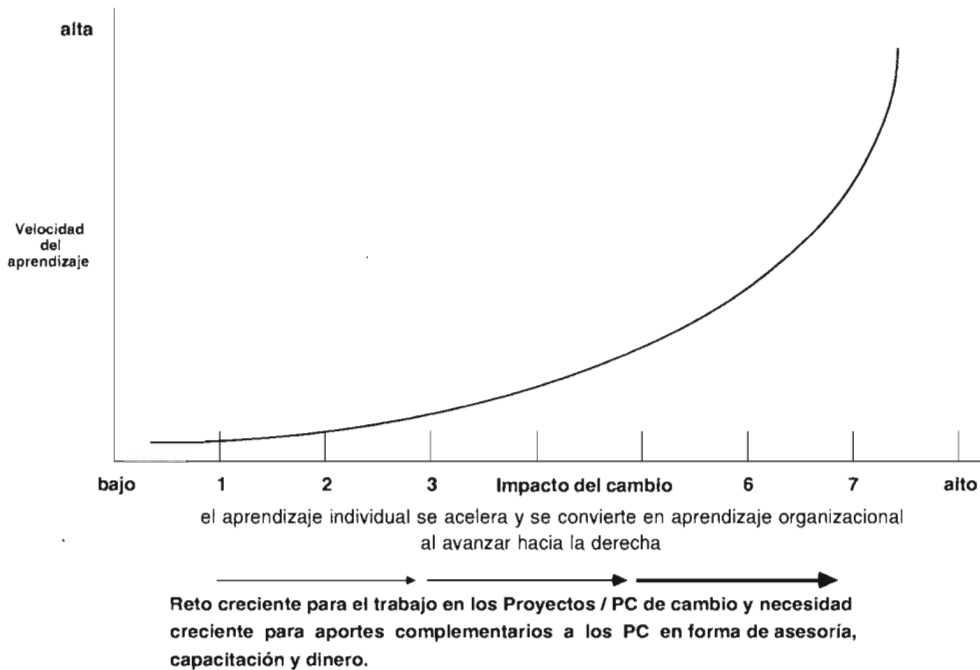
H-30: Temas del aprendizaje organizacional y riesgos

Camino 	Temas 	Riesgos en la cultura organizacional 
Dirección Personal-Estrategia	analizar las tendencias relevantes en el entorno - construir una visión en común - definir la misión - crear oportunidades de comunicación - buscar la orientación hacia la clientela - definir objetivos estratégicos - fomentar la comunicación interna -	todo se queda en las nubes - entorno enemigo - peligro de maquillaje - construcción de un entorno enemigo - mentalidad de bunker - bloqueo por inseguridad sobre influencias externas - cambios retóricos - falta de voluntad para la implementación -
Dirección Personal-Estructura	evaluar los cambios en el pasado - implementar nuevos medios de información - hacer diagnósticos de la división de las tareas, de los niveles jerárquicos y funciones - analizar la densidad de reglas, rutinas, desarrollo de métodos y formas de trabajo - facilitar el flujo de la información -	juego de poder - cambio a medio camino: refuerzo de hábitos y rutinas - resistencia de los líderes por la cuestión del poder - alianzas ocultas - fantasmas ideales del pasado - falta de información sobre costos - bloqueo de comunicación - concentración en las reglas - falta de flexibilidad -
Dirección Personal-Procesos	evaluar las necesidades de los/las clientes - demostrar interés en los resultados - análisis de las relaciones con los/las clientes - buscar un eficaz uso de los recursos y rapidez de la producción - impulsar un programa sobre calidad del producto y utilidad al cliente - reformar la cartera de los productos - enfocar la investigación y el mercadeo -	calidad se queda en el abstracto - miedo a lo que se puede medir - el cliente ridiculizado - trampa de la rentabilidad a corto plazo - recetas (de reingeniería y calidad total) no apropiadas - miedo de pérdida de profesionalismo - desprecio de la experiencia - exageración del valor del mercadeo -

La **velocidad** y el **impacto** del aprendizaje dependen esencialmente de la dirección (camino) y de los contenidos específicos de las intervenciones. Podríamos citar un ejemplo para ilustrar ese principio en acción: las siguientes siete áreas tienen un impacto altamente diferente sobre el cambio. Pero, a veces, un paso con aprendizaje lento es importante para preparar el terreno hacia un paso con alta velocidad de aprendizaje. Así, en la planificación de las secuencias de los pasos y de los proyectos de cambio, deberíamos aplicar un principio acumulativo: cada paso forma el fundamento para otro, etc.



H-31: Velocidad e impacto del cambio



Sabemos que la mayor parte del **aprendizaje en una organización** tiene lugar en una serie de momentos aislados que los/las empleados/as experimentan a diario: contemplar las actividades en silencio, trabajar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, observar cómo se hace el trabajo y comentarlo, de vez en cuando participar en un cursillo de entrenamiento. Se trata de adquirir y aplicar constantemente los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

A diferencia del **aprendizaje organizacional** no hay ruptura con la rutina, no hay cambio de las estrategias y estructuras. El reto del cambio organizacional a fondo se basa en la **velocidad** del aprendizaje y en el **impacto** que los cambios tienen hacia un nuevo paradigma en el sentido de una nueva percepción del entorno, de un nuevo equilibrio entre estructura y procesos al interior y de una nueva cultura organizacional.

3.6 Micro-procesos del aprendizaje organizacional

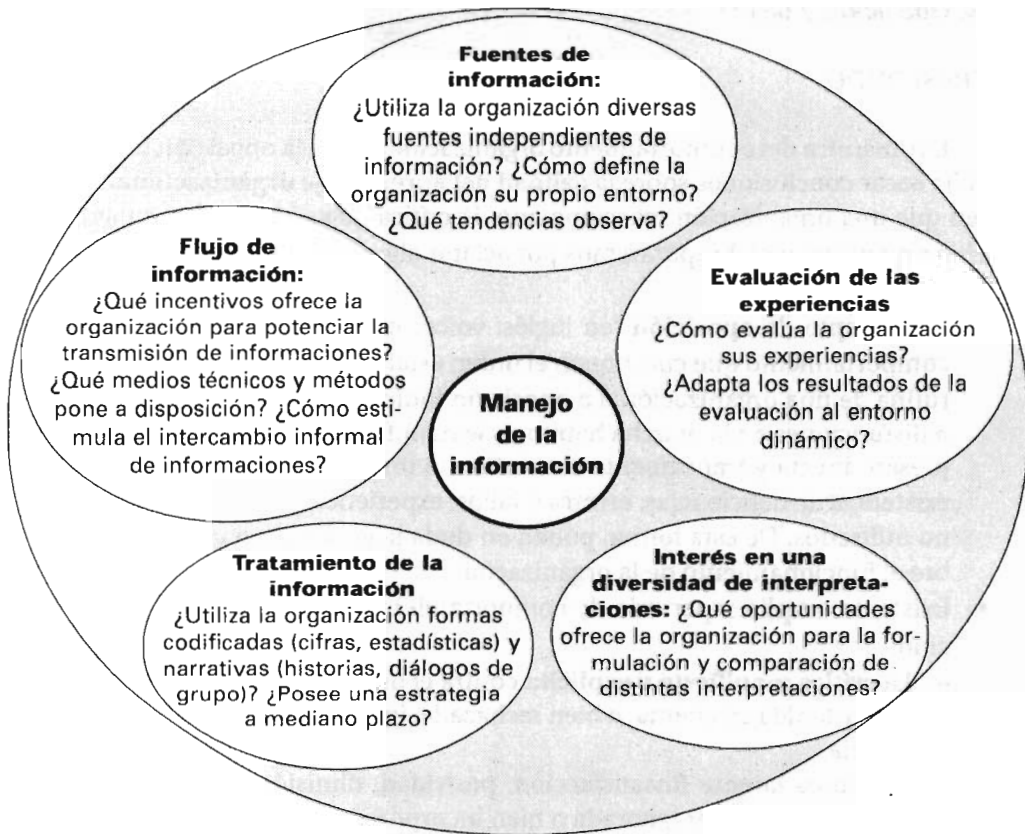
La voluntad y rapidez del aprendizaje organizacional se refleja en su conducta frente al manejo de la **información** y a la **crítica** manifiesta o latente al interior. El diálogo sobre los dos temas suele conducir, con frecuencia, a una reflexión sobre la capacidad de escucha del entorno, las estrategias y los procesos internos y la política del personal.

Una organización puede adoptar una actitud **pasiva**, y esperar a que se les imponga un cambio, o bien obrar **activamente**, tratando de armonizar su propio desarrollo con las nuevas posibilidades y desafíos que se presentan. Este **aprendizaje prospectivo** tiene lugar cuando una organización formula una **estrategia** en respuesta a las tendencias de desarrollo del entorno. Ambas posibilidades dependen de procesos internos de la organización, en particular entre los directivos, de responder a dos preguntas clave:

- ¿Cómo procesa nuestra organización la **información** que recibe del entorno?
- ¿Cómo reacciona nuestra organización ante **opiniones divergentes** y **críticas** que se le expresan abiertamente?

H-32: Manejo de la información

La **primera pregunta** presupone que toda organización tiene que registrar, de la manera más sencilla posible, las informaciones del entorno complejo que considera importantes. ¿Cómo reacciona nuestra organización ante la creciente complejidad del entorno? La siguiente **lista de cinco campos de observación** contiene factores cualitativos, formulados de forma positiva, que revelan una actitud dinámica (o lenta) hacia el aprendizaje rápido organizacional.



Para poder determinar la tendencia evolutiva de una organización durante un período prolongado, y someterla a discusión, es útil cuantificar algunos de los factores mencionados

La **segunda pregunta** presupone que los procesos de aprendizaje que se dan en el seno de una organización están empujados por individuos y grupos y que, consecuentemente, lo que cuenta es cómo reacciona la organización ante las opiniones divergentes y las “teorías locales”. En otras palabras: ¿Qué espacios hay en la organización para opiniones divergentes, nuevas ideas y críticas?

H-33: Oposición y disidencia

❑ TRASFONDO

La dinámica del comportamiento organizacional ante la oposición interna nos permite sacar conclusiones sobre la **calidad del aprendizaje organizacional**. La forma en que una organización reacciona ante la crítica determina en gran medida el cambio organizacional. Empezaremos por aclarar algunos conceptos básicos:

- El concepto de **oposición** (en inglés: voice) hace referencia a las formas de comportamiento que cuestionan el orden establecido y los procedimientos de rutina de una organización. La oposición indica la existencia de desviaciones o disfunciones en la marcha habitual. Se manifiesta cuando los individuos expresan directa y francamente una **crítica** o un **juicio**, poniendo de relieve la existencia de deficiencias, errores o fallos, experiencias positivas o potenciales no utilizados. De esta forma, ponen en duda la concepción que prevalece sobre el funcionamiento de la organización.
- Existe un amplio repertorio de comportamientos para reaccionar a la oposición:
 - La **crítica manifiesta y explícita** contra el orden existente, puede ser aceptada y tenida en cuenta, o bien rechazada, ignorada o admitida sólo en apariencia.
 - La **crítica latente** (insatisfacción, pasividad, dimisión subjetiva y fáctica) también puede ser ignorada o bien incorporada activamente, por ejemplo, por medio de la encuesta o el diálogo.
- Hablamos de **disidencia** (en inglés: exit) cuando una persona abandona una relación (con otras personas u organizaciones), y rompe sus vínculos para buscar una relación alternativa. La disidencia frecuente es una **señal de alarma**. Cuando una organización es abandonada por su personal y/o sus clientes, es síntoma de que algo no funciona. Si una persona no tiene alternativas, con frecuencia, la disidencia se convierte en una denuncia muda y pasiva: sigue en el trabajo sin motivación y compromiso.
- La disidencia es la consecuencia lógica de la oposición y presupone que existen otras **opciones**. Aunque la disidencia responde precisamente a los principios del mercado (... seleccionando el mejor producto, el mejor puesto de tra-

bajo), tiene un **efecto inhibitor para el aprendizaje organizacional**, ya que hace perder, dado el caso, a sus miembros más valiosos y creativos. Las organizaciones que no admiten otra forma de oposición que la disidencia (... al que no le guste, que se marche), bloquean seriamente el aprendizaje.

- La disposición a **asumir responsabilidades** y la posibilidad de adoptar una conducta opositora están estrechamente interrelacionadas: la persona que puede expresar su oposición sin temer represalias, tenderá a identificarse con un proyecto y a mostrar una mayor disposición a asumir responsabilidades.
- La conducta opositora está fuertemente influenciada por el contexto **socio-cultural** y por el **status** de las personas y grupos involucrados. En otras palabras: en cada organización encontraremos distintos grados de lealtad hacia las "teorías locales", según las personas y grupos, según su cultura interna.

□ PASOS

1 Observación

Auto-observación:

- ¿Ante qué personas puedo expresar una opinión crítica y suscitar con ello su interés?
- ¿Qué circunstancias favorecen el que pueda expresar una opinión crítica?
- ¿Quién me apoya en ello?
- ¿Quién está interesado en los cambios que se producen fuera de nuestra organización?
- ¿A qué ventajas aspiro al cambiar de organización?
- ¿Qué razones y ventajas me disuaden de cambiar de organización?

Observación de los demás:

- ¿Quién ha suscitado recientemente cambios importantes?
- ¿Quién ha propugnado una discusión abierta sobre el cambio? ¿Qué éxito ha tenido?
- ¿Quién se ha marchado últimamente?
- ¿Qué motivos han aducido?
- ¿Quién está interesado en conocer estos motivos?

2 Cultura de diálogo horizontal

- ¿Qué posibilidades para el intercambio de experiencia tenemos en nuestra organización?
- ¿Cómo se nos recompensa por este intercambio de experiencias?
- ¿Quién se interesa por nuestras opiniones, apreciaciones y propuestas?

3 Cultura de oposición

La forma de reaccionar ante la oposición difiere de una organización a otra, porque obedece a una serie de factores circunstanciales, tales como:

- ⇒ la fuerza persuasiva de los argumentos de la oposición y la posibilidad de objetivarlos
- ⇒ el *status* y la influencia de la oposición (“calificaciones del mensajero”) la medida en que la oposición pone en peligro el *status quo*

Sin embargo, podemos establecer cuatro categorías de organizaciones, según su forma de reaccionar ante la oposición:

- 1 **Negación de la oposición:** Aislamiento de la organización frente a las demandas de cambio que se perciben en la oposición; a lo sumo perfeccionamiento de las estructuras actuales y de la imagen del entorno predominante.
- 2 **Confrontación aparente:** Retoques cosméticos que fingen la aceptación de los impulsos de cambio; refuerzo de las estructuras de defensa contra la oposición, por ejemplo, a través de la marginación y la difamación.
- 3 **Adaptación reactiva:** Se toma en serio la oposición y conduce a cambios concretos, aunque puntuales, de las estructuras y procesos internos; a lo sumo, se corrige la imagen del entorno.
- 4 **Adaptación activa:** Búsqueda activa de los problemas y de la oposición con el fin de adaptar las propias estructuras y procesos y de corregir la definición del entorno.

3.7 La cultura organizacional - un reto

La **cultura** organizacional está configurada por el **personal**. Es una cultura **implícita** que tiene el personal en su afiliación a la organización, puesto de relieve, por ejemplo en su actitud en favor o contra del trabajo en equipo, en su cumplimiento de las responsabilidades, en su grado de aceptación de normas y reglas. Así, podemos observar que el personal vive y reproduce la cultura en base de la **identificación**

- con las **personas**: el jefe, la jefa, el compañero, la colaboradora, relaciones privadas
- con la **estrategia**: la misión y los objetivos, la imagen, la visión
- con el **producto**: somos los que producen carros, zapatos, relojes, que ofrecen la mejor comida, que aseguran justicia e integración social, etc.
- con la **estructura**: la posición y el poder, principios y reglas, el aura del directivo y del profesional

El reflejo más intenso de esa identificación se nota en el sentimiento individual de formar parte de la organización. Eso se expresa en las formas vivas de comunicación, en el lenguaje, los chistes, los rumores y los innumerables cuentos que giran dentro de la organización. Es evidente, y lo vivimos en cada organización, que las **pautas culturales del entorno** influyen en y se mezclan con la cultura específica de la organización.

Para poder apreciar la dinámica del sistema cultural en las organizaciones, es conveniente analizar las **tres aportaciones que presta la cultura**. Así se puede comprender qué es lo que les falta o se les quita a las personas cuando la cultura cambia, cuando las personas se alejan o se liberan de su propia cultura.

Apoyo	Estructura	Motivación
La cultura establece vínculos sociales, transmite seguridad y proporciona atenciones en la familia y en los grupos de confianza, en la educación, en la vecindad y en la comunidad. El apoyo hace posible la integración en una sociedad, transmite una seguridad a medio plazo y una imagen positiva de sí mismo. El medio elemental para ello es la comunicación (lenguaje, símbolos).	La cultura define normas de comportamiento y valores con unas repercusiones previsibles en lo referente a recompensas o castigos, y facilita la base para la confianza y cooperación con los demás. Permite establecer las diferenciaciones sociales relativas al origen, edad, sexo, profesión, pertenencia de clase, formación y patrimonio. Aquí se incluye también el conocimiento organizacional y técnico. La estructura hace posible la ubicación social en la sociedad y transmite una idea de orden y de justicia social. El medio elemental de la conformación de las estructuras son las relaciones de poder.	La cultura justifica y aclara los motivos de la actuación. Muestra para qué vale la pena esforzarse y qué sentido tiene la vida. Señala las necesidades que deben satisfacerse. Valora los esfuerzos propios y comunes en favor de terceros. Contiene normas sobre el reconocimiento y la lealtad, sobre la cooperación y la competencia. La motivación impulsa a actuar, traza objetivos y determina los planes de vida. El medio elemental para el desarrollo y el control de la motivación es la moral.

El apoyo, la estructura y la motivación actúan como planes de vida culturales, como proyectos de vida potenciales. Por ejemplo, las sociedades industriales de occidente, relativamente jóvenes, ofrecen a sus miembros una cultura que tiene unos rasgos fuertemente **individualistas**: el apoyo es limitado y está orientado a desarrollar un individuo autónomo, capaz de abrirse camino en la vida. La estructura establece el marco dentro del cual el individuo realiza sus oportunidades de vida en competencia con los demás. La motivación consiste en una imagen evolucionante de la historia con una valoración positiva del éxito individual.

Las orientaciones culturales se pueden reunir en grupos de rasgos. Ejemplos: equidad de género, distancia del poder, peso del beneficio propio y del orgullo profesional, grado de la influencia de las relaciones personales, vinculación con grupos de referencia fuera de la organización, necesidades de seguridad. Sin embargo, la orientación **es diferente en los diversos niveles de organización**. En la organización se encuentran diversas formas culturales **mixtas** como en la sociedad: en la familia o en los grupos juveniles se aplican otros valores culturales que, por ejemplo, en la organización del trabajo. Por ello, no es aconsejable asignar unas características culturales a una organización como tal. Las estructuras sociales se superponen y entremezclan en una organización constituyendo un **amalgama**. Por ejemplo, en los esta-

dos andinos, el status social adquirido mediante la formación y la profesión, la pertenencia étnica a una comunidad de indios con un cristianismo kiliástico, la pertenencia a una comunidad rural basada en el trabajo comunitario, la distancia respecto del Estado controlado por una oligarquía de mestizos, se mezclan en una organización.

Los miembros de las organizaciones son **agentes** que se mueven sobre la **frontera cultural** o tránsfugas temporales y que se adaptan a las orientaciones culturales que les esperan. En las sociedades de orientación occidental, destaca la nítida división entre la esfera pública y privada de la vida. La protección y el nepotismo se consideran como factores inhibidores del rendimiento. En las organizaciones de trabajo también se considera obvia esta división. Muchas organizaciones se diferencian claramente de este modelo al estar configuradas en base de criterios de obligaciones familiares o clientelas.

La marcha triunfal de la razón instrumental y de la ética de trabajo protestante se ha introducido en la cultura occidental: se trata de un tipo de cultura expansiva, orientada al rendimiento e individualista, en la que los miembros creen en lo racional y se han desprendido de las aclaraciones míticas a costa de la incomodidad en la propia cultura. Una característica dominante de origen occidental y de amplias consecuencias para las cuestiones relativas a la organización es el marcado **individualismo**. Si surgen errores, defectos o problemas, se adjudican a personas y se apelean a su voluntad.

Un cambio organizacional significa **implícitamente** un cambio en la cultura organizacional. Sin embargo, al inicio de un proceso de cambio la cultura organizacional casi nunca se presta para una intervención directa. Tal intervención quedaría en las nubes y se reduciría a un simple maquillaje. En el **curso del cambio** es evidente que cambiamos la cultura organizacional a través de nuevas estrategias, de la implementación de una nueva repartición de tareas y responsabilidades, de nuevos métodos de trabajo.

En una organización coexisten paralelamente diversos modelos mixtos de cultura organizacional. Por ello, tenemos que evitar caer en la **obsesión de la unicidad**. - Ejemplos:

- En el departamento de investigación de una empresa transnacional, el personal multicultural vive en un ambiente casi permisivo: todos llegan y salen cuando quieren, todos trabajan al mismo tiempo en varios grupos de proyecto con diferentes roles, pero todos creen en el éxito de sus proyectos. Con frecuencia, los investigadores chocan con el departamento del personal de la administración central porque no cumplen con sus requisitos.

- En los proyectos de cooperación, se encuentran con frecuencia, en primer plano, modelos orgánicos de diálogo, ya que el requerimiento de participación así lo exige. Pero, en realidad, mediante el inventario metódico de la planificación, mediante la densidad de regulación en los contratos y los controles de proyectos, se fomentan las formas mecanicistas de organización.
- En las administraciones públicas prevalecen los modelos mecanicistas. Pero estos se van diluyendo según aumenta la distancia con la administración central. Este fenómeno centro-periférico tiene también, sin duda, un lado positivo en la cooperación de las administraciones locales con grupos de la comunidad.
- Las organizaciones locales, acostumbradas a unos procedimientos de unificación de criterios que requieren mucho tiempo, y organizadas bajo un principio orgánico y de diálogo, se convierten, a veces, en organizaciones mecanicistas debido al estilo personal de sus líderes.
- Con frecuencia, los proyectos de cooperación ponen énfasis en el criterio profesional cuando se trata de seleccionar personal o tomar una decisión sobre inversiones. En las organizaciones que tienen una cultura relacional-personal no funciona. Los antiguos modelos de organización sobreviven bajo la superficie y se mezclan con los nuevos.

La mixtura entre **estructura y procesos** –primera fuente de la cultura organizacional– no es uniforme en una organización: hay rincones más flexibles y otros más rígidos con trámites lentos y pesados, formularios y minuciosos sistemas de control.

- Si el **porcentaje estructural** en una organización es **grande** y crece continuamente (como en el modelo mecanicista), existe el peligro de que la organización se petrifique, es decir, que su porcentaje de procesos sea demasiado débil para permitir la auto-observación y la adopción de innovaciones. Los miembros invierten inútilmente energías para crearse márgenes de actuación y huecos, se resignan o, finalmente, disiden.
- Si el **porcentaje de procesos** es grande, existe el peligro de que las actitudes y valores, así como los deseos conscientes e inconscientes de las personas, obtengan cada vez un mayor peso, lo que pone en peligro la orientación y existencia de la organización.

H-34: Análisis subjetivo del trabajo (AST)

□ TRASFONDO

El análisis subjetivo del trabajo / AST se hace para estimular la **auto-reflexión** sobre características claves de la cultura organizacional como la cooperación interna

y las microestructuras que dirigen el trabajo cotidiano. El AST es un instrumento eficaz para inducir y empujar cambios concretos e inmediatos en la organización del trabajo.

❑ PASOS

El cuestionario AST que se presenta más abajo ha demostrado su validez en la práctica. Permite captar la **percepción subjetiva** del trabajo y presentarla esquemáticamente para su discusión. El cuestionario debe ser **cuidadosamente introducido** y su utilización aclarada, a fin de no dar la impresión de que sólo cuentan las cifras (... pero la reducción en cifras facilita la discusión). Conviene hacer una demostración inicial con un ejemplo y dejar, luego, que los participantes completen individualmente el cuestionario.

Cuestionario AST (ejemplo)

ANÁLISIS SUBJETIVO DEL TRABAJO / AST		Mis cinco actividades principales <i>Nota:</i> Asigne un valor a las actividades elegidas para las características A - F 0 = valor mínimo, peor 10 = valor máximo, mejor					
Actividades Características del trabajo ↓		1	2	3	4	5	Total ↓
A Libertad de acción - posibilidad de decisión							
B Carga de trabajo - estrés							
C Apoyo mutuo							
D Aportación útil a la organización							
E Futuro positivo - posibilidades de desarrollo							
F Reconocimiento - valoración - crítica							
Total							

Los criterios A a F deben ser adaptados a cada organización. Un análisis subjetivo de las actividades requiere que los/las asesores/as conozcan previamente la organización y hayan establecido una base viable para la cooperación.

Los criterios AST de A a F (aquí formulado positivamente)

- A** Libertad de acción, posibilidad de decisión: Puedo decidir por mí mismo la manera en que estructuraré y realizaré mi trabajo. Conozco perfectamente el objetivo. Mis superiores no miran constantemente lo que hago. Los objetivos y las tareas están definidos de tal forma que sé lo que es importante.
- B** Carga de trabajo en el ejercicio de la actividad, estrés: Dispongo de tiempo suficiente para cumplir las tareas. El trabajo no me agobia por la falta de tiempo ni de conocimientos.
- C** Apoyo mutuo: Podemos ayudarnos mutuamente en el ejercicio de esta tarea. El éxito de mi trabajo depende también de la buena cooperación con mis colegas. Recibo el apoyo de otros para cumplir esta tarea.
- D** Aportación útil a la organización: Sé lo que mi trabajo aporta a la organización y la utilidad que representa para ella. Podría hablar a mis hijos de ello y lo haré.
- E** Futuro positivo, posibilidades personales de desarrollo: El trabajo no es un callejón sin salida. Deja que pueda desarrollarme personalmente. Ofrece incentivos y la seguridad material necesaria para ello. De vez en cuando surgen nuevos problemas que no pueden superarse fácilmente.
- F** Reconocimiento, valoración, crítica: El trabajo me proporciona reconocimiento. Se discute y evalúa regularmente y se hace una crítica constructiva.

El instrumento AST impulsa a un grupo a presentar e intercambiar experiencias, a reconocer los problemas inherentes a la organización del trabajo y a buscar alternativas para su solución. Este método se apoya en la conclusión empírica de que es más importante conocer cómo es percibido el trabajo, que cómo se presenta la organización hacia el exterior.

Los datos se evalúan en grupos, en los casos que conozco, con ayuda de un/una asesor/a organizacional. Esa evaluación se desarrolla de la siguiente forma:

- Presentación sumaria de los resultados por grupos de funciones. Debate sobre los valores promedio excesivamente bajos o altos y sobre las discrepancias con respecto al promedio de los criterios A a F.
- Comparación de los resultados con los de actividades similares (= columnas 1 - 5). Debate.

- Clasificación de las 5 actividades principales seleccionadas por grupos de funciones. Debate.
- La evaluación y el debate derivan por regla general en la compilación de fortalezas y debilidades, de situaciones críticas y propuestas de cambio, relativas tanto a la estructura como a los procesos. Antes de tratar estas cuestiones es conveniente poner de manifiesto los aspectos **positivos** (puntos fuertes), de forma que pueda identificarse en ellos los enfoques y potenciales latentes para el tratamiento de los aspectos negativos. La clara estructuración de las preguntas –divididas inicialmente, por ejemplo, en las dos categorías: “sistema social” y “sistema productivo”– ofrece un excelente punto de partida.

Revisando la literatura sobre el tema, notamos que el tema de la cultura organizacional es un **tema de moda** que ha sido creado por las grandes empresas multinacionales y sus ejecutivos. Como estrategia consciente, la cultura organizacional trabaja en **dos direcciones**: (1) Cultura organizacional interna: desarrollo de la identificación con los objetivos de la organización. - (2) Publicidad/marketing: conquista de nuevos mercados. Como producto de la cultura organizacional surge una “corporate identity”: un armazón ideológico y simbólico en el que los valores de la organización, la imagen mostrada hacia el exterior y las formas internas de trabajo y comunicación son agrupados coherentemente en un **ideal**.

Lo que es nuevo en el concepto de la cultura organizacional es que se emplea de modo dirigido como **instrumento de dirección**. El punto de partida lo constituyen dos observaciones:

- Entre la productividad y la satisfacción con el puesto de trabajo existe una estrecha relación. Determinados modos de comportamiento deseados (p. ej. disposición a introducir innovaciones, fidelidad a la empresa, alegría en el trabajo) se pueden impulsar mediante la cultura de la organización.
- La organización irradia un aura hacia el exterior que se puede utilizar para estrategias publicitarias y de mercado.

Los conceptos de la cultura organizacional oscilan entre dos posiciones extremas: entre la **manipulación** de los cerebros y la **mejora efectiva** de las condiciones de trabajo.

El concepto clave de la cultura organizacional es la **motivación** - también la motivación al cambio - de los/las colaboradores/as, actividad que los diversos superiores, con frecuencia, traspasan a la organización global, al clima organizacional. La

construcción y el mantenimiento de la motivación se basan en **mejoras tangibles** para los/las colaboradores/as. - Ejemplos: mayor sueldo, regulación apropiada del horario de trabajo, mejores condiciones de espacio, mayor transparencia en las decisiones, participación asegurada, rotación de actividades, círculos de calidad, mejores posibilidades de carrera.

- **Destructores de la motivación** son: una recompensa insuficiente (material, en el estímulo de la personalidad y de la calificación, ascenso de status), falta de reconocimiento, luchas confusas por el poder, conflictos latentes y situaciones de competencia, carencia de éxitos, monotonía, aislamiento, ninguna influencia sobre la configuración del trabajo, bloqueos en la comunicación y la sensación de depender totalmente de un aparato anónimo.
- **Bloqueos de la motivación** son cambios retóricos y de etiqueta que se limitan durante mucho tiempo sólo a estímulos verbales y pseudo-dinámicos o simbólicos o que se agotan en el cuidado de la imagen (y que no producen ninguna modificación reconocible en el contexto y en el contenido del trabajo); son manipuladores y contraproducentes: a la corta o a la larga, los afectados se dan cuenta de la manipulación, se expresan irónicamente sobre la cultura empresarial (lo que es letal), se marchan u oponen resistencia (pasiva).

Durante la fase de transición la organización experimenta diferentes modos de operar. El cambio crea pequeñas islas de innovación con una nueva cultura organizacional que debería después extenderse. Pero usualmente vivimos momentos de gran confusión y de fatiga, de dudas, hasta de rechazo. En la mayoría de los casos, las medidas restrictivas a fin de obligar a la gente a cumplir y asimilarse al cambio suelen aumentar esa regresión transitoria. Para asegurar que el cambio sigue, hemos hecho buenas experiencias **con reuniones regulares** con los protagonistas y moderadores de los proyectos de cambio. En esos momentos fuertes de monitoreo pasamos periódicamente unos mensajes claves enfocados en el fomento de una nueva cultura.

H-35: Elementos para fomentar una nueva cultura organizacional

- Inyectar nueva energía a la organización a través de grupos de tarea compuestos de diferentes entidades y mezclar, de esta forma, las culturas internas.
- Apoyar los grupos de tarea con instrumentos de moderación y visualización.
- Reconocer fuertemente los esfuerzos de nuevos grupos de tarea.
- Realizar auto-evaluaciones regulares.
- Asegurar un apoyo incondicional con flexible disponibilidad.
- Señalar y corregir los errores sin culpar a nadie.
- Producir y distribuir periódicamente informes concisos del progreso.
- Ajustar el ritmo y la velocidad a la gente y a los recursos disponibles.
- Perfilar los éxitos y nuevas prácticas y comunicarlos.
- Luchar en favor del reconocimiento del trabajo de los grupos de tarea.

3.8 Género en las organizaciones

El género es una categoría que aborda todas las relaciones sociales y productivas de una organización de acuerdo con el sexo

- de su personal
- de las organizaciones de cooperación (proveedores, organizaciones contrapartes, etc.)
- de sus clientes
- del público en el entorno

El aspecto merece nuestra atención cuando nos acordamos que, por ejemplo, en Colombia, en promedio, 75 hombres ganan lo que ganan 100 mujeres. Y que es casi cuatro veces más probable que un hombre sea su empleador que una mujer. O que dos veces el número de mujeres que de hombres trabajan sin remuneración, sin contar con el trabajo doméstico. Y que por cada mujer que ocupa un cargo directivo o ejecutivo en la administración pública, hay más de diez hombres que hacen lo mismo.

El género se manifiesta e influye en los más diversos aspectos del comportamiento organizacional. La interpretación cultural del sexo –y no el mero sexo biológico– y de las identidades de género, **determina** que hombres y mujeres vivan experiencias de vida distintas y desiguales, dentro y fuera de la organización.

Uno de los mecanismos básicos de los cuales dispone la sociedad para imponer y reforzar el sistema de género es la **asignación de roles** diferentes a hombres y a mujeres. De acuerdo con el tipo de rol asignado, se condiciona el grado de aceptación o de rechazo del actuar de cada individuo según su sexo. En búsqueda de aceptación, los hombres y las mujeres asumen sus respectivos roles, que tienden a separarlos en diferentes esferas de acción. De manera general, se puede afirmar que se privilegia el actuar de los hombres en la esfera **pública** (en el trabajo remunerado, en el poder y la política, y en lo racional), mientras se liga a la mujer a la esfera **privada** (lo doméstico, lo familiar y lo afectivo). Una organización puede promover o equilibrar la inequidad de género a través de sus estrategias, productos y su estructura. Comprender una organización desde la perspectiva de género, entonces, implica reconocer explícitamente las diferencias entre hombres y mujeres a su interior y en su relación con el entorno para conocer las consecuencias –en términos de **ganancia y pérdida, éxito y fracaso**– que estas diferencias traen para la organización y sus integrantes.

Las organizaciones constituyen un terreno particularmente fértil para la producción y reproducción de innumerables códigos y prácticas de género y, a la vez, para la generación de conflictos de género. Algunas de las características de las organizaciones que contribuyen a esta capacidad de influencia incluyen:

- **Diferenciación de roles:** Las organizaciones se estructuran con base en una división de trabajo de acuerdo con roles definidos para el personal en diferentes cargos. Los roles son una fuente clave que sirven de modelos dentro y fuera de la organización. La investigación demuestra que un factor importante en la identificación de una persona para un cargo es el género. Así se concentran mujeres y hombres de acuerdo con las expectativas de género: las mujeres tienden, por ejemplo, a estar en posiciones de asistencia a otros o de naturaleza social, mientras que los hombres están en cargos que requieren de la independencia o de habilidad para imponerse. Estas divisiones refuerzan los estereotipos de género y las relaciones de poder que implican.
- **Jerarquía y poder:** El funcionamiento de las organizaciones siempre depende de la implementación de un sistema jerárquico de relaciones y de toma de decisiones a su interior. Una lógica jerárquica depende de que unas personas asuman un papel de autoridad y ejerzan efectivamente el poder, mientras que otras se subordinen a estas primeras. De acuerdo con los roles de género predominantes, las organizaciones tienden con mayor frecuencia a otorgar autoridad a los hombres y subordinación a las mujeres, reproduciendo así esta relación desigual. El imagi-

nario social de la relación jefe-secretaria, en el cual ella está ante todo para apoyarlo en múltiples sentidos, encarna esta relación de subordinación. Igualmente, las organizaciones que promueven y premian actitudes competitivas –las cuales son inculcadas más efectivamente en la identidad masculina que en la femenina– favorecen así la promoción y el poder de los hombres por encima de las mujeres, aún en igualdad de otras condiciones.

Para resumir en un solo término, las organizaciones construyen un **paradigma del género** con reglas implícitas del juego. Algunas de las **consecuencias palpables** en las organizaciones son, entre otras, las siguientes:

- Los hombres tienden a tener mayor acceso a los niveles más altos de poder en las organizaciones, mientras que las mujeres se concentran en niveles medios y bajos.
- Las mujeres ganan en promedio salarios significativamente menores que los hombres.
- Existe segregación de los sexos por cargos, donde la masculinización de cargos subordinados o de apoyo es aún más lenta que la feminización de cargos de poder.
- Las mujeres tienden a avanzar más lentamente que los hombres en las jerarquías, iniciando y terminando en niveles inferiores que éstos.
- Se exige más a las mujeres que a los hombres para ascender en las organizaciones, evidenciándose una estigmatización frente al trabajo femenino.
- Con el fin de responder a las exigencias domésticas, las mujeres interrumpen con mayor frecuencia su actividad en las organizaciones que los hombres, con repercusiones en sus posibilidades de ascenso.
- En búsqueda de éxito en el campo laboral, las mujeres aplazan o desisten de casarse o tener hijos con mayor frecuencia que los hombres, para quienes el conflicto trabajo-familia no es tan agudo.

Estos hechos, siendo sólo algunos ejemplos, demuestran la **desigualdad de oportunidades** que se genera en las organizaciones. El cuadro que a continuación presenta evidencias de estas diferencias extraídas de diversas investigaciones, resume la experiencia masculina y femenina en tres campos de acción: (1) **carrera** - (2) **promoción** - (3) **familia y trabajo**. Estos tres campos son útiles para comprender la problemática de género en cualquier organización. Sin negar que se han logrado avances significativos en la posición y futuro de las mujeres en las empresas privadas y las entidades públicas, queda claro que aún se está lejos de la meta de condiciones de equidad. Una estrategia efectiva de cambio tiene que trascender nociones simples de equidad y enfrentar de manera directa estas áreas.

H-36: Tres campos de acción por equidad: carrera, promoción, familia y trabajo

Aspecto	Carrera
Ambición profesional	Las mujeres administradoras aspiran a puestos de menor rango que los hombres administradores. Las mujeres ejecutivas tienden más a especializarse en un solo campo –de competencia técnica– que delimita su radio de acción.
Dedicación laboral	Las mujeres son empleadas de medio tiempo con mucha mayor frecuencia que los hombres.
Interrupciones en la actividad laboral	Las mujeres administradoras interrumpen con más frecuencia su actividad laboral que los hombres. Las mujeres administradoras experimentan con más frecuencia períodos de desocupación que los hombres, pero el impacto de un período vacante es mayor en un hombre. Las mujeres ejecutivas presentan una menor movilidad por cargo y entidad que los hombres, así como una menor movilidad geográfica.
Actividad en múltiples esferas	Las mujeres son más ambivalentes sobre su vida laboral que los hombres, debido a la competencia de otros roles. Las mujeres ejecutivas y profesionales son más “orientadas a familia” (1a. prioridad familia, 2a. vida laboral) que los hombres en los mismos cargos.

Aspecto	Promoción
Desempeño laboral	La calidad del desempeño profesional de las mujeres es igual o superior a la de los hombres.
Barreras de entrada	Las mujeres tienden a tener que acumular mayores atributos y apoyos para acceder a cargos equivalentes a los que ocupan los hombres. La entrada de las mujeres a niveles altos es más fácil en áreas consideradas de su competencia, como salud y educación, que en otras áreas, donde existe una segregación por roles de género.
Ascenso laboral	Las mujeres avanzan más lentamente en la jerarquía organizacional que los hombres. Las trayectorias laborales de las mujeres son menos centradas en niveles directivos, iniciando más bajo, ascendiendo más lentamente y finalizando en entidades de menor rango.
Salarios	Las mujeres administradoras ganan salarios inferiores al de los hombres administradores. Pese a los salarios iniciales iguales, las mujeres administradoras reciben en promedio sólo el 80% del salario de los hombres administradores.
Actitudes hacia el trabajo	Las mujeres y los hombres expresan niveles similares de satisfacción con su trabajo. Las mujeres administradoras expresan más satisfacción con su trayectoria profesional que los hombres.

Aspecto	Familia y trabajo
Estado civil	Un menor porcentaje de mujeres administradoras están casadas en comparación con los hombres administradores. Una mayor proporción de mujeres ejecutivas (promedio 50%) que hombres ejecutivos (5%) son solteras, divorciadas, separadas o viudas.
Características del cónyuge	Las mujeres profesionales y ejecutivas tienden a casarse con hombres de niveles educativos iguales o superiores; los hombres tienden a casarse con mujeres de menores niveles educativos y profesionales.
Ingresos entre cónyuges	La mayoría de las mujeres ganan significativamente menos que sus esposos; entre ejecutivas, en promedio 15% menos. Sólo el 15% de las mujeres en matrimonios de doble ingresos ganan más que sus esposos.
Prioridad de trabajo entre cónyuges	Las mujeres profesionales en matrimonios de doble ingreso asignan menos prioridad a su trayectoria profesional que sus esposos.
Identidad de género	La identidad y los roles de género contribuyen a determinar la prioridad que las mujeres asignan a su vida laboral y su vida doméstica. La identidad y las expectativas influyen en las reacciones de los cónyuges a los logros profesionales de las mujeres.
Maternidad y paternidad	Las mujeres ejecutivas, con mayor frecuencia que los hombres, no tienen hijos o tienen menos.
Trabajo doméstico y cuidado de niños	Las mujeres empleadas, entre ellas ejecutivas, dedican muchas más horas semanales al trabajo doméstico y cuidado de niños que los hombres empleados. A pesar de las diferencias claras en horas dedicadas a lo doméstico, la mayoría de las mujeres considera que sus cónyuges contribuyen de manera justa a este trabajo.
Tiempo libre	Las mujeres empleadas disfrutan significativamente menos horas de ocio por semana que los hombres empleados. Una mayoría de mujeres empleadas casadas considera que carece de tiempo para ellas mismas.

3.9 Trabajar con la resistencia

La resistencia es un fenómeno **natural** ligado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca **inseguridad, pérdida de**

control y causa **temor** porque **el futuro se ve incierto**. Esta sensación se percibe incluso cuando planeamos el cambio, es decir, cuando intentamos clarificar ciertas parcelas de la incertidumbre. Aunque el cambio acompaña la vida del ser humano en todas sus etapas (desde el nacimiento hasta la muerte), nuestra actitud frente a él es básicamente conservadora: “más vale pájaro en mano que ciento volando”.

El futuro es incierto. Por eso, la **resistencia frente al cambio es una expresión normal**. La resistencia al cambio es una manifestación de la preocupación de que no se podrá dominar lo nuevo con la experiencia propia y con las estrategias de acción de que se dispone. La cautela y el recelo frente a cualquier cambio son actitudes defensivas naturales contra lo que desborda nuestra capacidad: sabemos por experiencia que un cambio brusco de dirección puede hacer descarrilar el tren. Por tanto y, siguiendo la **máxima de Paracelso**: “todo es veneno y medicina a la vez; depende de la dosis”.

Ante una situación de cambio, suelen formarse en general **tres grupos de personas**: los que lo aprueban, los indiferentes y los que se oponen a él. Por esta razón, los cambios, sean de carácter técnico, metódico, organizacional, económico, social, político o cultural, son siempre **polos de conflicto** entre los tres grupos. Si la redistribución de poderes no se discute abiertamente, sino que se asume tácitamente, aparece la resistencia.

H-37: Los tres grupos en conflicto y las causas

actitudes → resistencia ↓	en favor del cambio	indiferente	en contra del cambio	%
activa	agentes de cambio	escépticos, desinteresados	opositores, críticos, dogmáticos	60 %
pasiva	asistentes, simpatizantes	espectadores, masa inerte	esconden la cabeza en la arena	40 %
%	30 %	50 %	20 %	100 %

Causas importantes de resistencia son, por ejemplo:

- ☐ información incompleta, falsa o nula sobre el propósito del cambio
- ☐ tamaño enorme del cambio (no se ve un camino)
- ☐ transmisión deficiente de información, falsificación, sabotaje
- ☐ rechazo de la participación ofrecida
- ☐ pasividad en el desempeño y desinterés
- ☐ desconfianza frente a los directivos/superiores
- ☐ formación de alianzas semiclandestinas en contra
- ☐ efecto de “celdas”: aislamiento de los actores/grupos de cambio
- ☐ disidencia de empleados

La secuencia de acontecimientos que llevan a la aparición de la **resistencia** al cambio previsto es, a grandes rasgos, la siguiente:

- 1 **Anuncio de cambio:** cuando la información sobre el cambio es incompleta y sus consecuencias son impredecibles, surgen preocupación y temores.
- 2 **Perturbación del equilibrio psíquico:** se cuestiona la necesidad y el motivo del cambio: ¿por qué hay que cambiar algo?, ¿qué errores cometimos en el pasado? ¿quién espera beneficiarse de ello?, ¿qué consecuencias hay que temer?
 - novedad desconocida: → desconfianza
 - ventajas inciertas: → escepticismo, reserva
 - camino desconocido: → temor a la pérdida de control
 - sensación de incapacidad: → huida
- 3 **Racionalización:** en estado de desequilibrio tendemos a buscar razones de mayor o menor peso que desaconsejen el cambio. Los argumentos y las objeciones son signos de resistencia que debemos tener en cuenta. Por ejemplo:
 - Los comentarios críticos de carácter objetivo son muestra de interés y de la necesidad de información .
 - Las frases reprobatorias, los comentarios jocosos, los rumores y las intrigas se deben muchas veces a la falta de una información clara.
 - Los ataques a personas que personifican el cambio indican que el poder es un tema tabú.
 - El no dar crédito a las fuentes de información denota una oposición fundamental contra los objetivos del cambio.

- 4 **Síntomas y actos:** la enfermedad, la elevada fluctuación de personal, el absentismo, el apartarse de los demás (“deserción interior”), las fricciones, el desconcierto, la “guerra de papeles” burocrática, el sabotaje, la disidencia.

Esa secuencia produce lo que podemos llamar **pérdida de control**. Es el hecho de que el individuo se sienta desorientado (“¿qué es lo que sucede aquí?”), porque han dejado de tener validez las reglas conocidas y las consecuencias de la propia actuación son imprevisibles para el individuo. Esto suele producir una sensación de temor, que se considera como un factor negativo porque socava la confianza del individuo en sí mismo, restringe el campo de visión y bloquea la voluntad de aprender.

En esta situación desagradable de pérdida del control –en el sentido de imposibilidad individual para dominar una situación o una tarea, que va acompañada de una sensación de temor– solemos defendernos del riesgo de desequilibrio utilizando **argumentos tanto lógicos como pseudo-lógicos**. Recurriendo al rico surtido de frases estereotipadas, la aversión en contra de un cambio se expresa en frases tales como:

- Con ello sólo conseguiremos lo contrario.
- Con ello no se consigue nada.
- Esto destruirá lo que ya tenemos.
- En nuestra organización, departamento, etc. todo es distinto.
- En el fondo está muy bien, pero no aquí.
- A nadie se le ocurriría hacerlo así.
- Siempre lo hemos hecho así.
- Eso es demasiado teórico.
- Aún no ha sido demostrado empírica/teóricamente.
- Es demasiado pronto, aún no hemos alcanzado el grado de madurez necesario.
- Cuesta demasiado y no tenemos los recursos para ello.
- Estaría bien, pero no disponemos de tanto tiempo.
- A decir verdad, tenemos problemas mucho más importantes.
- Aquí, a nadie le interesa.
- Esto viene de fuera, no nos es familiar.
- Con ello nunca llegaremos a ninguna parte.

Estas frases pueden anular fácilmente cualquier argumentación racional. La razón sucumbe ante la declaración: “No queremos cambiar nada”. Las frases citadas son mensajes cifrados. No hay que tomarlas literalmente, pero sí hay que **tenerlas en cuenta**. La resistencia de origen emocional es mucho más frecuente que la basada en

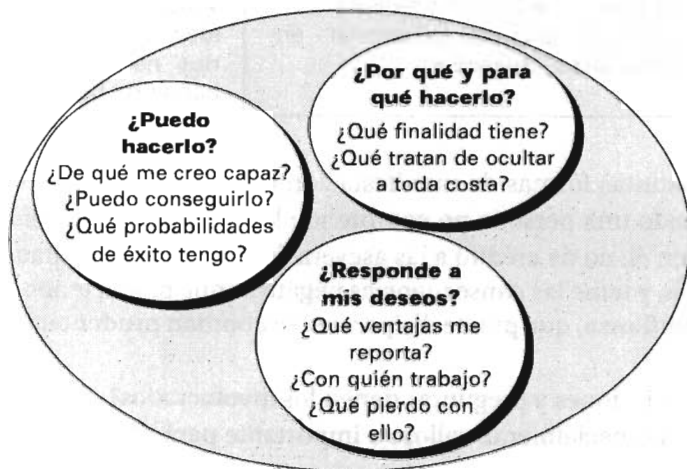
argumentos racionales. Si ignoramos estas **señales** indicadoras, la comunicación se convierte en un círculo vicioso adoptando fórmulas retóricas del estilo: “sabemos lo que está ocurriendo, pero como no queremos cambiar nada, no entendemos nada.”

¿Qué hacer? - En base de la experiencia, podemos resumir, que abordar la resistencia de forma constructiva significa **reducir la pérdida de control en favor de la participación** funcional en el proceso de cambio.

La resistencia indica dónde hay **energías bloqueadas**, energías que, a su vez, pueden ser liberadas en favor del cambio. En esencia, pues, la resistencia no es un factor perturbador, sino una **fuerza de energía** de la que debemos abastecernos.

Cuanto mayor es la **urgencia** de un cambio, más incómoda, incluso molesta, resulta la resistencia. Es entonces cuando se tiende a pasarla por alto, tratando de imponer el cambio a toda costa. Esta actitud, sin embargo, constituye un **grave error**, y suele conducir a un aumento de la resistencia. Ignorar la oposición puede llevar a un **bloqueo** del proceso y a equivocaciones que luego resultarán costosas. Un requisito básico para el éxito de los procesos de cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso **aprender** de ella. Todo empieza con la comprensión de las formas de resistencia.

Toda resistencia contiene un mensaje secreto que debemos descifrar. Para ello es indispensable entrar en contacto directo con las personas y grupos que están en contra de un cambio organizacional. Comprender significa en este caso, tratar de ver la conducta **desde el punto de vista** de estas personas. Ante una situación de cambio, los/las participantes se formulan tres preguntas conectadas entre sí:



H-38: Comprender la resistencia

En general, la resistencia es un estado difuso: notamos que algo no va bien. Las cosas dejan de funcionar repentinamente, todo se hace más lento, se discuten interminablemente cuestiones superfluas, se pierde el hilo conductor, cunde el desconcierto y la desazón, se impone un silencio incómodo. Existen diversas **formas de expresar resistencia**. La matriz expuesta más abajo permite representar de forma simplificada los acontecimientos observados y compararlos durante un tiempo prolongado. Basta con registrar en la matriz las **manifestaciones verbales y no verbales** de algunos individuos y grupos en forma de ejemplos.

	acto no verbal (actuar)	acto verbal (hablar)
activo (ataque)	irritación - excitación agitación - disputa - intrigas - rumores sobre repercusiones - formación de alianzas semiclandestinas en contra - sabotaje - boicoteo - retención de información	oposición - protesta réplica - reproche - protesta - amenaza - sospecha de beneficio - polémica - formalismo obstinado
pasivo (huida)	desánimo desatención - displicencia - enojo - distracción - ira - cansancio - distancia - emigración interna - insomnio - angustia existencial - enfermedad - ausencia	evasión - desviación silencio - debate de cuestiones triviales - menosprecio de otras personas - ridiculización- desprecio de ideas nuevas - tonterías - comentarios necios, jocosos, sarcásticos, hablar de bagatelas

Las distintas formas de manifestación de la resistencia **se refuerzan mutuamente**. Cuando una persona no comprende la razón de un cambio y el rol que desempeñará en él, no da crédito a las aseveraciones bienintencionadas que hacen los protagonistas, y teme las consecuencias negativas que pueda tener. Cunde así un **clima de desconfianza**, que puede disiparse si se abordan prudentemente ciertas cuestiones:

- ¿Qué objeciones y preguntas tienen los involucrados?
- ¿Qué es especialmente valioso e importante para ellos?

- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades y preocupaciones ?
- ¿Qué puede suceder si procedemos tal y como lo hemos planeado?
- ¿Qué habría que impedir en opinión de los involucrados?
- ¿Qué alternativas ven los involucrados?
- ¿Cómo habría que proceder en su opinión?
- ¿Qué es adecuado y aceptable?

Para evitar que la resistencia se refuerce mutuamente y se formen alianzas, es conveniente trabajar con **grupos separados en virtud de sus intereses particulares** (principio de la separación de perspectivas). Dos **reglas** fundamentales para comprender la resistencia son:

- **animar y ayudar a las personas a expresar y explicar su oposición,**
- **transformar las formas no verbales y pasivas de resistencia en manifestaciones verbales y activas,**
- **evitar y/o reducir la pérdida de control** (la idea que el sujeto tiene de la influencia y eficacia de sus actos):

H-39: El concepto del lugar de control (locus of control)

Un cambio organizacional no previsto, precipitado e intransparente llega a un sentimiento de pérdida de control: el individuo que antes se consideraba como **sujeto agente** y configurador de sus actos y de su entorno, se siente ahora como **víctima de las circunstancias** o de la fuerza del destino y del poder. La voluntad y la motivación para asumir o rechazar **responsabilidad**, para **participar y compartir sus experiencias** de pronto desaparece.

El concepto del lugar de control se basa en la siguiente observación: el individuo tiene la opinión de que sus actos están determinados en mayor o menor medida por su voluntad o por fuerzas externas; con ello responde implícitamente a las preguntas sobre la **relación individuo-entorno**, por ejemplo:

- ¿Determino yo mismo mi vida y mis actos?
- ¿Hasta qué punto mi vida y mis actos están determinados por otras personas, por la organización o por los imperativos externos?
- ¿Mi vida está condicionada por la casualidad, el destino u otras influencias imprevisibles?

- ¿Estoy sometido a la voluntad de leyes que, aunque conocidas, me tienen a su merced?
- ¿Puedo imponer mi voluntad en contra de estas limitaciones e imperativos?

La respuesta a estas preguntas nos lleva a la noción de la **conciencia subjetiva de control** (en inglés “locus of control”), que puede definirse como la idea que el sujeto tiene de la influencia y eficacia de sus actos. Esta idea está formada a partir de **percepciones individuales del mundo** adquiridas a través de la experiencia cotidiana, por ejemplo, en su organización de trabajo. Si prestamos atención, la escucharemos en ciertos comentarios casuales que explican un comportamiento:

- ☐ “No hay que dejarse avasallar.”
- ☐ “Lo mejor es hacer como hacían mis padres y mis antepasados.”
- ☐ “Es inútil.”
- ☐ “Hay que amoldarse.”
- ☐ “Siempre ha sido así, es la norma.”
- ☐ “Puedo esperar.”
- ☐ “Saldré adelante.”
- ☐ “Confío en sacar algún provecho.”

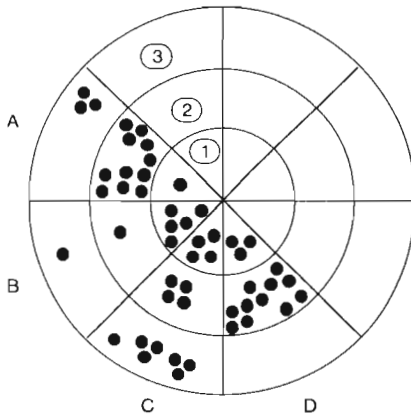
La conciencia subjetiva de control es un concepto relativamente estable, **socio-cultural y biográficamente** aprendido, sobre la eficacia de los propios actos. Todas las experiencias relacionadas con la **eficacia** o la **impotencia** de nuestros actos dejan su huella en la conciencia de control. Ésta se va formando desde la infancia: “Nuestro lugar en la vida está predeterminado.” - “Siempre lo hemos conseguido” - “Contra los que mandan no hay nada que hacer” - “No hay que contradecir a la autoridad (maestros, superiores, funcionarios).”

La conciencia de control es un **mapa cognitivo** con el cual valoramos continuamente lo que somos **capaces de hacer**, lo que tiene **perspectivas de éxito** y lo que es **mejor evitar o rechazar**. Por lo tanto, cuando nos encontramos ante la necesidad de solucionar un problema o de cambiar a fondo, se plantean las siguientes preguntas:

- 1 ⇨ **Conciencia subjetiva de control:** ¿Hasta qué punto mis/nuestros actos están determinados por la voluntad propia?
- 2 ⇨ **Limitaciones percibidas en el ambiente:** ¿A qué obstáculos me enfrente/nos enfrentamos?

3 ➤ Limitaciones fácticas / de hecho: ¿Qué obstáculos existen realmente? ¿Qué obstáculos perciben los demás?

La siguiente **figura circular** sirve para visualizar las respuestas a las tres preguntas. Esta figura puede emplearse en repetidas ocasiones para representar los cambios en el **lugar de control**:



A. B. C ... temas, decisiones o proyectos de cambio

- 1 Conciencia de control propio
- 2 Limitaciones percibidas
- 3 Limitaciones de hecho

Preguntas orientativas:

- ¿Qué podemos cambiar sin apoyo de o por decisión de otra persona?
- ¿Qué observamos con preocupación?
- ¿Qué nos frena, impide y bloquea?

No existe una conciencia correcta o incorrecta de control. Si comparamos dicha conciencia con las limitaciones fácticas, lo único que podemos deducir es si éstas son **razonables** o no, pero no obtendremos información alguna sobre el éxito de la conciencia de control. Incluso las concepciones llamadas “utópicas” pueden tener éxito: es sabido que la persona que **se cree capaz** de afrontar cualquier problema supera las dificultades con mayor facilidad.

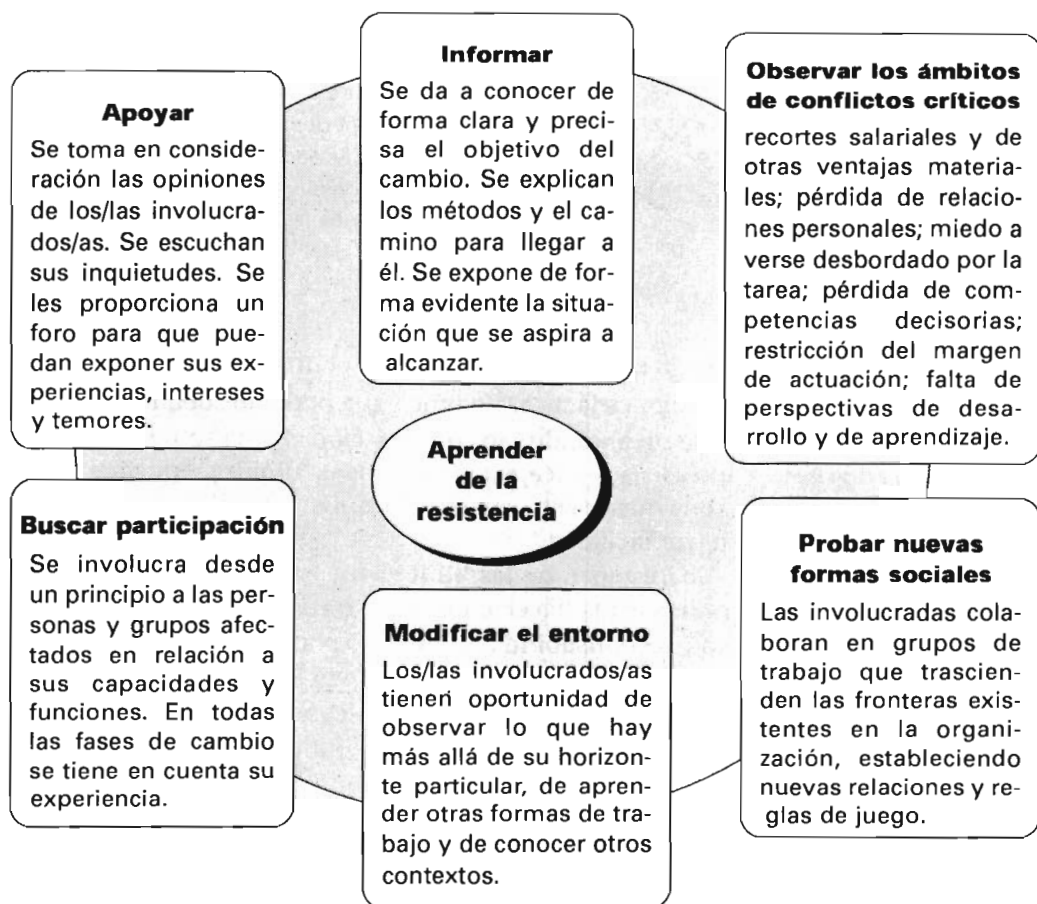
La construcción de una **imagen de las limitaciones aceptada por todos** los miembros del grupo, permite a éstos hacerse una idea clara de la finalidad para la que quieren y pueden asumir **responsabilidades**. A corto plazo, sólo se puede modificar aquello que las personas involucradas se ven en condiciones de control.

Todos los métodos de la auto-observación y **auto-evaluación** ayudan a intercambiar y comparar las concepciones subjetivas de control y con ello la autonomía de los grupos y organizaciones aumenta.

Para **reducir la pérdida de control** de los/las participantes, favorecer la manifestación verbal de la resistencia y lograr la participación colectiva, tenemos que avanzar por varias sendas simultáneamente. Todas ellas conducen al objetivo común de **aprender** de la experiencia y de los argumentos de las personas involucradas.

H-40: Aprender de la resistencia

El arte de manejar la resistencia está emparentado con una de las artes marciales japonesas, el "Aikido": en lugar de acometer frontalmente al enemigo, debemos absorber la energía que encierra.



Las organizaciones pueden ser comprendidas como sistemas sociales relativamente estables, que se encuentran en **un equilibrio casi estacionario**, ya se trate de empresas, partes de la administración pública o asociaciones y grupos. Las costumbres y las reglas de juego generalmente reconocidas determinan el proceder de los-/las involucrados/as en el sistema. Sin embargo, el sistema solamente es estable y aparentemente seguro, porque la totalidad de los movimientos y opiniones se neutralizan mutuamente. Este **equilibrio lábil** representa la situación de partida para cada cambio.

Cada cambio, en un sistema social, hace tambalear el lábil equilibrio en el campo de las fuerzas estimuladoras (o impulsoras) e inhibitorias (restrictivas). Esto es considerado como amenazador, ya que el equilibrio desempeña una importante función social: proporciona seguridad por medio de puntos de referencia fijos. Un orden estable tiene la ventaja de ser conocido y –por ende– más o menos **calculable**. Si el equilibrio se pierde, se producen inquietud y desorden. Pero mientras el equilibrio permanece sin ser estorbado:

- sabemos a qué atenernos
- nos podemos orientar por lo experimentado
- sabemos exactamente lo que tenemos que hacer y lo que tenemos que dejar de lado
- se conoce lo que se espera de nosotros
- es claro lo que podemos esperar de los otros o lo que tenemos que temer de ellos
- nos sentimos como en casa

La situación de partida del equilibrio lábil contiene **tres estrategias** de cambio posibles, que pueden ser combinadas entre sí:

- **Reducir fuerzas inhibitorias:** La actitud reservada frente a cambios y temores es considerada seriamente como síntoma. Esta actitud contiene importantes mensajes y hace referencia a experiencias que tienen que ser tomadas en consideración en la estrategia de cambio. Las posiciones de resistencia no se personalizan, estigmatizan o castigan. La sinceridad y la comprensión para la inseguridad y la preocupación repercuten en forma integradora sobre los involucrados: En lo posible se acepta mucha gente en el bote. El trabajo de información y comunicación encauzado, conduce a la reducción de la resistencia, en la medida que los interesados son convertidos en participantes.

- ❑ **Agregar y reforzar fuerzas estimuladoras:** Se buscan agentes de cambio y aliados y se los apoya en la realización de pequeños cambios. Por experiencia, tales impulsos innovadores son observados con atención por espectadores externos. Esta forma de proceder puede traer aparejado el riesgo de una movilización indirecta de las fuerzas inhibitorias por medio de la desconfianza (“¿Qué se está tramando allí?”; “¿Qué maquinan en secreto?”) y teorías de conspiración. Las estrategias contrarias provocadas van desde la resistencia pasiva hasta el sabotaje activo.
- ❑ **Modificar el ambiente social y material:** Los miembros de la organización toman conocimiento de cómo organizaciones semejantes resuelven las mismas tareas. Nuevas informaciones modifican la óptica: Todo es observado a través de un nuevo lente. El intercambio de experiencias (“Company meets Company”) y formas nuevas de resolución de problemas (“Quality circles”) refuerzan la idea de que la misma tarea puede ser resuelta de diferentes maneras. Un cambio técnico insignificante o el desplazamiento de puestos de trabajo llevan a otra comprensión de la tarea.

La estrategia de **reducir las fuerzas inhibitorias** es la más prometedora, porque se apoya sobre la actitud reservada y la resistencia de los interesados. Además, sirve para gestionar constructivamente los **conflictos** que surgen y ofrece la oportunidad de crear una situación de partida conveniente y de **confianza**. Estas resistencias tienen por lo general bases sólidas: con frecuencia, los cambios representan más obligaciones. En un puesto de trabajo, sólo se pueden realizar nuevas tareas adicionales cuando se desatienden discretamente las tareas realizadas hasta el momento, de manera que se produzca un espacio libre para lo nuevo.

H-41: Convertir la resistencia en diálogo

El modelo de las tres fases de cambio organizacional de Kurt Lewin sirve para observar la dinámica de las fuerzas inhibitorias y estimulantes. Parte de los actores y tiene en cuenta que las fuerzas contradictorias también pueden estar reunidas en una misma persona. Los próximos pasos y el siguiente esquema para el análisis del campo han sido validados en la práctica del **monitoreo de cambios organizacionales**. El **campo de fuerzas** en el que se mueven quienes están a favor y en contra de un cambio, es decir las fuerzas impulsoras y restrictivas, puede representarse de forma simplificada como sigue:

Objetivo de cambio:				
Argumentos, actos y comportamientos A FAVOR		ACTORES que influyen en el cambio	Argumentos, actos y comportamientos EN CONTRA	
+	++		--	-

...

--

En general, la **observación del campo de fuerzas** suele poner al descubierto diferentes opiniones sobre las fuerzas impulsoras, la resistencia y la dinámica de los procesos de cambio:

- ☐ Indica huecos de información.
- ☐ Revela que la misma persona o el mismo grupo puede movilizar, al mismo tiempo, fuerzas impulsoras y restrictivas: ambivalencia.
- ☐ El campo de fuerzas hace referencia al área sobre la que especulamos porque no sabemos suficiente sobre ella: huecos de información, interrogantes.
- ☐ Reconocemos a los actores que encarnan la resistencia (con argumentos hasta la ausencia muda), y qué debemos involucrar especialmente: ofertas a las personas que formulen sus inquietudes, críticas, reservas.
- ☐ El campo de fuerzas proporciona indicios sobre alianzas y camarillas: en la formación de grupos de tareas evitar que las fuerzas opuestas se refuercen.
- ☐ Estimula la auto-reflexión: facilita clarificar los roles en el proceso de cambio.
- ☐ Sirve para seguir y guiar el proceso de cambio.

El instrumento resulta especialmente útil cuando se aplica en repetidas ocasiones, a lo largo de un proceso de cambio, y se trabaja con grupos separados, de ser posible, según sus intereses particulares.

4 Gestión y cambio de la cooperación



Lo que Homero Rey no le contó al presidente, pero se lo siguió contando durante años a todo el que quiso oírlo, fue que su propósito inicial no era tan inocente. Como otros choferes de ambulancia, tenía arreglos con empresas funerarias y compañías de seguros para vender servicios dentro del mismo hospital, sobre todo a pacientes extranjeros de escasos recursos. Eran ganancias mínimas, y además había que repartirlas con otros empleados que se pasaban de mano en mano los informes secretos sobre los enfermos graves.

*Gabriel García Márquez,
Buen viaje, señor presidente (Doce cuentos peregrinos)*

4.1 La red de cooperación como sistema de coproducción

La salud es un “bien público” que sólo puede resultar de la cooperación de muchos actores. Los servicios que se prestan no podrían suministrarse sin el aporte de todas las partes implicadas: el sistema financiero y el ahorro familiar, las organizaciones caritativas y de auto-ayuda, la administración central y local, la investigación privada y la docencia, los productores de medicamentos e instrumentos, los importadores de alimentos y los constructores de sistemas de agua potable, los seguros y las contribuciones de los pacientes, etc.

En base de mis experiencias comparativas en algunos países, tanto en América latina, como en Europa, **no existe un modelo uniforme para el arreglo de cooperación** adecuado en el país X, en el sector Y y para el producto final Z. La construcción de una carretera, por ejemplo, puede considerarse en general como una tarea íntegra del Estado; pero si la desglosamos, en tipos de carreteras (caminos sin asfaltar, pequeñas vías de conexión, carreteras nacionales) y en las correspondientes sub-tareas (planificación de la red vial, levantamiento topográfico, obras de construcción, mantenimiento, política vial, financiamiento, etc.) nos damos cuenta de la filigrana

de soluciones y organizaciones posibles que forman esta red sobrepasando las fronteras nacionales (créditos, suministro de maquinaria, contratación de topógrafos, etc.).

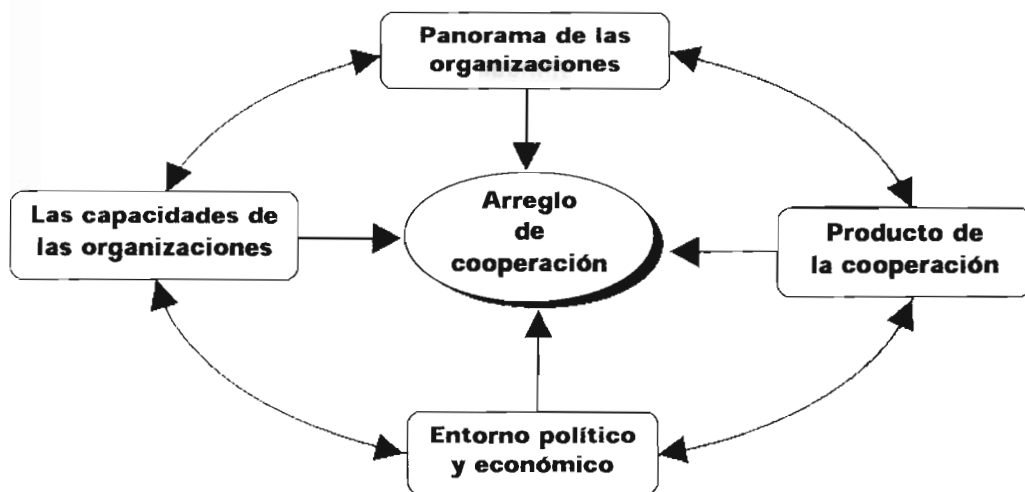
De otro lado, sabemos también que ninguna organización –actor potencial para cumplir con esas tareas– está aislada. En el entorno, hay organizaciones con sus ventajas comparativas que pueden completar a otras y así entrar en lo que, en la actualidad, se llama una **alianza**. Esa nueva palabra “alianza” se ha puesto de moda, aunque siempre ha habido diferentes tipos de cooperación, con vínculos más o menos estrechos, a largo plazo o bastante temporales. Podemos recordar, que tanto en la industria del automóvil, como de relojes, más del 40 % del producto final es encargado –con una marcada y creciente tendencia– a entidades externas. Así, son fruto de alianzas y cooperaciones empresariales que han requerido cambios a fondo en las organizaciones. Cada entrada de una organización en una cooperación significa **un cambio** de ambos actores que se relacionan.

De los muchos ejemplos que hay, tanto en América Latina, como en Europa, la búsqueda de una **nueva distribución de papeles y tareas** entre el sector público y el sector privado radica en el afán de construir nuevos arreglos inter-organizacionales. A fin de mejorar los servicios públicos y de prestar un servicio más eficaz, en muchos casos, es necesario forjar relaciones de asociación y cooperación, más estrechas y más funcionales, con empresas privadas y con las organizaciones sociales y voluntarias de la sociedad civil. Por ejemplo, los gobiernos de América Latina están replanteando sus conceptos de la lucha contra la pobreza y la distribución del ingreso desigual, robusteciendo la capacidad institucional del Estado a través de la descentralización, reforzando los gobiernos locales e incrementado la participación de las organizaciones privadas en la prestación de servicios básicos.

En el caso específico logramos buenos resultados cuando partimos de un **panorama organizacional**, es decir de la pregunta ¿qué organizaciones –públicas o privadas– existen en una zona determinada para la entrega de tal servicio? Después tratamos de diseñar los vínculos posibles que podrán formar el arreglo de cooperación más adecuado. En cada caso específico, debemos tomar en cuenta las capacidades técnicas y gerenciales de las organizaciones y el entorno político (caso, por ejemplo, de un gobierno local) y económico (acceso a los mercados, por ejemplo) en los cuales actúan. Pero el criterio más importante reside en el producto que debería resultar de la cooperación en términos de ventajas: por ejemplo, reducción de costos, aumento

de la velocidad de la entrega de un servicio, incremento de la comercialización, adquisición de mayor flexibilidad, apropiación de conocimiento.

H-42: Diseño del arreglo de cooperación



- **Panorama organizacional:** Visto de cerca, encontramos en una zona un rico tapiz de grupos y organizaciones finamente entrelazados que, a su vez, forman parte de un paisaje organizacional más amplio de empresas e instituciones. El diseño de la cooperación debe incorporarse en el tejido existente.
- **Entorno político y económico:** El marco legislativo y las limitaciones de administraciones burocráticas centralizadas que favorecen o impiden la cooperación, la formación de arreglos alternativos y el desarrollo de soluciones locales apropiadas. Asimismo, la economía de escala y el grado de descentralización que prestan un marco favorable para asociaciones y pequeñas empresas, para mercados locales y el compromiso local entre el sector público y privado.
- **Capacidades de las organizaciones:** El desempeño mínimo que se requiere de cada organización para contribuir al arreglo, completando las propias capacidades, siempre limitadas, con las de otras organizaciones en vista del objeto de la cooperación.

- **Producto de la cooperación:** El arreglo buscado depende de las calidades del producto que queremos lograr, sea un servicio coherente orientado a los pequeños agricultores, sea la gestión integral de una cuenca o la implementación de un nuevo sistema de exportación a nivel del país.

En base de mis limitadas experiencias, no hay recetas globales. La respuesta acerca de la **combinación apropiada** de las capacidades de varias organizaciones para el cumplimiento de una tarea determinada suele formularse de manera bastante distinta en función del lugar, de las capacidades reales de los actores, de las políticas y su aplicación, y del sector. Si hablamos de la gestión ambiental, de servicios de salud básica o de la educación, del fomento de la pequeña empresa o de una reforma del proceso penal, en cada caso, nos encontramos en un panorama muy diferente.

Tanto en los países latinoamericanos como en Europa, el desbordamiento del presupuesto público, el endeudamiento y la inflación han sumido al Estado en una crisis profunda. Al contemplar las deficiencias, se plantean unas interrogantes fundamentales:

- ¿Qué **funciones claves** para la integración social y territorial, para la soberanía y el orden político debe asumir el Estado prioritariamente?
- ¿Qué funciones pueden asumir **otras organizaciones**?
- ¿Cómo se consigue una **cooperación** eficiente entre instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales?
- ¿En qué tareas y funciones debe **concentrarse** el Estado para dejar que jueguen las fuerzas del mercado y para controlarlas?
- ¿Cómo el Estado puede regular, normar y asegurar la **integración social** de todos los ciudadanos?
- ¿Cómo el Estado puede regular y fomentar la cooperación en el **sector privado** y en la **sociedad civil**?

La respuesta a estas preguntas se encuentra en la búsqueda de un **arreglo de cooperación**. Para diseñar el mejor arreglo posible ("best fit solution") se recomienda empezar con un **análisis de la tarea global**.

4.2 El cambio constante en los arreglos de cooperación

El concepto de la vista sistémica exige que los actores de un arreglo de cooperación sean considerados como entes interdependientes. Durante una cooperación inter-organizacional, observamos un **cambio constante** en las relaciones de cooperación que resulta de la aparición de nuevas expectativas, exigencias, distorsiones en la comunicación y cambios de poder y de interés. No existe una respuesta universal y eterna a la pregunta: **¿quién debe hacer qué y con quién?** La forma de compartir una tarea global entre organizaciones privadas, de utilidad pública y estatales admite múltiples variantes.

En muchos proyectos de cooperación, un nuevo arreglo constituye la piedra angular para la obtención de resultados tangibles: grupos de usuarios cooperan con entidades estatales de supervisión y, ambos, colaboran con empresas privadas de construcción, quienes trabajan con una organización social.

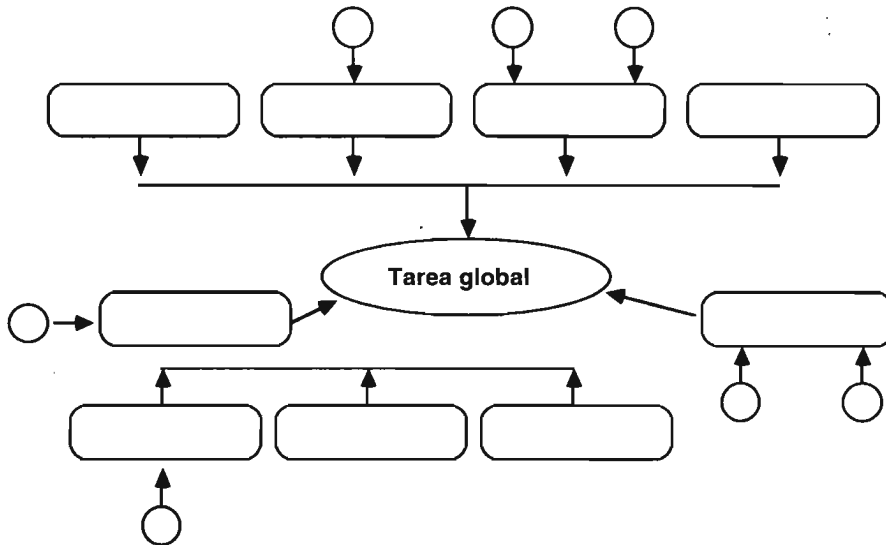
Los proyectos son co-producciones de varias entidades; en conjunto forman un sistema de cooperación basado en **un mínimo común denominador**: las partes cooperantes deben proponerse contribuir al logro de un objeto. Las tareas que, por su función y rol, asume una organización dentro de un sistema de cooperación deben ser analizadas a partir de la **tarea global**. Esta experiencia es particularmente importante cuando es necesario repartir las tareas entre organizaciones muy diversas.

Al colocar la tarea global en el centro del análisis, se elimina automáticamente la búsqueda de una organización que se encargue simultáneamente de todas las actividades. Las tareas son tan complejas que, por regla general, se realizan con la participación de organizaciones diversas. El **análisis de la tarea** responde a las siguientes preguntas:

H-43: Análisis de la tarea

PRIMER PASO: Descripción y presentación de la tarea global

- ¿En qué consiste la tarea global, en cuya consecución trabajan las partes involucradas?
- ¿En qué tareas parciales se subdivide la tarea global?



SEGUNDO PASO: **Valoración crítica**

- ¿Cómo se han realizado hasta ahora las tareas parciales?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en cuanto a calidad y eficiencia interna? (aprovechamiento del tiempo y de los recursos escasos)
- ¿Cuáles han sido los factores condicionantes, críticos?
- ¿Cuáles son las exigencias mínimas que deben cumplirse en cada tarea parcial? (a nivel personal, económico, técnico)

TERCER PASO: **Distribución de tareas**

- ¿Qué organizaciones reúnen las condiciones necesarias, en cuanto a recursos humanos, financieros y técnicos, para asumir determinadas tareas parciales?
- ¿Qué experiencia poseen? (puntos fuertes y potencial de desarrollo)
- ¿Están dispuestas a asumir tareas parciales?
- ¿Qué experiencia tienen en la cooperación con otras organizaciones?

La ventaja de este procedimiento, frente al análisis de los problemas y déficits, es que permite centrar la atención en los **potenciales** y en las **visiones para el futuro**. Por otro lado, el análisis de tareas constituye el punto de partida para abordar la cuestión de la capacidad de aportación de los diferentes participantes:

- ¿Los participantes previstos están realmente dispuestos y en condiciones de asumir las tareas parciales planeadas?
- ¿Qué están dispuestos a hacer para que la cooperación funcione?

Sabemos, por experiencia, que las **organizaciones afines** “se avienen bien”, es decir, tienden a proyectar su propia forma de actuar sobre otras organizaciones. La lógica administrativa vertical de un organismo público, el interés económico de una empresa, la orientación ideológica de una organización social o el ejercicio de influencia política por parte de una cámara de comercio, son rasgos distintivos evidentes que, en el momento de hacer un análisis de tareas, apuntan ya a las dificultades que pueden aparecer en el caso de una cooperación.

El análisis de tareas es un **componente** obvio de la planificación de una cooperación. Pero como en la práctica la cooperación evoluciona, es preciso **repetirlo periódicamente**. De este modo se convierte en un instrumento de la conducción del proceso de cooperación.

El análisis de tareas puede realizarse **conjuntamente** con todas las partes involucradas, o **encuestando** a las partes **por separado**, en cuyo caso, los resultados son presentados y **cotejados** posteriormente en un **taller**. Es evidente que en el segundo caso, las exigencias son mayores, ya que los diferentes participantes deben ser capaces de llegar a un consenso a través de la discusión o de la negociación. En muchos casos, no es de esperar que se alcance un consenso en la etapa inicial de la cooperación.

4.3 La falsa alternativa: Mercado o Estado

El derrumbe del muro de Berlín ha sido la señal para algunas declaraciones exageradas y triunfantes sobre los méritos indudables de la economía de los mercados. Pero, creer que la liberación de las fuerzas del mercado bastará para mejorar las condiciones de vida de gran parte de la población es pura falacia. La pobreza, tanto en los países del ex-bloque del este, como en los países de América Latina, no se ha podido erradicar únicamente en base de la iniciativa privada.

De otro lado, las serias dudas sobre la capacidad de rendimiento de las administraciones públicas centrales tienen fondo. La economía planificada, las empresas para-estatales no rentables y con bajos niveles de rendimiento, la escasa productividad de la administración, la fijación de precios por poderes centrales, los regímenes de propiedad inciertos o establecidos por el poder central, las inversiones improductivas y otros motivos, han contribuido a la creación de una administración flemática y poco fiable y de condiciones desfavorables que obstaculizan el desarrollo económico. Incluso las funciones esenciales del Estado, relacionadas indiscutiblemente con su soberanía, como el mantenimiento de un sistema jurídico fiable o la definición de la política monetaria, han dejado de cumplirse o se asumen exclusivamente para satisfacer los intereses de una minoría que controla el Estado en beneficio propio. Muchas burocracias están expuestas por lo menos a **cinco riesgos**:

1. **Cambio rápido e imprevisto.** La fuerza de la burocracia estriba en su capacidad de manejar con eficiencia los acontecimientos rutinarios y predicables de los asuntos humanos. Su cadena formalmente definida de mandos, reglas y normas rígidas, no se adapta bien al cambio rápido que requiere el entorno de los mercados o de los escasos recursos.
2. **Crecimiento de tamaño.** En la práctica, el aumento de complejidad casi siempre está acompañado por el aumento de tamaño (en tareas, personal, presupuesto) de una organización, con la consecuencia de la inserción de niveles adicionales en la jerarquía.
3. **Mayor especialización y mayor necesidad de cooperación horizontal.** La división minuciosa de competencias y el camino vertical de mando y control se oponen a las exigencias de tareas complejas de un servicio técnico-administrativo a los clientes y a los ciudadanos.
4. **Cambio en el comportamiento gerencial.** Hay un cambio sutil pero perceptible y auténtico, en esencia, debido a:
 - un nuevo concepto de la naturaleza humana, basado en un mejor conocimiento de las necesidades complejas y cambiantes que acompañan el desempeño, que ha venido a reemplazar ideas simplistas y mecánicas.
 - un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y en el respeto mutuo que sustituye al modelo del poder basado en la coerción y en la amenaza.

- un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en el descubrimiento del “factor humano” –no como elemento perturbador, pero de fomento para un mejor rendimiento.

5. La **diferenciación** de las organizaciones por su naturaleza pública, privada o no gubernamental ha experimentado un aumento progresivo en las últimas décadas. Se observa una marcada tendencia en dirección a un pluralismo institucional, originado por la crítica capacidad de rendimiento de la administración del Estado centralizado. Esta tendencia es promovida por la reubicación de los flujos financieros hacia las organizaciones no estatales.

Entonces, a la hora de aplicar el instrumento del Análisis de la Tarea, se nos plantean a menudo dos cuestiones cruciales:

- ¿En qué tareas y funciones debe **concentrarse** el Estado para dejar que jueguen las fuerzas del mercado y para controlarlas?
- ¿Cómo puede el Estado regular, normar y asegurar la **integración social** de todos los ciudadanos?

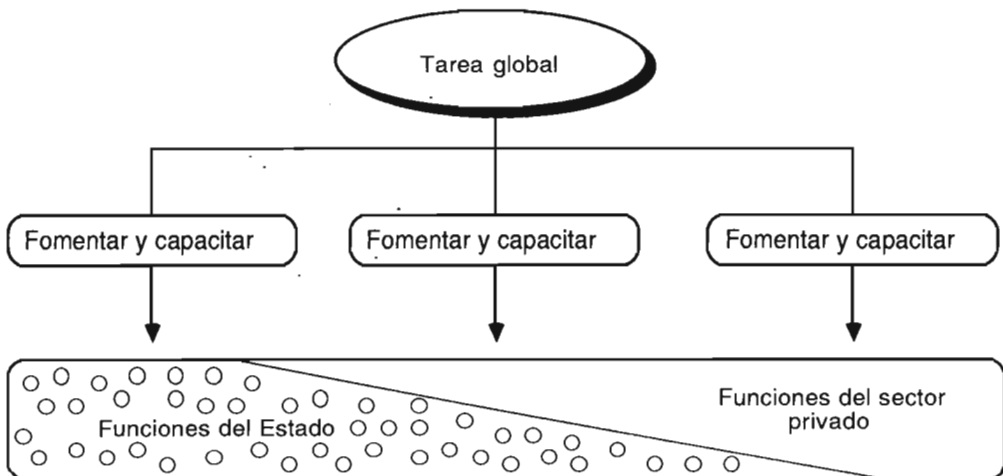
Por lo tanto, es imprescindible que los objetivos de los proyectos de reforma de la administración pública –implícitamente se trata de cambios a fondo de esas entidades– comprendan, al mismo tiempo, aspectos **económicos, políticos y sociales**, por ejemplo:

- Empleo eficiente de los recursos limitados y buena remuneración de los empleados.
- Creación de condiciones económicas favorables.
- Política económica y social equilibrada, renunciando, en particular, a los gastos militares excesivos en relación con los gastos sociales.
- Garantía de la seguridad jurídica mediante la separación de los poderes y una Administración y unas fuerzas de seguridad fieles al derecho.
- Respeto de los derechos fundamentales del ser humano, protección de las minorías y respeto de la identidad cultural.
- Fiabilidad, transparencia y control público de la actividad de la Administración: obligación de rendir cuentas.
- Apertura del sistema de gobierno al cambio de poderes y a la participación popular en el proceso político.
- Descentralización de la Administración, acercamiento al ciudadano.

- Independencia de los medios de comunicación dentro de un marco orientador, libertad de opinión, pluralismo de la opinión pública.

Visto el tamaño de esas reformas, no es difícil reconocer la necesidad para una **nueva división de trabajo** con el sector privado: corresponde incuestionablemente al Estado la tarea de garantizar la seguridad jurídica y de compensar las desigualdades sociales y regionales (función integradora). Para todas las demás tareas, debemos preguntarnos hasta dónde tienen que actuar los servicios públicos en el ámbito continuo que abarca el establecimiento, control, garantía y aplicación de las normas, o bien dónde existe una “ventaja comparativa” del sector privado y **complementariedad** con organizaciones privadas que podrían asumir tareas de interés público. La repartición de las tareas públicas y privadas se puede orientar en el modelo siguiente:

H-44: Funciones públicas y privadas



4.4 El escenario de la cooperación: los actores y la red

Resulta útil y aporta una gran cantidad de nuevos aspectos, cuando se concibe una red de cooperación como la **escenificación** de una obra de teatro: lo que se pone en escena obedece a determinadas reglas del juego y lenguaje. En el **escenario**, los actores desempeñan sus papeles, un apuntador lee el texto y se desplazan los decorados. Detrás de estos, en los **bastidores**, se pacta el reparto de papeles, los actores se disfrazan, se modifica el libreto, se distribuyen los requisitos, se tira de las cuerdas y los reflectores se orientan a determinados actores, mientras otros, permanecen en la sombra. Los propios actores son los que restringen y manipulan las posibilidades casi infinitas de configuración. Otra particularidad de la escenificación es que los actores crean una realidad artificial: ellos conciben un mundo exterior cordial u hostil y bucolizan o abominan los acontecimientos que suceden en el interior de la red.

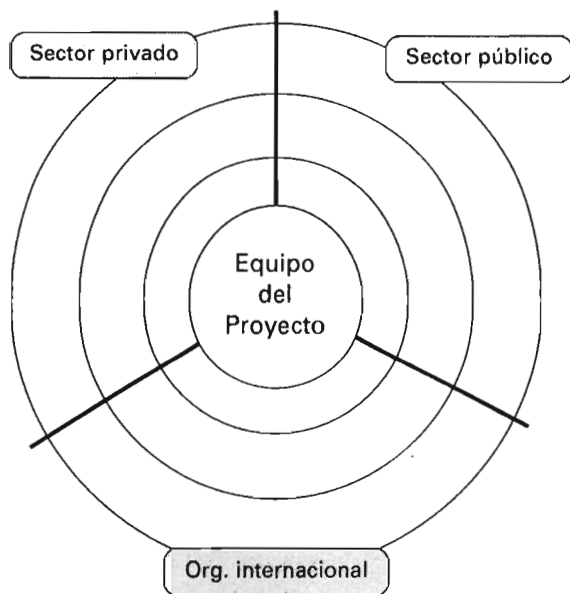
Hay varias formas de presentar una red de cooperación y todas fijan nuestra atención en una pregunta. El **hilo conductor** para la selección de una herramienta es la pregunta: ¿Qué queremos saber, analizar y después configurar y guiar?

H-45: El inventario de la red de cooperación

Para visualizar qué organizaciones juegan un papel para un proyecto de alianza y determinar los vacíos, es preciso abarcar con la **vista la totalidad** de actores y relaciones, y preguntarse qué organizaciones existen, qué funciones desempeñan en relación con nosotros y qué **ventajas comparativas** –en los aspectos sociales y productivos– tienen.

Organizaciones públicas y privadas de cooperación		
Aspecto social	Aspecto productivo	Observaciones - Comentarios - Estrategias
Organización A:		
Organización B:		
Organización C:		

H-46: El modelo de los círculos (la cebolla)



Posición en los anillos:

(P-1) Ubicación actual por frecuencia de contactos, cercanía personal, etc.

(P-2) Relevancia para lograr nuestro objeto

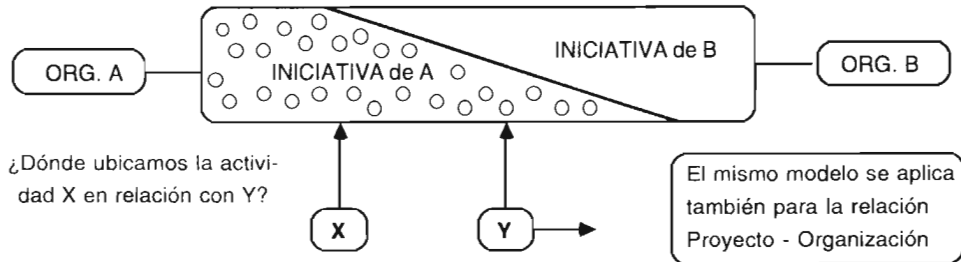
Relaciones:

- de información-----
- de trabajo operativo =====
- de servicios para nosotros →→→→→
- de políticas y lobbying (crear ambiente favorable) XXXX

Preguntas:

- ¿Con qué organizaciones tenemos una relación?
- ¿Qué organizaciones intervienen con cierto impacto en el logro de nuestras metas?
- ¿Dónde ubicamos las organizaciones? (ubicación relativa en los anillos)
- ¿Qué tipo de relación hay actualmente entre nosotros y las organizaciones? (trabajo operativo sin/con acuerdo contractual, información, de políticas/lobbying (crear ambiente receptivo y favorable), de servicios ...)
- Desarrollo de las relaciones: ¿Cuáles son las organizaciones y organismos capaces de llevar a cabo ciertas actividades con nosotros?
- ¿En qué dirección queremos cambiar la relación con otra organización?
 - continuar? →
 - intensificar/fortalecer? ↗
 - bajar/desconectar? ↘

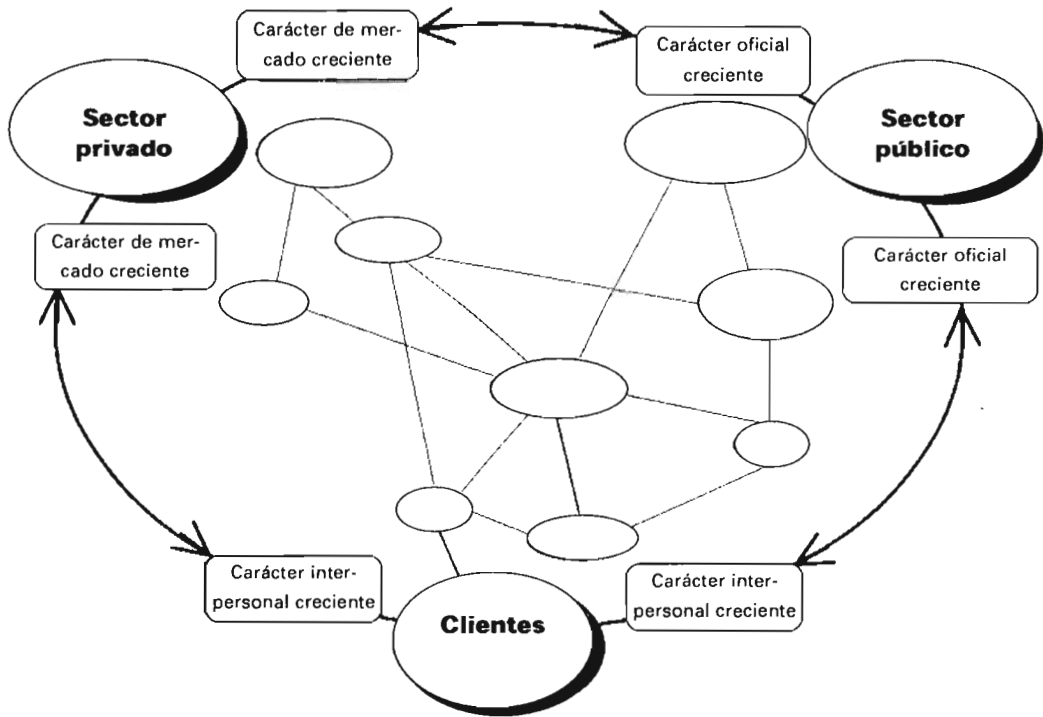
H-47: La evaluación relativa de una relación de cooperación



H-48: El panorama organizacional (paisaje)

Los proyectos no tienen una sola organización ejecutora, sino que atañen a **varias** organizaciones. En vista de ello, es fundamental encontrar la **mejor combinación** posible de organizaciones y de actividades de cooperación para el proyecto. Los proyectos se llevan a cabo siempre con la participación de un grupo mixto de organizaciones:

- Organizaciones familiares (familia nuclear, clan, linaje)
- Grupos de edad, grupos de mujeres/hombres y grupos profesionales
- Grupos de ascendencia común, castas
- Asociaciones religioso-culturales
- Movimientos sociales de reivindicación
- Iniciativas ciudadanas
- Organizaciones territoriales de base y de auto-ayuda
- Organizaciones de servicios y de asesoramiento/extensión
- Empresas sin fines de lucro
- Sindicatos y gremios
- Clubs, partidos políticos
- Pequeñas y medianas empresas del sector privado
- Administración central, regional y local
- ... no existen espacios libres de organización.



Criterios para el tamaño del óvalo

(ejemplos):

- Número de personas en la organización
- Relevancia para conseguir nuestro fin

Relaciones

(ejemplos):

- de subordinación / de mercado / de información

H-49: El análisis sistémico de las relaciones de cooperación

En base del **panorama organizacional** y, de forma análoga, del análisis del **sistema interno** de una sola organización, podemos construir el **sistema de cooperación**. Elementos variables típicos suelen ser: grado del cumplimiento de lo acordado, calidad profesional del aporte, ventajas que saca de la cooperación, disponibilidad de los medios de comunicación, información pasiva o pro-activa, etc. La construc-

ción de tal sistema sigue los mismos pasos que la construcción de un sistema interno (véase: 24 el uso práctico del concepto de sistemas).

4.5 Instrumentos de intervención en el cambio continuo

Las organizaciones intercambian entre sí informaciones, bienes y servicios y así configuran sus relaciones. Sin embargo, la **evolución dinámica** de las relaciones entre diferentes organizaciones autónomas, públicas y privadas, es prácticamente **imprevisible**. Por ello, la **observación continua** de estos procesos reviste una gran importancia. Nuestra vista, empero, no puede abarcar la totalidad del contexto. Para comprender la situación podemos utilizar la imagen de una pulga. Imaginemos que vivimos en un mundo bidimensional y que hay una pulga que salta –en la tercera dimensión– de un lugar a otro. Durante el salto, la pulga desaparece de nuestra vista y aparece inesperadamente en otro lugar. La dimensión espacial, a la que no tenemos acceso, nos maravilla y sorprende.

No obstante, en la práctica existen algunos fenómenos **económicos** que obedecen a determinadas reglas. La división del trabajo conduce a un incremento de los **costos de transacción** debido a la necesidad de una mayor coordinación y conducción. Cuando estos costos son superiores a la utilidad que reporta la cooperación, es probable –o sería de esperar– que se retiren de ella las organizaciones que operan según criterios de racionalidad. Pero la cooperación, como cualquier relación humana, no se fundamenta exclusivamente en cálculos racionales de utilidad económica. Las **personas** representantes de cada organización son las que configuran, en vivo y constantemente, las relaciones de cooperación. Las relaciones se hacen cálidas e intensas al principio, luego, se adormecen y, por último, vuelven a enfriarse.

Podemos observar que las relaciones de cooperación adoptan formas muy diversas, desde el simple intercambio de informaciones, hasta las **alianzas estratégicas** o los **contratos temporales** que establecen una cooperación basada en la división del trabajo.

Las siguientes herramientas han probado su utilidad en la práctica del desarrollo organizacional. A veces, era necesario adaptar el instrumento a la realidad específica que encontramos, pero los rasgos en sí permanecieron iguales. Cada herramienta tiene un enfoque implícito, es decir, está seleccionando y poniendo de relieve un aspecto específico. En la mayoría de los casos, sólo la combinación de las he-

ramientas nos ha aportado el conocimiento necesario para después decidir sobre una intervención hacia un cambio.

H-50: El perfil cualitativo de una relación de cooperación

La herramienta expuesta a continuación resulta de utilidad para el análisis **cualitativo** de una relación de cooperación. El análisis se elabora y comenta por ambas partes **de manera separada**. Después de una presentación, los perfiles y comentarios son explorados sobre congruencias y divergencias llamativas. Las conclusiones sobre la comparación de las percepciones permiten detectar medidas prácticas para mejorar e intensificar la relación.

El instrumento sirve también para hacer una evaluación relativa (“bench marking”) de las relaciones y de las actividades o componentes de un proyecto.

PRIMER PASO: Separación de perspectivas

Se invita a los dos socios de la cooperación a clarificar su relación a la luz de sus **experiencias** y **apreciaciones**. El segundo y tercer paso se llevan a cabo de forma **separada**, es decir, trabajando individualmente con un grupo de trabajo de cada organización.

SEGUNDO PASO: Criterios

Los siete criterios siguientes se manifiestan mediante un indicador expresado positivamente. Los criterios pueden **adaptarse** a la situación y **ponderarse** con ayuda de un factor **P** que oscila entre los valores 1 y 3: ¿Cuál de los siete aspectos no ofrece información relevante? ¿Qué criterio falta? ¿Qué criterios consideramos más importantes que otros?

Criterios	P	++	+	-	--	Comentario y observaciones
1 Objetivos: Fijamos periódicamente en común los objetivos de nuestra cooperación en términos del producto.			●			
2 Contrato: Concertamos acuerdos claros e inequívocos sobre derechos y obligaciones (por escrito u oralmente).		●				
3 Cumplimiento: La contraparte se atiene a los acuerdos establecidos y cumple a tiempo.					●	
4 Ventajas: Sacamos ventajas de la cooperación.			●			
5 Confianza: La contraparte nos informa activamente sobre sus intenciones.				●		
6 Comunicación: Ofrecemos interlocutores/-as, contestamos rápidamente y ponemos a disposición medios de comunicación apropiados.		●				
7 Conflictos: Indicamos con anticipación áreas de conflicto y ofrecemos caminos para su gestión rápida y directa.			●			

P = factor para ponderar el criterio en comparación con los demás: **1** = regular - **2** = con impacto importante en la relación - **3** = con impacto decisivo en la relación

TERCER PASO: Valoración

Los dos grupos siguen trabajando con la lista de criterios que ellos mismos han rectificado y ponderado. **Valoran** sus relaciones con otras organizaciones y complementan el **perfil de relaciones** con ejemplos y comentarios.

CUARTO PASO: **Discusión y evaluación**

Cada grupo de trabajo presenta al otro los siete criterios, la ponderación de su importancia y el perfil de relaciones, aportando **ejemplos** que ilustren su valoración. Ésta puede expresarse, además, en forma numérica, resumiéndola en una nota global que oscile entre los valores 1 y 4.

Aprendemos que el ambiente en el cual se desarrolla la discusión durante la evaluación depende, en gran medida, del énfasis con que se subrayen los puntos en común y las afinidades. Por regla general, la clarificación de cuestiones de comprensión conduce directamente a la comparación de las distintas interpretaciones de la relación, resultantes de la perspectiva desde la que se observen. Las diferencias pronunciadas son síntomas de conflictos latentes. No obstante, no es necesario compensar estos desequilibrios en cualquier circunstancia, ya que las relaciones complementarias asimétricas también pueden ser funcionales. Las partes participantes confeccionan un plan de acción en el que definen las medidas que adoptarán para mejorar la cooperación.

H-51: Enchufes: las líneas de intersección

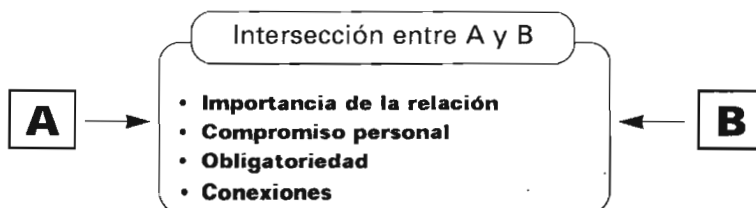
❑ TRASFONDO

Otro instrumento que nos ha ayudado en muchos casos para comprender la dinámica entre dos organizaciones se enfoca en los puntos de contacto. En el curso de la cooperación suelen ponerse de manifiesto **conflictos**, cuyas razones profundas permanecen ocultas. Éstas pueden ser el temor a perder poder y/o imagen, rivalidades, desconfianza, descalificación de la competencia profesional de otros y de los métodos de trabajo que utilizan.

La clarificación de roles puede contribuir a resolver estos conflictos si conseguimos desviar el interés hacia dos cuestiones prácticas: ¿Dónde están las líneas de intersección importantes? –¿Qué podemos hacer para que éstas “funcionen” como enchufes?

❑ PROCEDIMIENTO

- (1) Nos concentramos en **una relación** que consideramos importante clarificar.
- (2) Cada una de las organizaciones (A y B) formula individualmente comentarios sobre los siguientes cuatro aspectos de la intersección:



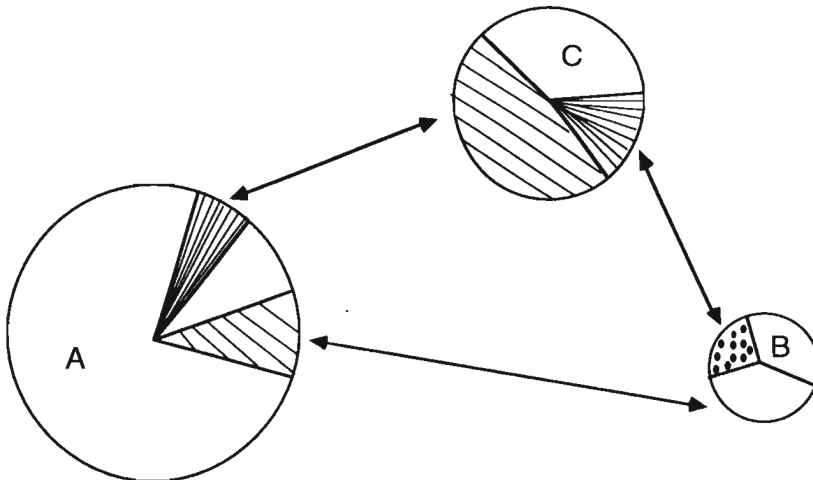
- Criterios que definen la **importancia relativa de la relación**: número y frecuencia de los intercambios de información, de bienes y servicios en relación con otras cooperaciones.
 - Criterios para medir el grado de **compromiso personal**: número de colaboradores que están en contacto directo/indirecto con la otra organización.
 - Criterios para medir la calidad del **carácter obligatorio** de la relación: acuerdos verbales y escritos, contratos, compensaciones, condiciones de dimisión, sanciones.
 - **Conexiones**: estructuración comunicativa de los puntos de intersección con la otra organización; disponibilidad de los interlocutores y facilidad para contactar con ellos, regularidad del intercambio de informaciones, empleo de medios técnicos para el intercambio de información.
- (3) Al **comparar** las diversas experiencias y percepciones, se desarrolla un proceso de clarificación que conduce al mejoramiento de la relación.

H-52: Dependencia relativa

Las relaciones de cooperación tienen un contenido, en la medida en que se intercambian informaciones, bienes y servicios. Estas relaciones de intercambio se regulan mediante **reglas**, las cuales, al principio, tienen un **carácter informal** y están fuertemente determinadas por los contactos personales. Cuando se intercambian aportes, a medida que crecen tanto el interés en la relación, como los riesgos ligados a ella, se percibe con mayor intensidad la necesidad de afianzar la relación dentro de un **marco contractual**.

Dado el carácter turbulento y dinámico de las relaciones de cooperación, deberíamos tratar de describirlas con ayuda de **magnitudes cuantitativas sencillas**. Este procedimiento ayuda a los partícipes de la cooperación a comprender los **desequilibrios** y a clarificar los roles. Si nos limitamos a observar una relación entre las organizaciones A y B, podemos formularnos dos preguntas clave:

- ¿Qué **importancia relativa** tiene la cooperación para las organizaciones A y B?
- ¿Qué **otras relaciones** unen a las dos organizaciones?
- **Volumen financiero**: comparamos la cifra de negocios (o el presupuesto) anual de las tres organizaciones y representamos el resultado en forma de círculos. El tamaño de los círculos expresa la relación. A continuación, representamos un segmento para señalar el porcentaje de la cooperación entre A, B y C que contribuye a la cifra de negocios anual. Esto puede representarse de la siguiente forma:



El **tamaño del segmento**, en proporción al **volumen** total, significa que para la organización A, la cooperación tiene una **importancia económica y personal** relativa al 10%, aproximadamente, mientras que para la organización B esta cifra es superior al 40%. La relación entre A y C, B y C tiene otras características. En las proporciones se refleja la **dependencia relativa** entre las organizaciones A, B y C con respecto a la cooperación.

- **Compromiso personal:** de forma análoga podemos comparar la relación que existe entre el tiempo / personal total de trabajo al año y el tiempo / personal invertido / asignado en la cooperación entre las dos organizaciones.
- **Membrecía:** otra relación que también puede ser interesante es la que existe entre los miembros comunes a las tres organizaciones y la pertenencia de miembros en dos de las tres, etc.

H-53: Las interacciones de servicios

Cuanto mayor es el número de actores involucrados, más importancia adquieren las siguientes **preguntas**:

- ¿Quién brinda a quién qué aportes?
- ¿Están satisfechos los clientes con los aportes recibidos?
- ¿A qué nivel (local, regional, nacional) debe prestarse cada aporte?
- ¿Dónde se observan superposiciones?
- ¿Dónde se proveen aportes innecesarios, de los que podríamos prescindir?

El análisis de interacciones busca respuestas a estas preguntas, poniendo en evidencia las interrelaciones que existen en una red de organizaciones que operan, por ejemplo, en el ámbito del manejo de recursos. Además, indica los pasos concretos a seguir para **mejorar la eficiencia** de estos procesos.

En materia de aportación de servicios, este análisis es importante porque su particularidad reside en que el **destinatario del servicio participa** en la provisión del mismo (se involucra al cliente). Los servicios son el resultado de una estrecha relación entre el proveedor y destinatario de la prestación.

PRIMER PASO: Matriz de relaciones

En el marco de un taller en el que participan los principales actores, se inscriben en una matriz las organizaciones involucradas (en lugar de una matriz puede utilizarse también cualquier otro medio de representación visual, por ejemplo, el diagrama de Venn o el paisaje organizacional.)

La organización → está en relación con la organización ↓	A	B	C	D
A			§ ~ ~ ~ ✉	⇒ ⇔
B	⇒ ⇔		✉ ⇉	✉
C	§ ✉ ~ ~ ~	⇒ ✉		✉
D	⇒ ⇉	✉	⇒ ⇔	

A continuación, se anotan en cada casilla los diferentes tipos de relación utilizando símbolos sencillos:

- ⇒ **Relación de aportación:** la organización A presta un servicio a la organización B.
- § **Relación jurídica:** entre las organizaciones A y C existen reglas y normas establecidas por contrato que regulan el intercambio de bienes y servicios.
- ⇔ **Relaciones de mercado:** la relación de intercambio entre las organizaciones A y B obedece a las leyes de la oferta y la demanda.
- ✉ **Relación de información:** las organizaciones A y C intercambian informaciones regularmente.
- ~ ~ ~ **Relación interpersonal:** entre las organizaciones A y C existen estrechas relaciones personales.

👉 **Relación de poder:** entre las organizaciones A y D existe una relación desigual de poder, lo que implica que la organización D no puede eludir voluntariamente la influencia de la organización A.

La matriz de relaciones constituye **una primera aproximación** a la situación, que nos proporciona una clara visión de conjunto. No es necesario señalar todas y cada una de las relaciones existentes. En general, basta con clarificar, de este modo, las divergencias de opinión entre los actores.

SEGUNDO PASO: Interacción de aportaciones

En esta etapa nos concentramos en el contenido de la relación: las aportaciones de los actores, haciendo una lista de los diversos proveedores y destinatarios de prestaciones. En el caso de las organizaciones de afiliados –por ejemplo, cooperativas y asociaciones– tendremos en cuenta que los miembros pueden ser prestatarios y clientes de servicios al mismo tiempo. Para este caso, el esquema en forma de matriz también es el más indicado para representar las relaciones:

La organización → provee prestaciones a la organización ↓	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

En la práctica, ha demostrado ser útil diferenciar entre **tres categorías** de aportes:

- aportes **materiales**: bienes, dinero, medios de comunicación y transporte, etc.

- aportes de **conocimientos**: información, asesoramiento, formación, planificación, investigación y desarrollo
- aportes de **regulación**: leyes, normas, control y supervisión

4.6 La navegación en la red

Un fenómeno que siempre nos ha provocado una confusión es que en una red de cooperación no existe una dirección en el sentido rígido. La red se conduce en base de la **dinámica de las relaciones** entre los actores.

Sin embargo, hay intervenciones y reglas prácticas que influyen en la navegación, en particular, en la toma de decisiones y la coordinación de los actores que cooperan. Al mismo tiempo, las herramientas siguientes sirven para desarrollar un seguimiento consciente de la dinámica y facilitar la **negociación continua** en la toma de decisiones dentro de las redes de cooperación.

Cada organización participante en una red de cooperación tiene una visión particular del conjunto. No existe un punto único de vista objetivo. Para sacar conclusiones debemos **cambiar de lugar y de perspectiva** y comparar los distintos puntos de observación. La navegación de redes de cooperación se produce a través de una **negociación continua**: Las/los negociadoras/es son **personas de carne y hueso** que tienen sus propios intereses y deseos. Lo difícil y el reto del **arte de la negociación** consiste en el hecho que **no se puede separar, dividir o aislar**:

- ⇒ el **objeto y el tema** de la negociación de la **relación personal entre los negociadores** y
- ⇒ la **relación personal entre los negociadores** de los **sentimientos y deseos** de las personas involucradas

En otras palabras: querer diferenciar entre la **persona** y el **problema** es a la vez una ilusión y una trampa. Sin embargo, con frecuencia se utiliza la separación como truco y finta en las mismas negociaciones: ¡Seamos objetivos y neutros! –Comprendo tus sentimientos, pero...

En las situaciones de negociación, obviamente, no actuamos sólo de forma racional. Si no hay un verdadero intercambio entre las/los negociadoras/es, es decir, si les da lo mismo que la contraparte los entienda o no, si las partes no se escuchan, si se producen un sinnúmero de malentendidos e interpretaciones equívocas, –todo el enredo podría tener su raíz, tanto en una maraña comunicativa– es decir: falta un **diálogo estructurado** –como en una insociabilidad de las personas que están negociando.

La navegación en la red está inevitablemente marcada por conflictos a raíz de diversas opiniones, necesidades e intereses, tanto entre individuos, como entre grupos y organizaciones. Los conflictos que surgen en la negociación son fenómenos habituales en la cooperación. **No existen relaciones a largo plazo exentas de conflictos.** En la vida cotidiana, solemos resolver los conflictos de forma pragmática: hacemos **compromisos y concesiones**, cedemos en nuestras exigencias y, al día siguiente, nadie se acuerda de que hubo un conflicto porque encontramos un *modus vivendi* y dejamos rodar la bola.

Existen conflictos **latentes** (fríos, subterráneos, ocultos) y **manifiestos** (calientes, abiertos), que se alimentan mutuamente. Los conflictos son procesos de negociación que pasan –inesperadamente– del diálogo a la discusión, pudiendo llegar hasta la disputa emocional. La cólera, la impotencia, el desprecio, la humillación y el odio avivan los conflictos. Las partes involucradas en un conflicto se convierten en adversarios implacables, enzarzados en una lucha sin cuartel por aniquilar al rival, sin tener en cuenta los daños que ello pueda producir: relaciones inter-personales destruidas, heridas físicas y morales, poblaciones devastadas, tierras arrasadas.

En primer lugar, los conflictos manifiestos se consideran una **perturbación** de la negociación que interfiere en nuestros planes. Para eliminar esta **perturbación** tendemos a buscar soluciones prematuramente, pese a que muchos conflictos no pueden resolverse definitivamente en el momento y entorno social dados. En esos casos, debemos aprender a manejar el conflicto, a convivir con él. Podemos atenuarlo o postergarlo, pero persistirá el riesgo de que pueda rebrotar en cualquier momento. Para liberarnos de las connotaciones negativas que implica el conflicto es conveniente recordar sus **aspectos positivos**:

- **advertencia:** los conflictos indican la existencia de síntomas y cuestiones sin aclarar.
- **intereses:** los conflictos revelan intereses ocultos.
- **impulso:** los conflictos mejoran la capacidad de auto-observación.
- **cohesión:** los conflictos refuerzan las relaciones sociales.
- **cambio:** los conflictos desencadenan procesos de cambio.

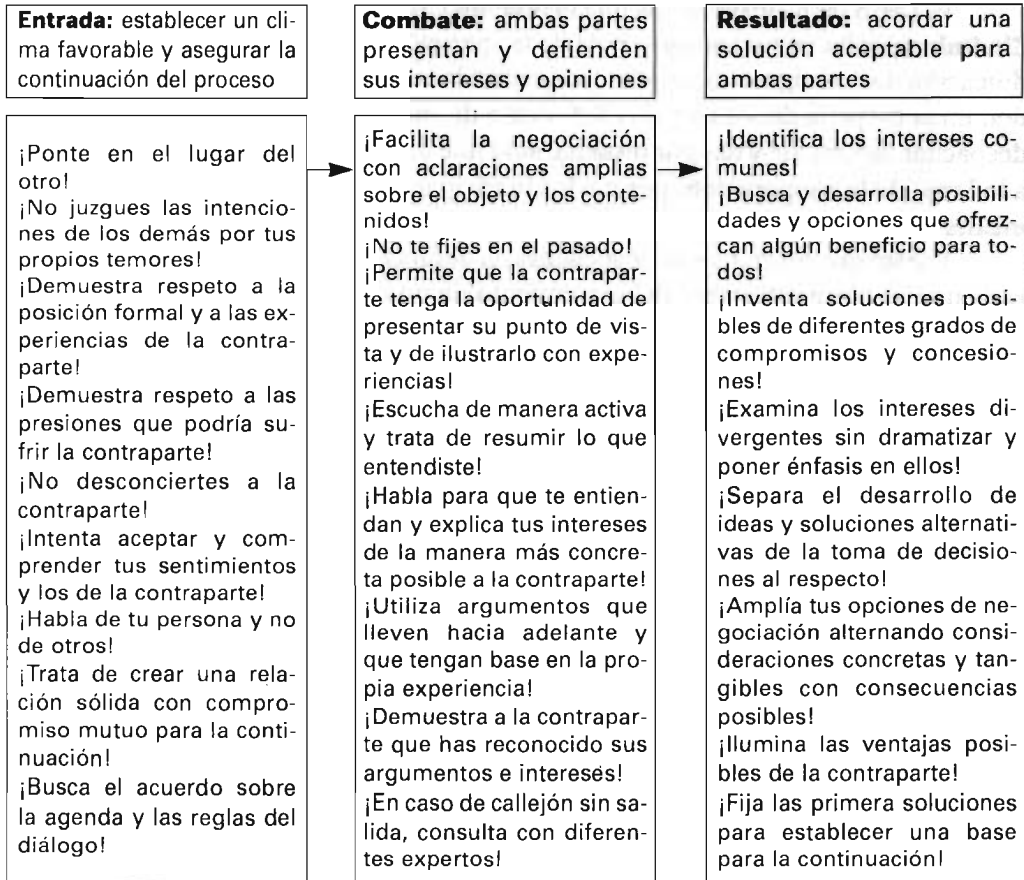
Para poder actuar en negociaciones conflictivas de forma adecuada y aceptable ~~para~~ implicados, se requiere **sensibilidad y comprensión** de la realidad en cuestión, capacidad de **distanciarse de la propia percepción de la situación**, y cierto grado de competencia comunicativa:

H-54: La cajita de prácticas comunicativas para negociadoras/es (checklist)

- 1 Evitar el desdoblamiento de la personalidad: ¡Di YO en vez de una/uno, se, la gente, todos!
- 2 Añadir en vez de criticar: ¡Di Y en lugar de PERO!
- 3 Transparencia: ¡Di YO NO QUIERO en vez de YO NO PUEDO!
- 4 Proyecciones: ¡Presenta lo que te importa, di TENGO HAMBRE en lugar de preguntar ¿TIENES HAMBRE? No trates de comentar literalmente lo que dice la contraparte.
- 5 Confianza: ¡Informa activamente sobre tus intenciones!
- 6 Multifacetas del mensaje con cuatro dimensiones: (a) el contenido, (b) la presentación de sí mismo, (c) un deseo, un llamamiento, (d) una configuración de la relación con la contraparte.
- 7 Énfasis en lo práctico: ¡Di lo que puedes HACER en lugar de lo que estás pensando y quizás tratarías hacer!
- 8 Cerrar las opciones: evita estereotipos absolutos que señalan inflexibilidad como DE TODOS MODOS, EN TODO CASO, A TODA COSTA.
- 9 Tus sentimientos y emociones no son ni justos, ni falsos. Pertenecen a ti e influyen en tus actuaciones. Acéptalos.
- 10 Conflictos duros y blandos: Trata de transformar un conflicto duro del modelo LO TOMA O LO DEJA en un conflicto blando del modelo MÁS O MENOS.
- 11 Apertura: Lo que hicimos en el pasado no debe, necesariamente, repetirse en el futuro.
- 12 No puedes cambiar el mundo hasta que no lo aceptes tal cual es.

Existe un extenso **abanico de posibilidades de acción** en las situaciones conflictivas, que abarca desde la observación y la formulación de preguntas, hasta la moderación activa del conflicto. Las acciones se dirigen con intensidad variable a las **causas del conflicto**, a su **desarrollo** y a las posibles **consecuencias**. Aquí, nos enfocamos en el **proceso** de negociación –porque nuestra capacidad para prever las consecuencias de nuestros actos y de los actos de los demás es limitada– y en algunas prácticas útiles:

H-55: El comportamiento constructivo para negociadoras/es



H-56: El proceso de la clarificación de roles

En general, acostumbramos a determinar, en lo posible ya **en la fase inicial** de la cooperación, el rol que desempeñarán las organizaciones participantes en una red que sea definida como un proyecto. Concertamos nuestros propósitos, reconocemos

las intenciones y expectativas de los diversos actores y pactamos acuerdos contractuales para definir los derechos y deberes, el presupuesto y los planes de acción.

Por otro lado, observamos una **evolución constante** en una cooperación. Esta **dinámica** resulta como consecuencia de la aparición de nuevas expectativas, la modificación de las exigencias, las distorsiones en la comunicación y los cambios de poder. En la mayoría de los casos, la definición de roles no es una tarea que podamos despachar fácilmente y dar por resuelta, sino que debemos negociarla **una y otra vez a lo largo de la cooperación**, porque los participantes evolucionan en el curso de la misma.

Puesto que los roles son negociables, la definición del papel que desempeñará cada uno es parte integrante del seguimiento de procesos. Las **preguntas clave** que se plantean son:

- ¿Qué esperan los demás de nosotros?
- ¿Qué esperamos nosotros de los demás?
- ¿Qué esperamos de nosotros mismos?

PRIMER PASO: **Presentación de las expectativas**

La siguiente matriz permite a los participantes representar tanto lo que esperan de otros participantes como de sí mismos:

La organización → espera de la organización ↓	A	B	C	D
A				
B				
C				
D				

Se parte del supuesto de que la definición de roles tiene lugar entre las cuatro organizaciones A, B, C y D.

SEGUNDO PASO: Lo que los demás esperan de nosotros (línea) y lo que esperamos de nosotros mismos (diagonal)

- ¿Comprendemos las expectativas de los otros participantes?
- ¿Con qué expectativas estamos de acuerdo / no estamos de acuerdo?
- ¿La tarea parcial que nos ha sido asignada es compatible con la imagen que tenemos de nosotros mismos (= casillas en diagonal)?
- ¿Qué es necesario e indispensable para cumplir nuestro propio rol?

TERCER PASO: Lo que esperamos de los demás (columna)

- ¿Esperamos demasiado / demasiado poco de los demás?
- ¿Se corresponde la imagen que los otros tienen de sí mismos con lo que esperamos de ellos?
- ¿Poseen los recursos y métodos necesarios para satisfacer las expectativas?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que exigimos para cumplir la tarea?

H-57: La observación continua de incidentes críticos en las redes

Cuando sobre la base de un análisis de tareas, se ha formado un sistema de cooperación y se han definido las tareas de coordinación, al poner en práctica la cooperación, empieza a **moverse** todo el entramado. Es decir, empiezan a modificarse también las tareas previamente definidas y los compromisos contraídos. Las organizaciones que adoptan una actitud formalista, en lugar de reaccionar **flexiblemente** a estos cambios, tenderán a retirarse de la cooperación o a buscar la forma de imponerse frente a las demás partes. Existe una serie de **factores críticos** o síntomas que anuncian la inminencia de una **crisis** dentro de un sistema de cooperación:



Cuando el tratamiento e intercambio de **informaciones** no se basa en acuerdos aceptados por todos, surgen **desequilibrios** y aparece un clima de **desconfianza**. Los vacíos de información se llenan, dando rienda suelta a la fantasía, los socios resultan imprevisibles y desaparece la confianza.

-  Durante la cooperación se modifican las relaciones de **poder e influencia**. Ello no excluye la aparición de rivalidades y competencias. Si las tensiones aumentan y aparece un conflicto disfuncional que amenaza con convertirse en un **juego de "ganador-perdedor"**, los posibles perdedores se retirarán de la cooperación, independientemente de la importancia que puedan tener para otros participantes.
-  Cuando determinadas organizaciones se sienten controladas por otras más poderosas y se impone un esquema **vertical** de conducta, las partes más débiles se retirarán de la cooperación.
-  Si una organización tiene la impresión de que otra interfiere en sus **asuntos internos** abandonará la cooperación.
-  En el curso de la cooperación, se forman nuevas **alianzas** entre las partes que pueden ser percibidas por otras como una amenaza, porque se ven excluidos, de hecho, del **círculo interno**. Esto puede dar lugar a un desmoronamiento de toda la red de cooperación y a la formación de una nueva.

H-58: La rueda del timón de la navegación

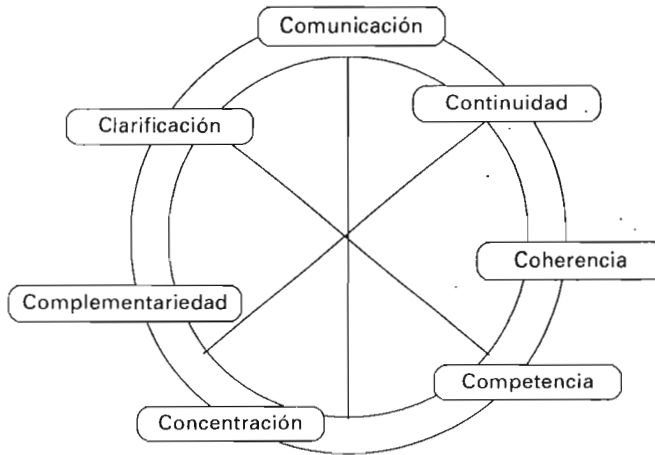
Todas las organizaciones involucradas en un sistema de cooperación participan en la conducción de los procesos, aunque cada una con un **grado de influencia e intereses distintos**. El tipo de red ideal es el que se asemeja a una esfera en cuya superficie hay varios puntos: cada punto es potencialmente un nodo central, pero desde la perspectiva de cada punto, la red presenta una imagen diferente.

Cuando uno de los participantes de la red asume una **tarea de coordinación**, se desplazan automáticamente los niveles de poder y de influencia. Se podrían plantear las siguientes preguntas:

- ¿La organización coordinadora cuenta con la aceptación de las otras organizaciones?
- ¿Posee la capacidad y los recursos necesarios para asumir las tareas de comunicación?
- ¿Qué desplazamientos de poder se espera que se produzcan?

- ¿Qué decisiones se deben concertar con las demás organizaciones participantes?

La tarea de coordinar redes de cooperación puede ser encargada a una de las organizaciones participantes. En algunos casos, puede resultar ventajoso delegar esta función a una organización extra-red o a un grupo formado por delegados de las organizaciones participantes. La unidad coordinadora abarca fundamentalmente las siguientes actividades para conducir la red:



1 Comunicación

- Enfatizar los objetivos superiores comunes.
- Tratar la información sobre tendencias de desarrollo importantes.
- Fomento del intercambio de información y de la participación activa en la planificación y evaluación.
- Definir los métodos de evaluación y criterios comprensibles, transparentes y aceptables.
- Fijar procedimientos para gestionar conflictos.

2 Clarificación

- Estimular la cooperación a través de la clarificación de los siguientes aspectos:
 - definición periódica de los roles

- asistencia en la simplificación de los procesos de planificación, elaboración de contratos, definición de criterios de calidad y de procesos de evaluación.

3 Complementariedad

- Enfatizar los puntos fuertes, las posibilidades y la complementariedad de las organizaciones participantes.
- Análisis periódico de las tareas con las organizaciones participantes.

4 Concentración

- Concentración en los ámbitos prioritarios y puntos fuertes de una organización: campos de actividad centrales.
- Ampliación progresiva y cautelosa a otros ámbitos de actividad con el consentimiento de los participantes en la cooperación.

5 Competencia

- Fomento del reconocimiento mutuo de las competencias profesionales.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre grupos y personas.

6 Coherencia

- Identificación y presentación individualizada de las ventajas de la cooperación y del mínimo común denominador.
- Evaluación de las experiencias con las organizaciones participantes y análisis de los efectos de la cooperación sobre las organizaciones participantes.

7 Continuidad

- Enfatizar los intereses comunes a largo plazo.
- Refuerzo de la continuidad mediante una planificación estratégica.

5 La asesoría de procesos de cambio



“No puedo ...”, balbució ella, “¡no comprendo, no logro comprender cómo he podido vivir así hasta ahora! Desprecio a mi novio, me desprecio a mí mismo y desprecio toda esta vida ociosa y absurda.”

“Bueno, bueno”, pronunció Sasha sin entender aún de qué se trataba. “No te preocupes. Eso es bueno.”

Anton Chéjov, La novia

5.1 La asesoría - forma de comunicación con doble objetivo

Pedir consejo, buscar consejo, aconsejarse unos a otros es una de las **formas más antiguas de comunicación** en la convivencia humana organizada y, además, es parte integrante de todas las culturas. De allí que se haya configurado un patrón universal para el asesoramiento, que está tan internalizado en todas las culturas, que casi no nos llama la atención por su evidencia. Pero justamente este hecho es de una decisiva importancia para los asesores en nuestros días. Este patrón universal tiene –en base de mis propias experiencias– **cinco características** del desarrollo de una asesoría:

- El asesoramiento comienza con una **relación personal**: en base de contactos establecidos, elegimos a una o más personas con las que deseamos deliberar.
- Si se crea una **base mínima de confianza mutua**, la conversación se estructura de manera que en uno de los actores despierta el interés de articular una pregunta saliendo del trasfondo de un problema o de una inquietud sentida.
- A continuación, ambas partes tratan de aclarar y examinar **el tema y el destinatario** (cliente), analizan la red de las personas involucradas, las causas; y opinan sobre soluciones posibles y sus consecuencias.
- Después de someter a deliberación los procedimientos posibles, la persona aconsejada toma una decisión sobre una **intervención** y sobre los **métodos** que le parecen útiles.

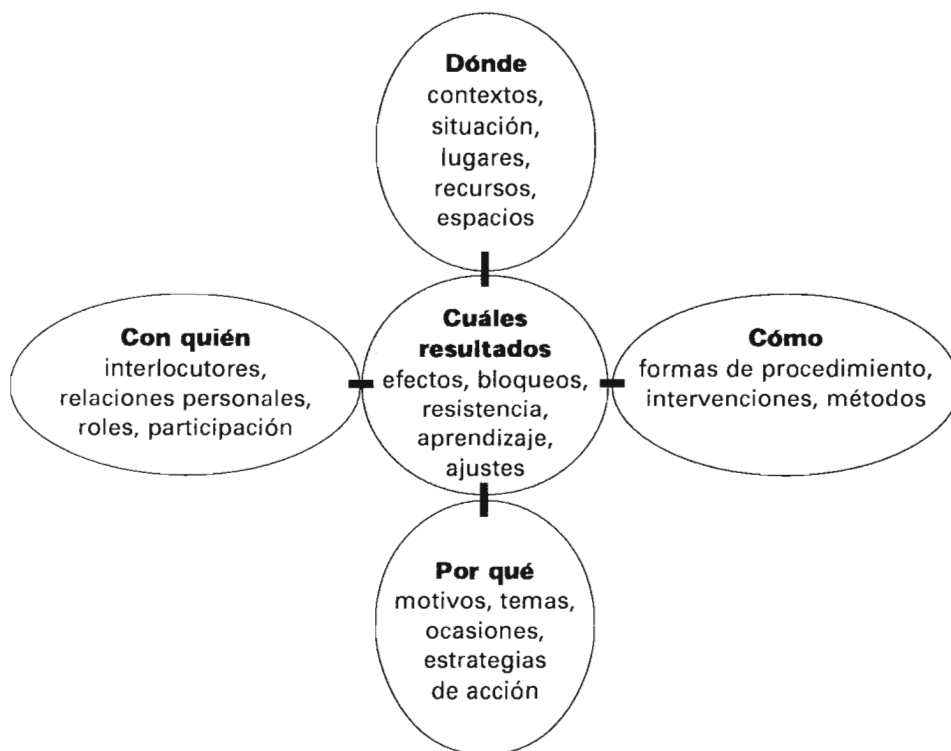
- Al final, ambas partes pueden **observar los efectos** de la asesoría para ajustarla respecto de las personas involucradas, al contexto, al contenido y a los métodos.

Las cinco características constitutivas principales esquematizadas de la asesoría –también de la asesoría organizacional– plasman, en su conjunto, la **forma de comunicación** típica de un proceso de asesoramiento:

1. ¿Quién se asesora con quién? ¿Cómo definimos nuestro papel frente a las expectativas de las personas que buscan asesoría? ¿En qué circunstancias quieren permanecer sin apoyo externo y cuándo buscan asesores externos?
2. ¿Cómo se fomenta la confianza? ¿Dónde se debe encontrar uno para el asesoramiento? ¿Cómo se diseña el contexto - lugar, tiempo, participantes - para el asesoramiento? ¿De cuántos recursos se dispone para ello?
3. ¿Para quién y por qué se asesora? ¿Qué se espera del asesoramiento? ¿Qué comentarios y aclaraciones se le dan a los asesores en referencia a los motivos del asesoramiento? ¿Cuánto tiempo tiene el cliente para buscar una solución?
4. ¿Cómo se diseña el proceso de asesoramiento? : ¿con métodos diversos? ¿como un acontecimiento único? ¿con diferentes asesoramientos durante un lapso de tiempo o como búsqueda conjunta de nuevas orientaciones para la acción?
5. ¿Qué efectos observamos? ¿Por qué (no) se han producido los resultados esperados? ¿Cómo podemos ajustar las intervenciones?

Nota: arriba y a continuación el término “asesor” se emplea como concepto genérico y no designa ni a una persona exclusivamente, ni su sexo.

H-59: El propulsor del proceso de asesoría



Abarcando de una ojeada la variedad amplia de mis experiencias en asesorías organizacionales, me doy cuenta que el punto de partida eran siempre las personas (con sus problemas) y que el asesoramiento organizacional tenía casi siempre un **doble objetivo**.

- 1 el aumento de la **capacidad de rendimiento** de la organización a través de
 - la adecuación de **productos y servicios** y su orientación rígida hacia los clientes,
 - la selección y el fortalecimiento de las **relaciones de cooperación**, creando alianzas y fomentando la cooperación horizontal,

- el aumento de la **eficiencia interna** a través de la capacitación del personal hacia un trabajo en equipos, en una serie de proyectos que ofrezcan valor a clientes concretos, tanto internos como externos,
 - la adecuación de los **procesos** de producción y de la **estructura** interna.
- 2 el fomento de la curiosidad del personal y el fortalecimiento del **aprendizaje organizacional** a través del desarrollo de la auto-reflexividad (de las personas y del sistema) para que –en el futuro– la organización sea capaz de poner en práctica cambios necesarios por esfuerzo propio.

Pero, casi nunca pude definir ya al inicio del proceso, los objetivos de esa manera bien estructurada. Siempre quedó un sueño: que un día podríamos arrancar con las primeras intervenciones en toda claridad. La primera fase del asesoramiento era siempre una búsqueda en **una neblina opaca**, en una maraña de motivos ocultos, problemas personales e intereses de poder. En la mayoría de los casos, se reveló que el primer problema articulado no fue el problema núcleo y así fue borrado o repasado por problemas preponderantes surgidos después en el camino. Por eso, pienso que las herramientas sirven mucho en la definición paulatina de los objetivos y para seleccionar los caminos adecuados. Vale mencionar que aquí surge un **conflicto inicial** e inherente entre el cliente y el asesor: mientras que el asesor trata de aclarar su tarea en un espacio abierto con cierta incertidumbre, el cliente, agarrándose en la expectativa de una solución final y para ella gastando dinero, espera que el asesor le aporte de golpe una receta mágica. Pensándolo bien, se trata de un campo de tensiones entre el modo de procesos de la asesoría y el modo de pensar en finalidades.

5.2 Orientación hacia el proceso de asesoramiento

El cambio organizacional es un proceso que una y otra vez se agiliza, se acelera, se frena, se detiene. Es dinámico y **poco previsible**. Dentro de las organizaciones hay zonas y rincones, en los cuales surgen innovaciones, y otros, en los que todo se queda petrificado y encerrado en la rutina. Desde los directivos llegan diferentes impulsos –con frecuencia ambiguos– en favor o en contra del cambio, y en el contexto cambian discreta y lentamente o de una manera brusca el marco de actuación: se formula una nueva ley, el mercado de trabajo cambia, los proveedores se declaran en quiebra, aparece un nuevo competidor, la ola de inversiones a favor de proyectos de cooperación decrece.

Pienso que los procesos de cambio no se dejan estimar, predecir o planificar completamente. Aun cuando el deseo de lograr una transformación ágil de la organización sea muy fuerte, la realidad es diferente. Una y otra vez aparece algo entremedio en lo que no se pensó antes, a pesar de todos los cuidados, o que no pudo ser evaluado de antemano debidamente. De estas experiencias cotidianas puede leerse que las organizaciones no son máquinas, no están constituidas por un engranaje en el que cada uno de los eslabones se enlaza con el otro. Si así fuera, todo el engranaje quedaría constantemente detenido con las diferentes velocidades de los desarrollos individuales.

Con frecuencia, la complejidad opaca de los procesos de cambio no conduce a una reflexión sobre el acompañamiento de procesos y sobre los métodos adecuados de planificación, sino por el contrario, a la construcción de un mundo intacto con el plan de detalle minucioso. En resumidas cuentas, esto acaba en el hecho que los planificadores denuncian la realidad discordante y estigmatizan personas que no siguen los pasos planificados del cambio organizacional. La secuencia típica de tales procesos de planificación incorpora una **lógica del fracaso**:

Grado 1: Inseguridad: Entonces hacemos un plan detallado.

Grado 2: Mayor inseguridad: Por consecuencia, planificamos más exactamente (y en lo posible en ámbitos parciales ya familiares, bien conocidos).

Grado 3: Presentimiento de que no se van a dominar los problemas: Echamos la culpa a las personas que hicieron el plan.

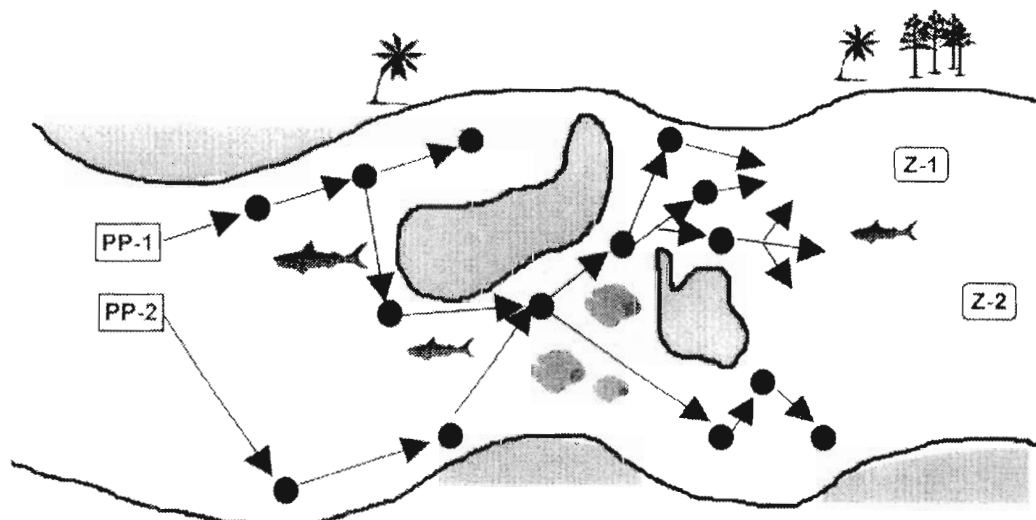
Grado 4: Reconocimiento de que así no puede continuar: El acto liberador - accionismo ciego, actuar por actuar, maquillaje en los detalles del organigrama, etc.

Por las diferentes velocidades y efectos imprevistos del cambio, la planificación limitada necesita un complemento para conducirlo: el **acompañamiento del proceso**. ¿En qué experiencia se fundamenta? En el camino encontramos bloqueos y condiciones no previstos. Pero también, encontramos nuevas soluciones y nuevas posibilidades que no hemos podido anticipar antes. Por consiguiente, también en el camino, tenemos que revisar o cambiar los objetivos. Durante el transcurso de un proceso de cambio, nuestro conocimiento y nuestra comprensión de lo que queremos y lo que nos parece oportuno se modifica y crece constantemente: aprendemos. La propuesta es que tenemos que liberarnos de la tiranía del plan centrado en un objetivo fijo y eterno.

Esto es una consecuencia de la observación constante de nuestras propias actividades. Una planificación que se quiere adaptar a la realidad tiene que contar con ramificaciones, rumbos cíclicos, repeticiones de actividades malogradas, con una vuelta a posiciones que se habían archivado como ya resueltas, porque se hace evidente que en el transcurso del cambio, determinadas unidades o grupos de personas aún no se han adaptado, o porque se ha perdido la noción de **saber cómo cambiar** debido a fluctuaciones de personal.

Los procesos de cambio organizacional pueden ser comparados con un río. Nunca podemos volver al mismo punto: **hacer lo mismo en diferentes tiempos es posible, pero tiene efectos distintos**. No podemos cambiar la dirección del flujo en el tiempo y siempre tratamos de aprovecharnos de la corriente. Las orillas, con sus diques, declives, bancos de arena y fosas suaves, representan la estructura. El agua modifica las orillas y las orillas, modificadas tienen influencia sobre el río. Hay corrientes caudalosas y pequeños torbellinos y, en algunas entradas, el agua corre un tramo incluso corriente arriba. Sin embargo, a largo plazo, el agua que corre determina la estructura; a corto plazo es más bien al revés, también en una organización. Una presentación gráfica de estos procesos, podría verse de la siguiente manera:

H-60: El proceso de cambio y las intervenciones de la asesoría



El dibujo ilustra los aspectos más importantes de las intervenciones en sistemas complejos:

- Las intervenciones pueden partir de uno o varios puntos de partida.
- Las intervenciones promueven resultados que son irreversibles.
- Las intervenciones pueden desencadenar diferentes (varios) resultados.
- Las intervenciones pueden repercutir sobre sí mismas.
- Las intervenciones cambian a las personas quienes modifican su perspectiva.
- Las intervenciones pueden conducir a diferentes puntos finales.
- Las intervenciones son limitadas por medio del contexto, de las estructuras y de las corrientes más fuertes.

Si a esta dinámica de procesos de cambio –aún simplificada en comparación con la realidad– se le agregan los puntos de vista subjetivos de las personas involucradas –hombres y mujeres, con más o menos influencia, técnicos y directivos– sobre la marcha y los resultados de esos procesos, surgen entonces imágenes multifacéticas. Y justamente esto lo hacen los actores: según su posición e interés, interpretan la situación de manera diversa e influyen de esta manera también, ellos mismos, en los procesos de cambio.

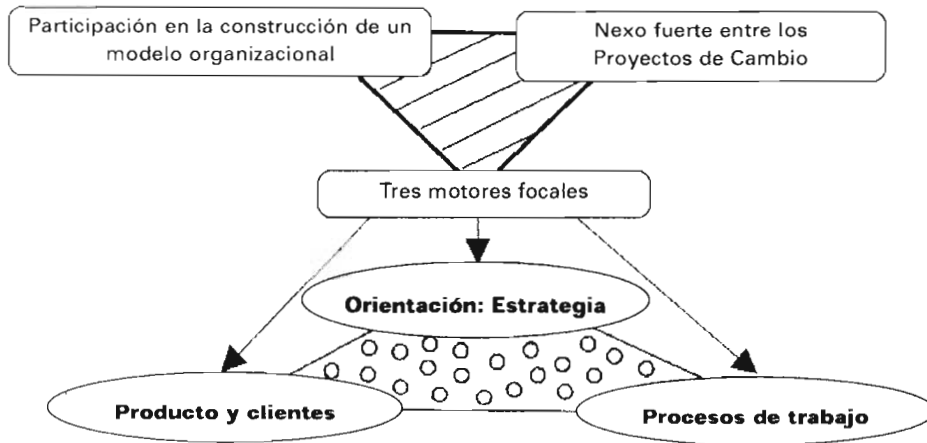
El asesoramiento organizacional responde con sus **métodos y herramientas** a la dinámica del proceso que lo diferencia de otros tipos de asesoramiento:

1. El asesoramiento de proceso simplifica la complejidad en beneficio de la **comunicación** y la **participación**. Nadie tiene la panorámica total o domina todo o lo tiene bajo control. La cantidad de acontecimientos contemplados es inicialmente pequeña; el peso reside en el diálogo común sobre experiencias y apreciaciones.
2. El asesoramiento de proceso **amplía el espacio** de búsqueda. Los patrones de interpretación hasta ahora conocidos y utilizados se vuelven más diferenciados por medio del diálogo, son cuestionados, se añaden unos nuevos. Se agregan otras informaciones, tanto del mundo interior como del exterior. La apreciación de lo que podría ser relevante en el proceso se apoya más ampliamente y es enriquecida por medio de detalles hasta ahora desconocidos.
3. El asesoramiento de proceso proporciona un cuadro de conjunto de **estrategias**, las estructuras se vuelven reconocibles, se resaltan las diferencias y se separa lo realizable del mero querer. Se desarrolla un pensamiento en alternativas, en escenarios y más en relaciones, que en papeles.

4. El asesoramiento de proceso **separa perspectivas**. La participación de todos en todo evita justamente el cuadro de conjunto y la transparencia. Las diferencias sólo se vuelven reconocibles cuando se las realza y no se las allana. Esto significa, con frecuencia, trabajar primeramente con grupos que **comparten** los mismos intereses, preparándolos para la polémica con otras interpretaciones, intereses y posiciones de poder de organizaciones individuales o completas.
5. El asesoramiento de proceso es **gestión de la información**. Las imágenes asociativas, las interpretaciones de la situación, la descripción fervorosa de procesos y sus consecuencias se forra o se pone de cabeza por medio de material numérico, informes y valoraciones. Esto estimula nuevamente la comunicación y contribuye a una mejor comprensión de los procesos, ya que en los procesos de cambio, se trata menos de cuánto sabemos y más de cuántos saben algo.
6. El asesoramiento de proceso **guarda distancia**. Los asesores externos mantienen distancia de los involucrados y no se dejan acaparar por personas o grupos individuales. No le dan la razón a nadie en particular, sino que preguntan francamente y muestran las consecuencias de las posiciones representadas, haciéndolas accesibles al discurso en la medida de lo posible. Están comprometidos, pero no toman partido.

En base de los casos reales de cambio a fondo y con proyectos de nuevas alianzas estratégicas, hemos descubierto que la **velocidad** del cambio y la **adopción práctica** de nuevas formas de trabajo dependen, ante todo, de **aspectos blandos**: de la percepción y del comportamiento individual que ni se puede anticipar, ni se debe ignorar; surgen al mismo tiempo las actitudes de entusiasmo y reserva, activismo y pasividad, apoyo y rechazo. No existe un método global para captar todos los aspectos, o sea, los métodos no son manejables, sin embargo hay lineamientos prácticos para empezar.

H-61: El doble triángulo de arranque



La **participación funcional** representa el modo más importante para integrar y considerar el hecho que una organización funciona como sus miembros la perciben. Por eso, es necesario construir el modelo organizacional en base de la propia experiencia de sus miembros. La asesoría añade aspectos, siempre y cuando, sea o parezca necesario. Otro instrumento consiste en el **nexo entre los proyectos de cambio** para que se refuercen mutuamente y produzcan sinergías. Una maraña de varios proyectos de cambio simultáneos y desordenados puede frenar el cambio o desembocar en un bloqueo. La experiencia nos enseña que los **paquetes** de arranque deberían ser compuestos de tres ingredientes o motores:

- Marco de orientación: ¿Adónde vamos? Esa orientación se necesita difundir masivamente dentro de la organización. No bastará que sólo los directivos sepan a donde se va.
- Producto y clientes: ¿Para quién prestamos o producimos cuál servicio o producto? El enfoque en los productos y clientes nos aportará nuevas ideas sobre cómo podemos agilizar y simplificar inmediatamente los procesos y trámites.
- Procesos de trabajo: ¿Cómo podemos aportar mejoras rápidas y concretas en los procesos de trabajo?

Hay muchas asesorías organizacionales que se quedan en el papel... He podido heredar algunos de esos amplios diagnósticos y planes de reformas, acompañado

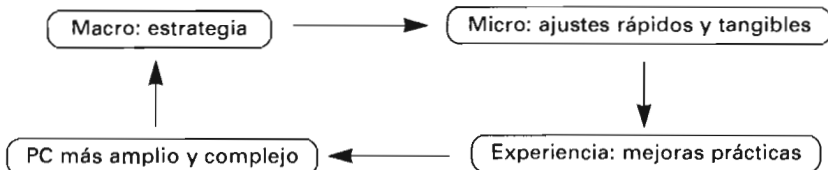
con la pregunta ¿Y ahora, qué hacemos? ¿Cómo arrancamos? Me parece que en esos casos los asesores a menudo se han preguntado ¿Por qué trabajamos exclusivamente al más alto nivel de la organización? ¿En qué plazo temporal necesitamos demostrar resultados tangibles?

H-62: Niveles y etapas de intervenciones de arranque

⇕ **Nivel:** evitar un solo nivel, trabajar con una estrategia “sánduche” desde arriba y abajo, desde adentro y afuera. En cada nivel hay una realidad muy diferente. Comprendemos la organización en base de su variedad.

⌚ **Plazo temporal:** arrancar con cambios rápidos. Corto plazo → Mediano plazo
El enemigo de la prueba práctica es el afán de planificar minuciosamente.

🌀 **Macro - Meso - Micro:** actuar dentro de un marco orientador con pequeños PC (micro) que aporten cambios tangibles a corto plazo y experiencia para los PC más grandes (meso y macro); al inicio, los grandes proyectos de cambio deben dividirse en fracciones pequeñas y digeribles.



El problema práctico de cómo debemos vincular los Proyectos de Cambio / PC y cuándo debemos arrancar uno en relación del otro, necesita una reflexión profunda en cada caso. Para eso, solemos trabajar con un listado con ventajas y desventajas de varios escenarios. A veces, me parecía necesario apoyar un PC que ya estaba en camino con otro, a veces teníamos incluso que suspender un PC porque el fracaso y su efecto negativo sobre la marcha del cambio eran previsibles. En un caso concreto, ¿cuáles fueron los **primeros PC** para empujar al cambio desde afuera y para lograr resultados concretos en los próximos seis meses?

El siguiente **ejemplo** de una **asesoría intermitente**, presenta la secuencia de un proceso de asesoría que se prolongó por un total de 18 meses. En este periodo de tiempo, la organización formuló una nueva visión institucional y ejecutó tres proyectos estratégicos de cambio.

A. La situación de partida institucional

- ❑ La organización es una institución nacional de investigación agropecuaria con un total de 670 empleados, de los cuales, 230 son investigadores/técnicos y 440 se desempeñan en el área administrativa y de apoyo. El 25 % del personal trabaja en la central, mientras el resto se reparte en las siete estaciones de investigación que la institución tiene en el país.
- ❑ El presupuesto anual, financiado por el estado, cubre los costos fijos (con sueldos bastante bajos). Los técnicos mejor calificados renuncian para pasar al sector privado. La investigación y la asesoría a pequeños y medianos productores se divide en rubros, no es cercana a la realidad y esta organizada por disciplinas individuales. El instituto dispone de grandes áreas de terreno productivas no utilizadas.
- ❑ El instituto es solamente un actor de la investigación entre otros (junto a universidades, instituciones de investigación internacionales, empresas privadas, gremios de productores, ONGs), pero también a futuro se mantendrá como la institución más importante en el desarrollo de tecnologías orientadas sobre todo a los pequeños y medianos productores agropecuarios.

B. Posibilidades de acción para el desarrollo de estrategias, provenientes de un taller

- (1) No existe un pago al personal calificado conforme al mercado. Renuncias, desmotivación, desconfianza generados por un primer intento de cambio fracasado, posición de espera frente a la directiva.– Posibilidades de acción: Ejecutar una rápida reducción de personal para frenar la salida de personal; asegurar el financiamiento de la compra de renuncias.
- (2) Insuficientes recursos financieros para tareas operativas clave.– Posibilidades de acción: Uso de las áreas productivas para producción y venta de semilla; creación de una unidad operativa independiente de las trabas administrativas; formulación de propuestas de proyectos a fondos competitivos para la investigación.
- (3) Falta de una planificación simple y unitaria, basado en un sistema de información y que asegure la coherencia entre tareas y asignación de personal y recursos financieros.– Posibilidades de acción: Introducir la planificación estratégica y un sistema simple de costos.
- (4) Insuficiente descentralización operacional como para orientarse a los clientes. Las estaciones de investigación están mínimamente involucradas en decisiones estratégicas, la distribución de tareas entre la central y las estaciones no es clara.– Posibili-

dades de acción: Involucrar a las estaciones en el desarrollo de estrategias e incluirlas en grupos de proyectos; ejecutar proyectos orientados al cliente ejemplificadores.

- (5) Inseguridad y comportamiento de tipo reparativo: La reducción de personal prevista genera inseguridades, el personal espera o frena.– Posibilidades de acción: Ejecutar rápidamente la reducción de personal; liberar un proceso de comunicación interna masiva sobre la futura estrategia; ejecutar proyectos pilotos con resultados tangibles a corto plazo.

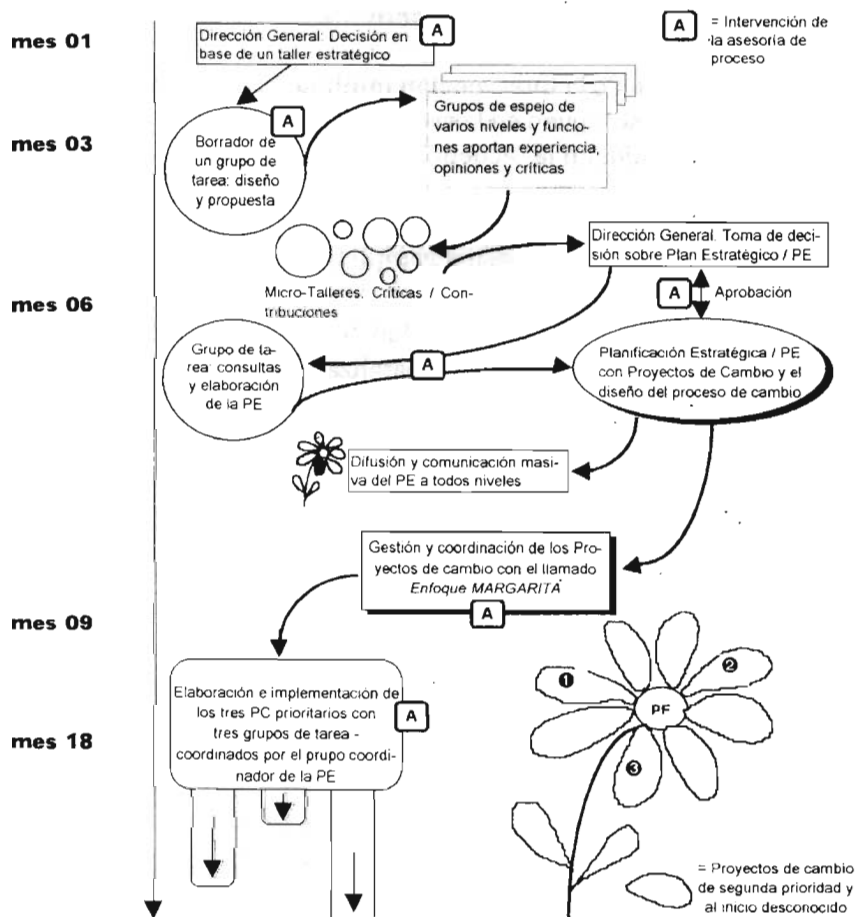
C. Puntos de arranque para el cambio

... desde arriba en la institución:

- **Desarrollo de estrategias** con la cúpula directiva y los directores de las estaciones.– Resultado: Dirección hacia un futuro conjunto. Distribución del gran proyecto de cambio en proyectos de cambio ejecutables, elaboración de un plan DO.
- **Reducción de personal:** Asegurar el financiamiento, estudios jurídicos y rápida ejecución.– Resultado: Liquidaciones, intraquilidad entre el personal se mantiene dentro de los límites. Se libera energía para otros cambios.
- **Seminario de prestigio:** Ejecutar un seminario con participantes internacionales sobre la investigación agropecuaria orientada a los usuarios.– Resultado: Directivos obtienen la posibilidad de presentarse y para el intercambio de experiencias. Observan como trabajan otros institutos de investigación y logran una mayor confianza en sí mismos para la definición del futuro.
- **Verdad sobre costos y calidad:** Discutir intensamente en grupos de trabajo estudios externos y buscar alternativas.– Resultado: Se genera la impresión: Lograremos el cambio!

...inducido desde fuera:

- **Proyectos integrales:** Ejecutar con personal técnico seleccionado y en estrecha colaboración con los clientes proyectos de investigación y asesoría ejemplificadores. Posibilitar y fomentar intercambio horizontal de experiencias entre las estaciones.– Resultado: Las estaciones de investigación y el personal técnico están integrados y realizan experiencias de aprendizaje concretas con diferentes organizaciones de clientes. La competencia técnica disponible de la práctica se integra. Creación de nuevos grupos de trabajo, que sobrepasan los actuales límites organizativos internos.
- **Adquisición:** Crear contactos y apoyar masivamente la formulación de proyectos (según el modelo de los proyectos integrales).– Resultado: Reconocimiento genera aceptación y confianza en el manejo de la nueva orientación hacia los clientes.



PE: Grupo coordinador del plan estratégico (con DG)

- 1** Nueva organización integral de la cooperación con las clientelas - implementar un modelo de descentralización
- 2** Implementar un centro de costo y ganancia
- 3** Implementar un sistema de premios en función del desempeño y definición del manejo de la reducción del personal

5.3 Los cuatro niveles de objetivos de cambio

Observando el principio de la **intervención mínima** desde fuera, las intervenciones de la asesoría de proceso siguen en la escalera de los objetivos de cambio, **del nivel más alto al nivel más bajo**. En la secuencia de los niveles de objetivos de cambio se refleja la necesidad:

- de definir fases de cambio con **proyectos completos** que llegan hasta el último nivel, con o sin el apoyo de la asesoría,
- y de ajustar la asesoría de proceso a la capacidad de la organización cliente de seguir **por esfuerzo propio** (y no de sustituir y paralizar la iniciativa propia de la organización).

El asesoramiento de proceso tiene que movilizar, fortalecer y coordinar **las propias fuerzas de auto-organización**: cuando cambiamos un elemento del más alto nivel (rendimiento), esperamos que la misma organización realice los ajustes necesarios en los niveles inferiores de la escalera.

Los objetivos de un proyecto de cambio deben buscar soluciones **al nivel más alto posible** de la escalera de los objetivos: (1) rendimiento económico y orientación hacia el cliente - (2) cooperación externa - (3) desarrollo de las competencias del personal - (4) estructura interna y procesos de entrega de bienes y servicios.

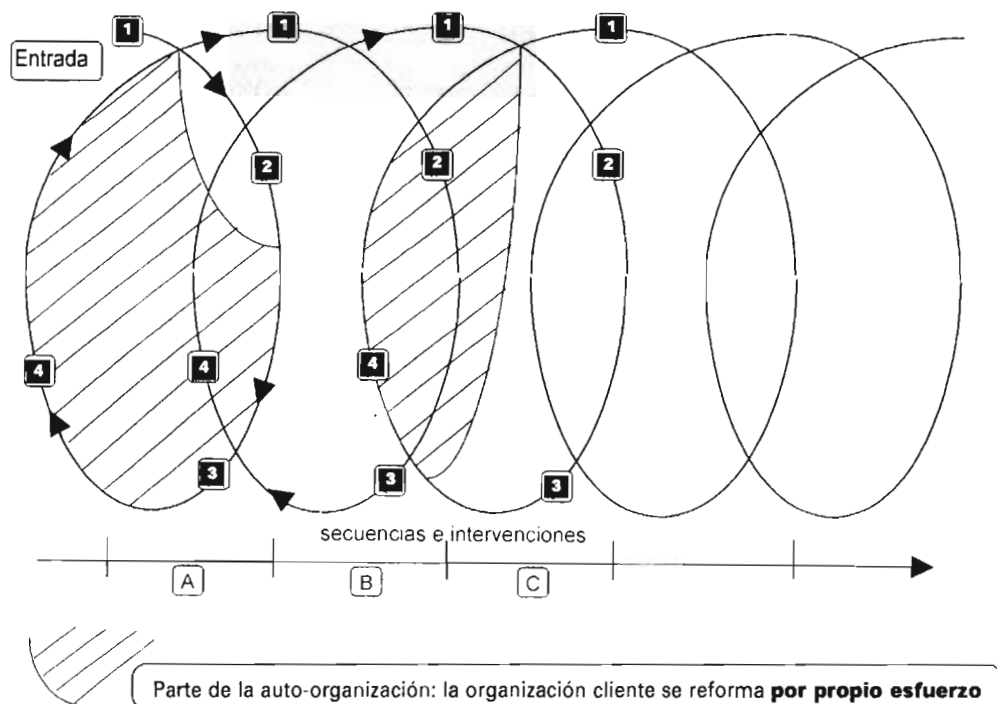
Durante **una fase de cambio**, se necesita llegar a resultados concretos y vinculados con otros niveles para evitar el derroche de energías en una lluvia de pequeños cambios (por ejemplo, cursillos aislados, la definición minuciosa de tareas y perfiles antes de definir la estrategia, una discusión aislada sobre tendencias en el entorno y estrategias, etc.).

H-63: La definición de objetivos de cambio



Si observamos la escalera de los objetivos de cambio, podemos derivar la secuencia y la profundidad de las intervenciones de **una asesoría intermitente**. Como asesores quedamos siempre al nivel más alto posible, y nos retiramos para dejar el espacio a la organización para los demás cambios necesarios. El siguiente ejemplo demuestra que en la primera secuencia A, la asesoría llegó al nivel 2 de los objetivos, mientras en la secuencia C, la intervención fue mucho más profunda hasta llegar al nivel 3. El supuesto es que los cambios necesarios a los niveles más profundos llevará a cabo la organización cliente. Así, los ciclos de asesoría respetan el principio de la menor intervención posible desde fuera. Y los asesores pueden, en la secuencia siguiente, adecuar sus intervenciones en base del estado real de los cambios hechos por la organización.

H-64: Las secuencias de la asesoría de proceso



5.4 El inicio del proceso de asesoramiento

Durante la etapa inicial de un proceso de asesoramiento, la pregunta central es si logramos **empalmar**, si logramos hacer conexión con los planes y proyectos de la organización cliente, con sus dudas e inquietudes, y con sus capacidades y visiones. ¿Qué sucede en esta etapa?

Desde luego, los diferentes grupos en la organización atienden intereses particulares y no declarados que pudieran oponerse o favorecerse al cambio en vista de: intereses personales, afán de ganar y concentrar el poder, legitimación ex-post de decisiones, etc. Para el manejo de los conflictos que surjan de estos intereses, no existe una receta predefinida; se trata de encontrar la **mejor solución posible**. Normalmen-

te, para ello la asesoría requiere trabajo adicional de comunicación, pero también discreción: el objetivo es conocer los motivos y los anhelos del personal, pero no echar leña al fuego. ¿Qué es lo importante?

- Familiarizarse con el contexto, las costumbres y rutinas.
- Mostrarnos abiertos frente a los demás.
- Aprovechar las prácticas existentes: ¿Cómo son las cosas aquí? ¿Dónde puedo empalmar?
- Adoptar medidas para crear confianza.
- Generar información separando distintas perspectivas: existen varios puntos de vista - ¿cómo hago para que las diferentes percepciones y puntos de vista se junten y conversen?
- Mostrar curiosidad e interés en el trabajo de todos los niveles jerárquicos.
- Aprovechar la experiencia de cambio y los (pequeños) potenciales de mejoras cotidianas.
- Demostrar competencia profesional con el propio ejemplo.
- Evitar juicios subjetivos y generalizados.
- Crear interlocutores y grupos dentro del proyecto: las instituciones son mudas; son las personas las que hablan.
- Generar aceptación para el propio papel como asesor a través de aclaraciones de su tarea.
- Intentar lograr resultados concretos y visibles a corto plazo.
- Tomar en serio la resistencia u oposición, averiguar sus causas, aprender de ella.
- Mostrarnos accesibles y participativos.
- Crear una visión de conjunto y delimitar funciones y tareas.

El origen y la estructura de los términos de referencia para un asesoramiento organizacional difiere básicamente de los de una consulta técnica o de una misión de evaluación. La diferencia radica fundamentalmente en que:

- para poder prever una cooperación a mediano plazo, es necesario crear una base de confianza y una disposición para la cooperación en la fase de definición de la misión,
- el resultado del asesoramiento no puede anticiparse, debido a su carácter de proceso.

Esta situación hace que los términos de referencia para un asesoramiento organizacional contengan una breve descripción del nivel de información al inicio del

proceso y unas indicaciones sobre los métodos con los cuales el asesor quiere trabajar.

H-65: Los Términos de Referencia

La práctica ha demostrado que resulta oportuno involucrar a los **representantes de las organizaciones** en las negociaciones sobre los términos de referencia. Los términos de referencia para un asesoramiento organizacional contienen los siguientes elementos (resumen de un caso concreto):

Situación de partida (2 páginas)

- Resumen de la historia de la organización incluyendo datos numéricos de informes y/o del diagnóstico: forma jurídica, personal permanente y temporario, recursos, cobertura
- El entorno y las relaciones de cooperación: dinámica del entorno, relaciones e influencias externas
- Productos y clientelas: bienes y servicios, relaciones con las clientelas
- Tareas centrales y grado de diferenciación: niveles jerárquicos, funciones y tareas

Objetivos (1 página)

- Objetivos desde la perspectiva de la organización
- Descripción de los objetivos del asesoramiento en relación con los objetivos de la organización

Tareas del asesoramiento organizacional (2 páginas)

- Aclaración de las posibilidades y límites del asesoramiento organizacional
- Definición de una base de cooperación para el asesoramiento organizacional
- Familiarización con el estado actual de la organización en su contexto
- Diagnóstico organizacional participativo: recopilación de datos sobre estructuras, procesos y el entorno, talleres
- Análisis del potencial y desarrollo de opciones para el cambio organizacional
- Planificación de los ajustes y cambios: Plan de desarrollo organizacional
- Asesoramiento de proceso y seguimiento del proceso de cambio
- Monitoreo y evaluación participativa de los cambios

Funciones de la organización cliente (1 página)

- Levantamiento de datos para establecer una base de información
- Preparación de talleres y asistencia a ellos
- Apoyo logístico

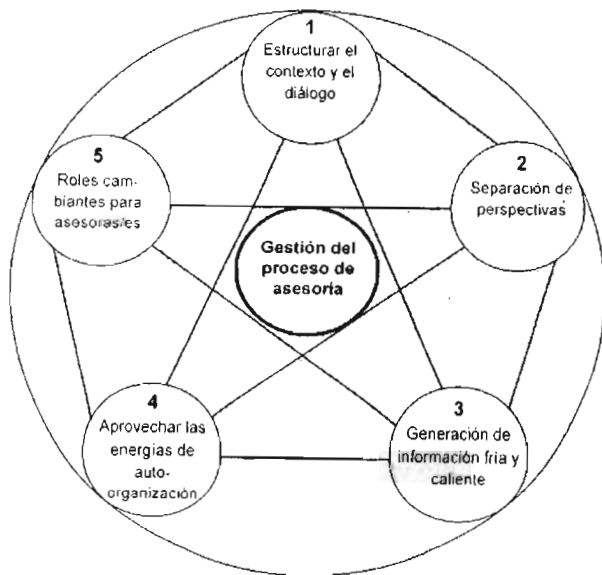
Enfoque metodológico (1 página)

- Asesoramiento intermitente
- Talleres con diferentes grupos de participantes
- Participación funcional y transparencia

Fase inicial y visión general del proceso de asesoramiento (1 página)

- Planificación gruesa de las diferentes fases incluyendo las actividades principales
- Detalles sobre la primera fase: actores, calendario, recursos
- Evaluación intermedia y final

5.5 Los puntos clave del proceso de asesoría



1 Llegamos como extraños, tenemos un encuentro con una cultura desconocida y luego continuamos nuestro camino.

2 Los miembros de la organización perciben e interpretan los hechos de distintas formas.

3 Las organizaciones funcionan en la forma en que sus miembros las perciben y configuran.

4 El que encuentra soluciones por sí mismo las pondrá en práctica

5 ¿Qué cosas me siento capaz de hacer?
¿Cuándo debo cambiar el rol?

En el proceso de una asesoría organizacional, ya no podemos decir: “este cliente es difícil, mejor desistimos”, o “tiene que cambiar”. Se trata más bien de salir al encuentro del cliente, en el punto en que se encuentre, nos guste o no.

1 Estructuración del contexto y del diálogo: un acercamiento entre sedentarios y nómadas

Nosotros, como asesores, somos extraños que andan dando vueltas, venimos de fuera y trabajamos en un sistema inicialmente desconocido: somos **nómadas**, los clientes son **sedentarios**. Ellos seguirán habitando el sistema y tendrán que vivir con las consecuencias de las intervenciones de la asesoría.

Como en todas las culturas, los sedentarios se distinguen de los nómadas básicamente en sus actitudes, comportamiento y conocimientos, etc. En los procesos de asesoramiento organizacional que aspiran al cambio, se produce un encuentro entre dos culturas unidas por un contrato. Se trata de tomar conciencia de las diferencias y transformarlas en virtudes. Si no logramos hacer esto, la asesoría habrá sido en vano.

Preguntas clave

¿Con quién tengo que hacer? ¿Qué preguntas me plantearán? ¿Quién hace qué preguntas? ¿Qué preguntas hago yo y a quién? ¿Qué cambio con eso? ¿Qué facilidades me ofrecen para empezar? ¿Cómo puedo obtener una visión de conjunto? ¿Cómo puedo sacar en claro cómo funcionan las cosas aquí? ¿Cómo puedo encontrar y formular hipótesis de trabajo? ¿Qué ideas preconcebidas tengo sobre el “sistema foráneo”? ¿Qué expectativas sobre la asesoría y el papel del asesor puedo cumplir? ¿Qué expectativas se me hacen difíciles? ¿Qué puntos debo considerar para la definición de mis propias funciones?

Vale mencionar aquí que, como asesores, siempre partimos de una **situación asimétrica en la comunicación**: el cliente, normalmente, espera que los asesores tengan competencias específicas, tanto metodológicas como técnicas, en el área problemática definida por él. La asesoría tiene que ser capaz de responder a estas expectativas desde la **etapa inicial**, demostrando su capacidad profesional con sus límites –demostrando en base de ejemplos concretos cómo funciona un cambio organiza-

cional– y aclarando el aporte de los miembros de la organización cliente en forma de sus experiencias y prácticas.

Para inducir un “sistema foráneo” a la **auto-reflexión** –en última instancia, de eso se trata– tenemos que tener la disposición y la capacidad para aceptar la cultura y las modalidades de trabajo del sistema de los clientes, de los sedentarios. ¿Cómo se logra esto?

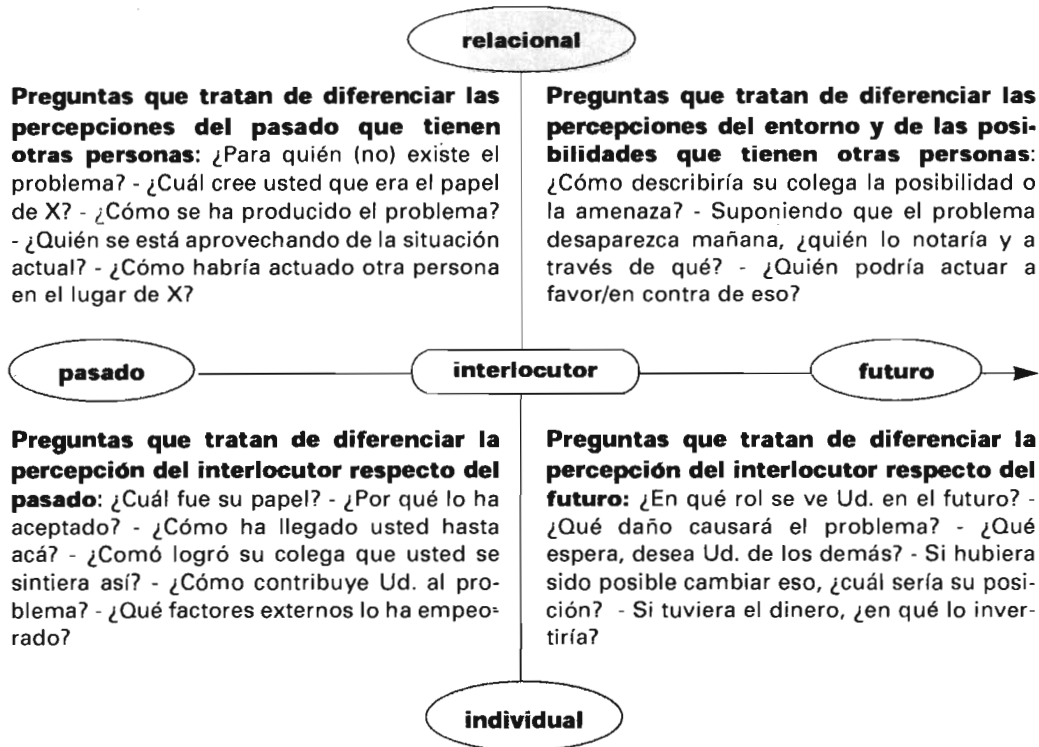
H-66: El diálogo estructurado (checklist)

- Crear interlocutores y grupos dentro de la organización cliente
- Definir (en común) el lugar, el plazo temporal, los temas y las/los participantes del diálogo
- Tomar en serio las experiencias e ideas de los miembros de la organización cliente
- Generar aceptación para el propio papel
- Facilitar la comunicación: visualización, resumen, presentaciones, etc.
- Tomar distancia de los propios conceptos y modelos de soluciones: no utilizando recetas preconcebidas - buscando pequeñas soluciones locales
- Generar información mediante una separación cuidadosa de las distintas perspectivas
- Observar la adjudicación / adopción de roles, corrigiéndolas con elasticidad
- Generar nuevas condiciones y roles
- Crear las pautas de una visión de conjunto
- Tantear la tenue línea divisoria entre la apertura y la discreción
- Aprender de la resistencia (rutinas defensivas, sistema inmunológico, reservas mudas)
- Advertir las iniciativas para marginar la asesoría
- Demostrar la utilidad de la asesoría a través de resultados concretos y visibles a corto plazo

Debemos estructurar el contexto y el diálogo periódicamente y nunca es el momento indicado para hacer reproches. Al inicio, el acercamiento mutuo se produce **muy gradualmente**, pues conlleva riesgos: ambas partes incurren en nuevas dependencias y, durante el proceso, evalúan constantemente los riesgos y los beneficios; se olfatean, se observan y se corrigen mutuamente.

En la práctica del diálogo estructurado, como asesores utilizamos con frecuencia los métodos de la llamada **consultoría sistémica** que, en su esencia, se refleja en la forma de hacer preguntas que ponen al interlocutor en su **sistema** relacional y temporal y espacial.

H-67: Preguntas sistémicas: esquema y ejemplos



Con preguntas circulares (del pasado al futuro, del individuo al relacionamiento social) la asesoría sistémica aspira a **ampliar el espacio del interlocutor** en la aclaración de una situación de partida y en la búsqueda de cambios posibles y de soluciones. El mismo proceso utilizamos con frecuencia en grupos que trabajan paralelamente con experiencias y perspectivas separadas sobre el mismo tema.

2 Separación de perspectivas: de abajo/arriba, adentro/afuera, hombres/mujeres ...

Las organizaciones y sus unidades funcionan de la manera que sus miembros consideran más o menos correcta. Por eso, en nuestra calidad de asesores o asesoras, no podemos partir del supuesto que exista una sola interpretación correcta del entorno, de las posibilidades y de la situación actual, o un solo camino correcto que seguir para alcanzar el objetivo. Se requiere un cambio a fondo en la actitud de los asesores: el interés del asesor no debería centrarse en pensar de antemano si algo es bueno o malo, si algo le parece correcto o falso. En lugar de esto, debería estar abierto a nuevas ideas, por locas o descabelladas que éstas parezcan, de hecho, debería dejarse guiar por la pregunta ¿por qué tiene esa persona en ese momento esa opinión?

Si recorremos una **faja Möbius**, nos desplazaremos un rato por la parte de adentro, y luego nuevamente por la parte de afuera. Ambas perspectivas se complementan: llegamos a comprender la forma de la faja porque nos movemos, porque nos adentramos en el sistema, porque nos conectamos con el sistema foráneo. La comprensión de estrategias de acción ajenas descansa primordialmente sobre este principio - la **separación de las perspectivas**:

- ¿Qué observo y experimento cuando estoy dentro?
- ¿Qué veo cuando estoy fuera?
- ¿Qué ven los demás desde sus distintas posiciones?

Con sus distintos intereses y sus diferentes roles, los actores están involucrados en los procesos productivos. Tenemos que conectarnos con estos procesos y enlazarnos con los clientes y sus preocupaciones, es decir, con los **procesos ya en marcha**.

Preguntas clave

¿Qué cosas son importantes para los clientes? ¿Qué cosas valoran? ¿Quién menciona qué problemas? ¿En qué cosas concentran su atención? ¿De qué cosas se habla y qué cosas se mantienen en silencio? ¿Qué estructura interna se puede advertir dentro de la organización? ¿Qué debo hacer para penetrar los diferentes intereses creados y posiciones de poder? ¿En qué campos tiendo a no reconocer los puntos débiles del sistema y necesito la posibilidad de una opinión externa de control?

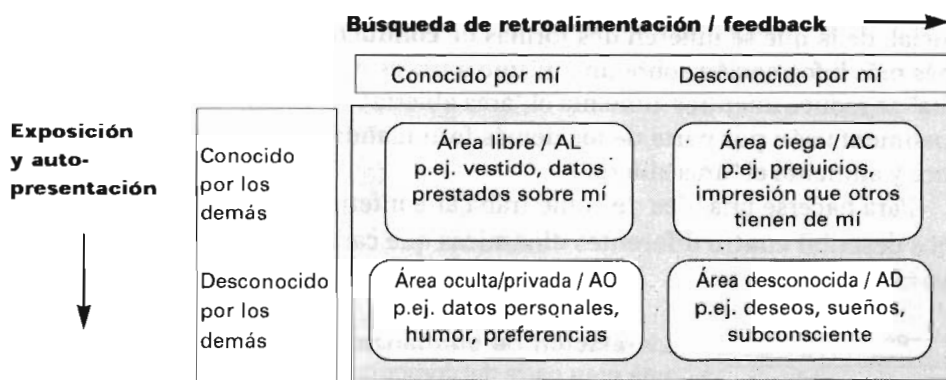
En lugar de simplificar la complejidad, la asesoría acompañante de procesos de cambio organizacional transforma el análisis de dinámicas ocasionalmente complejas **en comunicación participativa**. Un camino relativamente eficiente hacia la solución práctica de los problemas pasa por la separación de las perspectivas.

Los que están abajo y los que están arriba, hombres y mujeres, los de la costa y los de la sierra, jóvenes y viejos, los que (no) tienen una familia de renombre, los profesionales y los políticos, tienen distintas formas de percibir las cosas y expresarse. Las diferencias se pueden identificar solamente si las ponemos de relieve y no intentamos allanarlas. En la práctica, esto significa que, inicialmente, debemos trabajar con **grupos homogéneos** o de intereses comunes, es decir: del mismo nivel jerárquico, de las mismas funciones profesionales, de las mismas competencias y responsabilidades.

La separación de perspectivas exige **experiencia en el manejo complejo de grupos**: Cuando recién empezamos una asesoría, pero también más adelante, tenemos que aprender a soportar situaciones intrincadas y confusas, a veces conflictivas. A menudo, transcurre cierto tiempo hasta que se define un patrón reconocible. La imposibilidad de anticipar dificultades futuras nos inquietará menos, si advertimos que somos igualmente incapaces de concebir de antemano todas las soluciones que nos serán accesibles más adelante o que podremos identificar con los involucrados recién cuando se presenten las dificultades. La complejidad no puede simplificarse, pero sí el manejo que hagamos de ella. El desarrollo y el uso de herramientas facilitan este manejo, si no dejamos que se conviertan en anteojeas. Hay que probarlas y adaptarlas a nuestra medida y luego ponerlas nuevamente a un lado. Para ello, necesitamos un amplio repertorio de conceptos e instrumentos.

H-68: La dinámica de las relaciones interpersonales: la ventana Johari

La llamada ventana de Johari - una simple matriz - demuestra las vías para separar y comparar diferentes perspectivas, para fortalecer un grupo homogéneo, y además, sirve para mejorar la interacción en el seno de un grupo: los participantes procuran darse a conocer (auto-presentación) y obtener respuesta de los demás (retroalimentación).



Las áreas ocultas y ciegas se suelen llenar basándose en suposiciones, imaginaciones y proyecciones. Con ese modelo, se revelan, con mucha facilidad, algunos principios que rigen el cambio en las relaciones interpersonales:

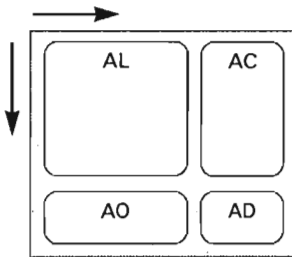
- Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes.
- Un aprendizaje interpersonal ocasionará la ampliación del área libre y la reducción de las restantes áreas.
- La ampliación del área libre facilitará el trabajo con los demás; lo cual significa que otros muchos recursos y habilidades van a poder ser utilizados para el objeto de la cooperación.
- Cuanto menor sea el área libre, tanto más pobre será la comunicación.
- Forzar a un individuo a hacerse consciente del cambio dinámico e interrelacionado en las áreas no es deseable y, por lo general, no es efectivo.
- Se da una especial curiosidad por el área desconocida; pero dicha curiosidad se ve coartada por las costumbres, la formación social y diversos temores y deseos, con-

siguientemente, el enfoque primordial debería ser la ampliación de las áreas ocultas y ciegas.

- Se malgasta energía cuando se esconde, se niega o se oculta tanto la exposición activa a los demás como la búsqueda de feedback.
- La amenaza y la imposición tienden a reducir la eficiencia de la comunicación, y la confianza mutua tiende a incrementarla.

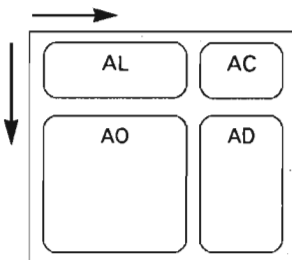
El modelo simple, una vez presentado, pone en marcha una comunicación secuencial, de la que se infieren dos formas de **conducta pro-activa**: (1) Revelar a los demás más información sobre uno mismo a través de la auto-presentación: el “área oculta” se reduce mientras aumenta el “área abierta”. (2) Recibir feedback y buscar la retroalimentación por parte de los demás formulando preguntas: el “área ciega” se reduce y aumenta el “área abierta”.

Para hacerse una idea de cómo trabajar e interpretar las cuatro ventanas, podemos describir **cuatro diferentes dinámicas** que caracterizan las proporciones extremas:



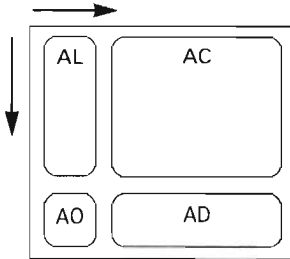
La **relación de confianza**: Un área libre amplia indica que una gran parte del comportamiento de una persona está liberada y abierta a los demás. Consiguientemente, será menor la tendencia de los demás a interpretar (o malinterpretar) o proyectar significados personales en el comportamiento de dicha persona. En las relaciones organizacionales y de mercado, la confianza representa una variable clave de la **eficiencia interna** porque sustituye a una serie de medidas formales (convenios, mediatización, etc.). La **ventana ideal**, en una situación de asesoría, supone que el tamaño del área libre

bre aumente a medida que crezca el nivel de confianza en la relación interpersonal y a medida, también, que los criterios desarrollados en el sentido de dar y recibir feedback faciliten este tipo de intercambio.

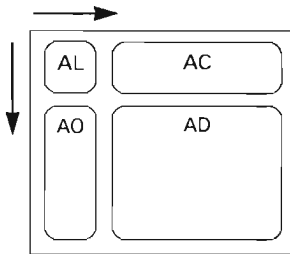


El **entrevistador**: La amplitud del área oculta es propia de una persona cuyo estilo característico de comunicación consiste en **preguntar constantemente** a los demás, pero sin darles a ellos informaciones o feedback. De este modo, el tamaño del área oculta es inversamente proporcional a la cantidad de informaciones o feedback proporcionado por el individuo que quiere conocer la postura de los demás antes de

comprometerse él. Dado que este individuo no se posiciona en la comunicación, resulta difícil saber cómo percibe él las distintas situaciones y problemas. Este estilo vacilante, con frecuencia, puede engendrar reacciones de irritación, desconfianza y retraimiento.



El **matraca**: Este individuo mantiene fundamentalmente su nivel de interacción dando feedback, pero solicitando muy poco. Su estilo de participación consiste en decir a los demás su propia opinión acerca de ellos, pero, por una razón o por otra, parece ser insensible al feedback que le es dirigido, o bien no da oídos a lo que los demás le dicen. Podrá ser **un mal oyente**, y podrá también reaccionar al feedback de tal modo que los demás se mostrarán reacios a seguir proporcionándole dicho feedback. Si, por ejemplo, se enfada, protesta y amenaza con marcharse, resulta que no sabe cómo le están viendo los demás y cuál es el impacto que produce en ellos. Con frecuencia, los demás perciben el comportamiento como arrogante o extravagante e ineficaz por que no parece hacer uso de la función correctora del feedback.



El **tortuga**: Con un área desconocida muy amplia, podrá ser el participante mudo o el puro observador que ni da ni recibe feedback. Es la persona misteriosa, porque a los demás les resulta difícil saber cuál es su posición y qué relación quiere establecer con los demás. Su caparazón y **actitud de defensa** evitan que las personas penetren en él y que él pueda salir de sí o exponerse. Hace falta mucho esfuerzo para mantener un área libre tan reducida en una situación de asesoría. La energía que se emplea en mantener un sistema cerrado no puede emplearse para la auto-reflexión y el crecimiento de la confianza mutua.

Cuando las relaciones interpersonales se estancan, esto bloquea el intercambio grupal. Para convertir un colectivo en un grupo de aprendizaje activo debemos contrarrestar dos tendencias que obstaculizan muchos procesos de grupo:

- **Relaciones horizontales:** los individuos tienden a buscar el reconocimiento del grupo y a adaptarse al término medio. Debe existir la posibilidad de expresar críticas y adoptar opiniones y actitudes divergentes, y aun contrarias al resto del grupo.

- **Relaciones verticales:** los individuos tienden a responder a los comportamientos de los otros de una forma tal, que se eviten los conflictos de poder. Ante una conducta dominante, reaccionan con sumisión. Las desigualdades de poder y las dependencias marcadas estructuran la comunicación de tal forma que resulta necesario, con frecuencia, empezar formando grupos de intereses homogéneos.

3 Generación de información y conocimiento

El **combustible** tanto para los procesos sociales como para los procesos productivos y, en particular, para la toma de decisiones y el monitoreo, es la **información** sea esta formal y/o informal. Por lo tanto, en una organización cambiar las pautas de información con nuevos espacios y flujos, y fomentar las formas de **compartir conocimiento** significa, casi siempre, un cambio a fondo. Por otro lado, una información que no se utiliza es ruido caro.

El concepto de una **organización inteligente** emana de la observación que los individuos tienen una capacidad limitada de adquisición y análisis de las informaciones. Esta capacidad es rápidamente saturada. Pero si unen sus esfuerzos, la capacidad potencial de la organización que constituyen será muy superior a la suma de las capacidades individuales. Bajo el concepto del conocimiento compartido, se podrá hablar de memoria colectiva, de aprendizaje colectivo y de **inteligencia organizacional**. Al contrario, hay muchos ejemplos reales de organizaciones que son:

- replegadas sobre sí mismas y cerradas frente al exterior,
- tupidas y poco comunicantes en el interior,
- pobres en la producción de informaciones,
- además, incapaces de movilizar estas informaciones justo a tiempo, cuando llega el momento de servirse de ellas.

No hay asesoramiento organizacional sin el **levantamiento y procesamiento** continuo y eficaz de información, sea para **diagnósticos**, para el **seguimiento** de los proyectos de cambio, o sea para observar el logro de los objetivos planteados. La asesoría tiene que enchufarse con los **sistemas de información** que existen y tratar de mejorarlos en sus cuatro dimensiones:

Memorización de la información: archivos, experiencia documentada.

Comunicación de la información: transmisión, circulación, flujos, difusión.

Tratamiento de la información: selección, utilización, interpretación.

Generación de la información: creación, recogida, captación.

Pienso que el comportamiento humano se guía menos por las estadísticas, que por las actitudes aprendidas, las constelaciones de poder, los estados de ánimo, los deseos e interpretaciones asociativas. Los patrones de percepción adquiridos y profundamente arraigados, combinados con el marco de acción social, constituyen la base de nuestros conceptos sobre la realidad. Por eso, necesitamos una hábil **mezcla** de información **en frío** e información **caliente**: necesitamos cifras, estudios y análisis presentados en forma ordenada, porque generan comunicación sobre el cambio; y necesitamos, igualmente, interpretaciones derivadas de distintos intereses y peleas apasionadas sobre ellas con los actores. Ignorar la información fáctica tiene consecuencias tan nefastas como confiar exclusivamente en ella. La narración de las experiencias y la explicación de los procedimientos y desarrollos son tan reveladoras como las cifras, los gráficos y los informes.

Lo que para unos representa información importante, para otros es “chino”. Obviamente, depende del cristal con que se mire.

Buena parte de los seres humanos tienen una necesidad altamente desarrollada de clasificar la información ordenadamente, porque nos presta cierta seguridad en un mundo incierto y opaco. Sin embargo, en los sistemas socio-técnicos –organizaciones de cualquier índole–, procesos informativos interconectados discurren como un caos sin estructura. La información se selecciona, se aumenta, se ignora, se distorsiona y se divulga: Por eso, en las organizaciones se habla del constante **murmullo comunicativo**. Este es tan importante para el buen rendimiento, como el flujo de información debidamente ordenado. Las estructuras formales son los usufructuarios parasitarios de las relaciones informales, que saltan por encima de las barreras o normas de autoridad y poder. Por eso, lo irregular e incidental, a menudo contiene más información auténtica sobre experiencias, intenciones y desplazamientos de poder que el informe escrito, el manual de responsabilidades o el organigrama.

Preguntas clave

¿Qué datos no puedo extraer de la información “en frío” y oficial? ¿Cómo deben ser preparados la información y los informes para posibilitar un intercambio de opiniones sobre ellos? ¿Con quién debo entablar contacto para obtener información “caliente”? ¿Cuánto tiempo debo dedicar a reunirme directamente con los actores? ¿Cuánto tiempo dedico a reuniones fuera de mi contrato de trabajo o al margen de éste?

¿Qué aspectos merecen la atención?

- Toda información relevante para la acción tiene un destinatario. En el contexto de una asesoría, esto significa que hay que seleccionar y preparar la información de tal manera que sea efectivamente utilizada.
- No crear “cementorios de datos”. ¿Qué cosas nos interesan? ¿Sobre qué aspectos no sabemos nada o sabemos muy poco? Condensar la información.
- Combinar fuentes de información “en frío” con fuentes de información “caliente”.

H-69: La reconstrucción de la toma de decisiones (reverse engineering)

Toda situación actual puede considerarse como **resultado de decisiones** que han sido tomadas en el pasado. Dicho de otra forma: el escenario en el que nos hallamos en este momento ha sido fabricado y tiene una historia. ¿Qué decisiones importantes nos han conducido a donde hoy nos encontramos? ¿En base de qué informaciones se tomaron las decisiones? Estas preguntas implican, en primer lugar, la necesidad de **delimitar el contexto**: debemos limitar nuestra atención a una fracción del presente, susceptible de ser descrita, cuya historia deseamos iluminar. En la reconstrucción de decisiones, procedemos de forma análoga a lo que hace un arqueólogo cuando encuentra un artefacto: se pregunta por la razón del artefacto: el material, su elaboración y forma, la utilidad, el entorno, los supuestos productores y el comportamiento enigmático que exige su uso. ¿Quién ha actuado con el artefacto? ¿Qué ha movido a producirlo? ¿Cómo utilizarlo de una manera o de otra?

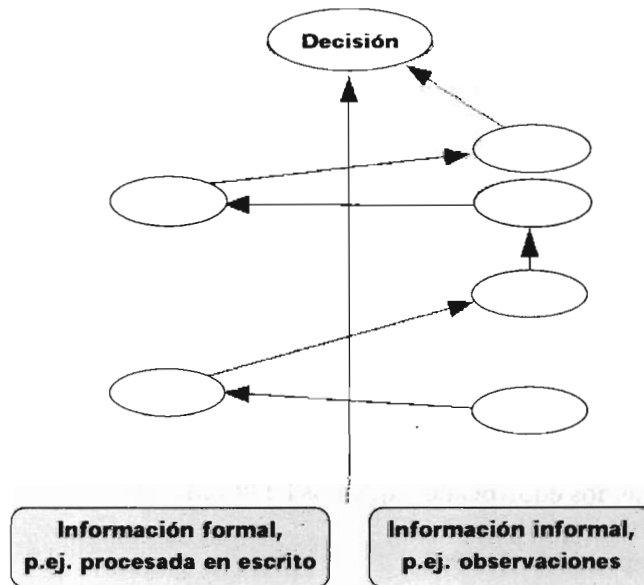
Cuando se trabaja por primera vez con el método, es aconsejable elegir una **decisión concreta y relevante**, p.ej. que se desembolse el crédito si los viveros del pue-

blo funcionan de forma autónoma y con cobertura de costos, que los jefes de departamento controlen las horas de trabajo de los empleados, etc.

El procedimiento a seguir en los siguientes pasos adquiere mayor dinamismo si trabajamos **paralelamente con diferentes grupos**, en el sentido de una separación de perspectivas, para luego comparar los **procesos de información** que desembocaron en una decisión.

PRIMER PASO: Diagrama de decisiones

Nos concentramos en una decisión y nos preguntamos, ¿qué información nos ha llevado a tomar la decisión? ¿Cuáles fueron las fuentes de información?



La flecha vertical que marca el eje temporal no debe inducir a creer que el camino recorrido era recto. Esto resulta particularmente evidente cuando contemplamos también las informaciones que en aquel momento parecían secundarias o que, entonces, no considerábamos como tales.

SEGUNDO PASO: **Estilos de toma de decisiones**

Supongamos que las decisiones se tomaron de forma más o menos participativa y que en el proceso que llevó a ellas, se compararon diversas alternativas. Ahora intentaremos caracterizar la decisión según dos criterios:

- 1 ¿En cuál de los tres estilos se inscriben las decisiones de Q-3?
 - A: autocrático - una persona o un grupo de personas han tomado la decisión en virtud de su posición y función.
 - B: consultivo - una persona o un grupo de personas han tomado la decisión después de consultar la opinión de otras personas.
 - C: centrado en el grupo - un grupo de personas ha tomado la decisión de común acuerdo después de un proceso de formación de opinión.
- 2 ¿Qué alternativas se consideraron antes de tomar la decisión? ¿Quién o qué fue lo que nos indujo a adoptar una decisión y no otra?

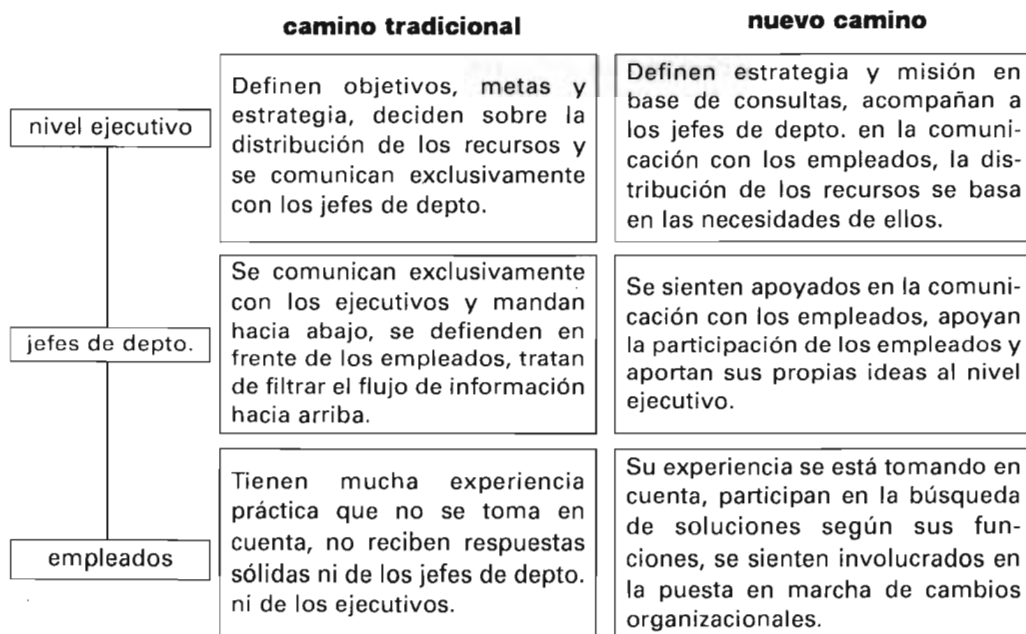
TERCER PASO: **Evaluación**

Cuando se trabaja con varios grupos, la evaluación empieza por las diferentes presentaciones. Para poder extraer enseñanzas de la reconstrucción de los procesos, habrá que formular las siguientes preguntas:

- ¿Sobre la base de qué informaciones (formal, informal) se ha tomado la decisión?
- ¿Qué informaciones han resultado ser importantes, vistas desde la óptica actual?
- ¿Por qué han resultado ser importantes?
- ¿Con qué grado de aceptación contaba la decisión en aquel momento?
- ¿En qué nos hemos equivocado y qué nos ha llevado a un callejón sin salida?
- ¿Qué rodeos hubo que hacer?
- ¿Qué hemos aprendido de ello?
- ¿Qué hemos olvidado?
- ¿Qué es lo que no queremos ver o saber, y qué hemos reprimido?
- ¿Cuándo nos vimos en un atolladero del que nadie sabía salir?
- ¿Quién o qué fue lo que contribuyó a salir del atolladero?
- ¿Qué importancia concedimos a las informaciones formales?
- ¿Por qué algo llevó más tiempo de lo previsto?
- ¿Por qué unos actores se comprometieron personalmente y otros se retiraron?

- ¿Qué alianzas de actores se formaron y qué incidencia tuvieron en las decisiones?
- ¿Qué vemos hoy de forma diferente a como lo veíamos antes?
- ¿Cuánto tiempo se necesitaba para la toma de decisiones?
- ¿Qué información necesitamos para conocer mejor los procesos?
- ¿Qué hacemos para no olvidar las enseñanzas extraídas de la historia de procesos?

H-70: Nuevos caminos en la comunicación



4 Aprovechar las energías de auto-organización

En el ejercicio de una asesoría, existen diversas formas de potenciar la capacidad de la organización-cliente para que resuelva sus problemas **por ella misma**. El punto de Arquímedes para impulsar el cambio radica en la participación planificada de los miembros de la organización. ¿Cómo se logra la participación? Pienso, en pri-

mer lugar, que se trata de aceptar el carácter caótico o irracional de una organización. Los patrones tradicionales, las relaciones de poder o el clientelismo adentro tienen una racionalidad diferente que la racionalidad económica en el sentido puro. Por eso, necesitamos concentrarnos en soluciones prácticas acordes con la escala de valores de los miembros y así aprovechar las capacidades existentes para encontrar soluciones específicas al lugar.

Una de las preguntas más difíciles en el ejercicio de una asesoría organizacional es buscar el camino entre la intervención desde fuera y el asesoramiento que fortalezca la autonomía y la capacidad de solución de los problemas de la organización. De todas maneras, el cambio es más probable si un asesor es consciente de que los miembros de la organización son los responsables del proceso. Él no es más que un agente externo que abandonará la organización al término de su labor y dejará en manos de sus miembros, el futuro proceso de desarrollo. También el carácter intercultural de la cooperación internacional exige una marcada conciencia para **soluciones locales**, identificadas conjuntamente con los involucrados y que sean aceptadas por ellos.

H-71: Directrices del asesoramiento organizacional

Objetivo de rendimiento: Las organizaciones no tienen un fin en sí mismas. El asesoramiento debe enfocarse en los ajustes al entorno, en el aumento de la eficiencia interna y en el fomento de la capacidad de auto-gestión.

Planificación por fases: Los cambios organizacionales duraderos no pueden lograrse mediante soluciones correctivas a corto plazo. Por esta razón, el asesoramiento organizacional debe desarrollarse en secuencias que permitan advertir los primeros cambios pequeños perceptibles.

Claridad y transparencia: Los participantes del proceso de asesoramiento conocen su objetivo, la concepción de los roles y los métodos utilizados por las/los asesoras/es.

Equilibrio entre cambio de estructuras y mejoramiento de procesos: El asesoramiento intenta hallar el equilibrio apropiado entre el sistema de reglas y la dinámica de los procesos productivos y sociales.

Participación: Los miembros de la organización participan en el proceso de cambio de acuerdo con sus funciones y tareas.

Distancia: Las/los asesoras/es mantienen una prudente distancia respecto de los participantes y no se dejan acaparar por determinados grupos.

Preguntas clave

¿En qué áreas y preguntas se concentran las energías de los actores? ¿Qué cosas están cambiando en el mundo que nos rodea? ¿Qué bienes, servicios, sistemas producimos y para quién? ¿Cuál es nuestro contexto interinstitucional? ¿En qué campos no son suficientes nuestros conocimientos y capacidades? ¿Cómo debemos organizar nuestro trabajo?

Para aprovechar las energías de auto-organización la asesoría debe ser reservada y discreta. Por eso, en los últimos años, una especie de asesoría acompañante, llamada “coaching”, ha tenido mucho éxito.

H-72: Coaching: el fomento y seguimiento de aprendizaje

El llamado coaching, en el sentido de un fomento y seguimiento del aprendizaje, es una forma de asesoramiento que tiene como objeto partir de las preguntas del cliente y capacitarle para que aprenda a **resolver sus problemas de forma autónoma**. Se basa en el supuesto de que sea posible movilizar las potencialidades de las personas / clientes que reciben el coaching, ateniéndonos al principio de la mínima intervención. Es decir, el coaching, a diferencia de la instrucción, resulta apropiado en los casos en los que se trata de acrecentar la autonomía y las competencias de una persona (por ejemplo de una ejecutiva que coordina un cambio organizacional) o de un grupo de personas (por ejemplo los/las directivos/os de una organización que dirigen un conjunto de proyectos de cambio).

El coaching se centra en las preguntas y los problemas específicos del cliente. Éstos constituyen el **punto de partida** para el seguimiento, adaptando los métodos a la situación problemática: reuniones para la búsqueda de soluciones, estudios de caso o reuniones de expertos. El coaching presupone una **actitud fundamental favorable** orientada al potencial de desarrollo del cliente. Esto resulta particularmente evidente al distanciarse de la toma de decisiones:

... cliente hace

nada

piensa que hay que hacer algo

se pregunta qué hay que hacer

cuándo, cómo, dónde y quién tiene que hacerlo

actúa tomando decisiones y prestando servicios



... coach pregunta

si hay que hacer algo

qué se podría hacer

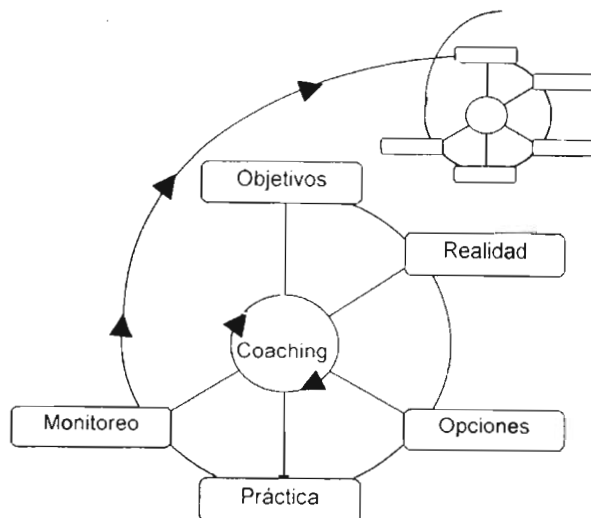
en qué supuestos y motivaciones se basa para tomar tal decisión

si los involucrados pueden asumir las tareas

qué resultados se espera lograr y qué consecuencias puede tener

El coaching es un entrenamiento en la capacidad de comprometerse y de **aceptar la responsabilidad correspondiente**. El cliente asume la responsabilidad por el proceso en sí y por los resultados. El coaching favorece esta aceptación planteando preguntas circulares, no directivas, a lo largo de seis fases:

- **Objetivos:** ¿Qué queremos lograr?
¿Qué consideramos importante?
¿Con qué problemas tenemos que enfrentarnos?
- **Realidad:** ¿Qué nos pasa? ¿Dónde nos hallamos? ¿Qué influye sobre nuestros actos? ¿Qué opiniones nos importan?
- **Opciones:** ¿Qué posibilidades tenemos? ¿Con qué recursos contamos? ¿Qué riesgos corremos?
- **Práctica:** ¿Qué hay que hacer?
¿Cuándo? ¿Quién tiene que hacerlo?
¿Qué tenemos que decidir?
¿A quién queremos involucrar?
¿Cómo?
- **Expectativas:** ¿Quién espera qué de las acciones? ¿Quién ganará y quién perderá? ¿Qué impacto esperamos?
- **Monitoreo:** ¿Qué queremos observar? ¿Qué observamos? ¿Qué conclusiones sacamos?



5 Roles cambiantes de las asesoras y los asesores

Sabemos que en el transcurso del cambio organizacional, la **configuración de roles** también cambia. En la fase inicial, es concebible que el deseo de ser aceptado profesionalmente tiña la asesoría de una fuerte tonalidad **técnico-directiva**. Un efecto similar tendría un comportamiento del cliente orientado al traspaso total de la responsabilidad al asesor externo. Más adelante, este asesoramiento directivo podrá transformarse, paulatinamente, en un coaching y seguimiento acompañante de procesos de cambio. Esta dinámica de transformación de roles se da en un contexto de **tensión interna** positiva.

- ¿Qué rol se me adjudica?
- ¿Quién espera qué de mí?
- ¿Qué significa esto para mí?
- ¿Qué rol tengo tendencia a desempeñar?
- ¿Qué roles que esperan de mí quiero desempeñar?
- ¿Qué roles no?
- ¿Qué roles me son difíciles?
- ¿De dónde provienen mis pretensiones?
- ¿Quién impone qué estándares?
- ¿A quién quiero demostrar algo?
- ¿Tengo la capacidad para percibir los pequeños éxitos?

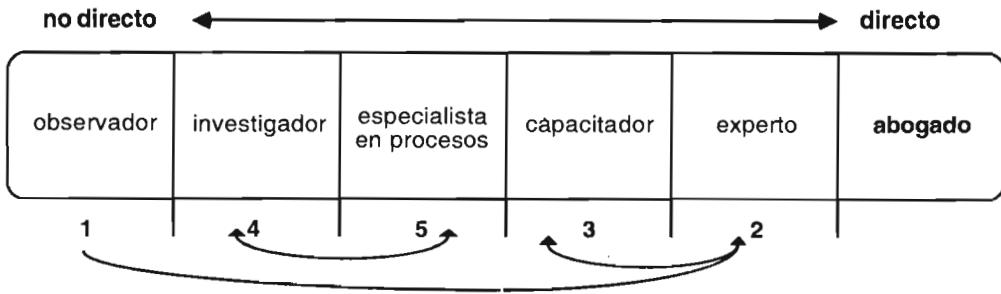
Es cierto que estas preguntas no tienen respuestas universales. Se responderán de distintas maneras en el transcurso de un proceso de asesoramiento. Sin embargo, la definición de los roles será más fácil, si reflexionamos periódicamente sobre los roles con personas ajenas y trabajamos en función de una serie de **hipótesis de trabajo** sobre nuestras intervenciones de asesoría: ¿Qué estamos observando actualmente? ¿Qué intervención nos parece apropiada? ¿Qué esperamos como efecto de nuestra intervención? ¿Qué efectos reales tenía la intervención? etc.

No existe el asesor o la asesora o la empresa consultora ideal. En consecuencia, la **selección** de los asesores adecuados para desempeñar una tarea determinada es un factor decisivo para lograr una alta calidad de asesoramiento. Así mismo, el **perfil** de estos agentes sólo puede definirse cuando la **tarea** esté más o menos clara.

El campo de roles en el que actúan los asesores debe ser delimitado –paso a paso– durante las entrevistas entre asesores y organización-cliente. Sin embargo, la dinámica de procesos de cambio, así como la incongruencia de velocidad en los procesos de aprendizaje, como consecuencia del miedo y de la resistencia al cambio, exige de los asesores la capacidad de actuar en **diferentes roles** y de trabajar con **distintos métodos**. Por esta razón y debido a la complejidad de la mayoría de las tareas, el asesoramiento suele llevarse a cabo **en equipo**.

H-73: Variedad de roles

Los asesores necesitan ya al inicio interlocutores para dialogar sobre el campo de los roles requeridos. Nadie es capaz de dominar magistralmente todos los roles. Además, cuando se dispone de varios interlocutores fiables con quienes los asesores pueden dialogar, es más fácil evitar el riesgo de identificarse con los puntos de vista del cliente y de perder la necesaria distancia.



Secuencia 1, 2, 3, etc.: cambio del rol con el tiempo

Los roles se definirán casi siempre como una especie de compromiso entre (1) la biografía personal de las personas que prestan asesoría, (2) sus conocimientos y capacidades profesionales y (3) las expectativas negociadas con la organización-cliente. Sin embargo, en base de las experiencias pueden deducirse algunos **requisitos fundamentales** para asesores organizacionales:

- El rol de los asesores organizacionales tiene que ser **transparente**. Esto significa que tienen que aclarar en forma adecuada su comprensión del encargo, sus métodos y objetivos, sus capacidades y limitaciones, si fuera necesario una y otra vez desde el principio, con el comitente y con los que van a ser asesorados. En la práctica, esto significa que debe otorgársele importancia especial al esclarecimiento franco del encargo.
- Los asesores organizacionales tienen que liberarse de la idea de que hay **una única solución** correcta para una organización. Saben por experiencia que no hay métodos y recetas válidas para todos. Cada solución está unida a estructuras que crecieron histórica y socioculturalmente. Esto significa, prácticamente, que los métodos tienen que ser **ajustados** para promover la búsqueda de soluciones por parte de los actores, coherentemente con el sentido del asesoramiento al proceso.
- La concepción profesional que tienen de sí mismos los asesores organizacionales tiene que liberarse de conceptos absolutamente instrumentales y racionales, solamente orientados a la meta. Tienen que estar dispuestos a aceptar formas de proceder aparentemente inconsistentes y contradictorias, cuya **lógica permanece oculta** en un primer momento, ya que los límites entre el sistema organizacional y el ambiente son puestos distintamente según las culturas. En concreto, esto quiere decir, por ejemplo, que los modelos organizativos que proceden de la economía familiar o de un sistema de clientela, también contribuyen en la formación de organizaciones estatales y civiles.
- Los asesores organizacionales tienen que disponer de **experiencias** provenientes de **diferentes contextos y niveles de cambio** según la escalera de los objetivos.

En base de mis propias experiencias, las asesorías suelen generar un cambio en la **distribución del poder**, o por lo menos rozan este tema. Los asesores que inician procesos de esta naturaleza, los acompañen y encaucen, deben ceñirse a principios conductores no negociables, que deberán explicar y poner en claro con anticipación, en la etapa de definición del contrato. En términos generales, puede decirse que cualquier exigencia es legítima, pero el asesor debe estar en condiciones de rechazarla si cree que las probabilidades de éxito son escasas. Por eso, una definición clara de la misión y la definición continua de los roles son un requisito imprescindible.

5.6 Elementos de un Plan de desarrollo organizacional / DO

El disponer de un corto y conciso plan sobre los cambios previstos permite a los directivos de la organización-cliente **tomar decisiones** sobre (1) las orientaciones más importantes de la organización en términos de los objetivos de cambio, (2) las fases y paquetes del proceso de cambio, y (3) el enfoque de la asesoría acompañante y el perfil de los asesores.

A diferencia de otras formas de asesoría, el plan DO es el resultado de una primera fase de asesoría, cuyo objetivo es el de aclarar la tarea y analizar la situación de partida. Este plan es necesario para marcar el punto crucial y el **pivote** entre la fase de descongelamiento (diagnóstico) y el cambio real. Por lo tanto, también existen algunos requisitos para que tal plan (y el esfuerzo de su formulación) sea de beneficio:

- La cúpula de la organización debe disponer de una visión que describa el cuadro del futuro deseado, y ella debe identificarse con esta visión. Es decir, debe estar tras la estrategia de convertir la visión en realidad, ó, en otras palabras: La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- Los directivos y los empleados/funcionarios deben comprender dicha visión, aún si no la comparten.
- Los líderes de la organización deben estar dispuestos a suministrar los recursos necesarios para la adquisición de nuevas técnicas requeridas y del entrenamiento respectivo, y para la asesoría.

H-74: Elementos de un Plan DO

El propósito del plan DO es el refuerzo de la visión establecida (marco en el futuro), de la misión (de la organización en la sociedad), de los objetivos productivos (en términos de productos y servicios), además de los principios que pasarían a orientar todo el proceso de cambio en los próximos tres a cinco años.

Visión – misión – estrategia (definición del futuro rol en el año X)

- Nueva misión en el futuro
- Cartera de productos y servicios (portafolio), relaciones con la clientela
- Relaciones de cooperación externa, alianzas, etc.
- Eficiencia interna

- Procesos y reglas / estructura en el futuro
- Sistema de información gerencial y control de calidad
- Sistema de innovación y aprendizaje
- Orientación y valores

Estado actual (Resumen de diagnósticos, sondeos y estudios)

- Resumen de la historia de la organización
- Situación actual: Datos numéricos sobre personal, productos y servicios, clientela, costos, utilidades, recursos y su distribución
- Experiencias: Resumen de lecciones aprendidas / mejores prácticas
- Tendencias en el entorno: Demanda de la clientela, potenciales y retos, cambios en el marco socio-económico y político-legal
- Resumen de escenarios y opciones

Plan de Acción

- Plan global con fases de implementación y cronograma
- Resultados esperados: beneficios mínimos esperados
- Proyectos de cambio / PC y su coordinación
- Sistema de asesoría interna y externa
- Sistema de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el cambio
- Presupuesto: Insumos (en personal y recursos), asignación de los recursos
- Sistema de seguimiento y evaluación de manera que los resultados puedan ser cuantificados
- Plan de comunicación: Forma de presentación y difusión del Plan DO

El Plan DO – preferiblemente en un documento de entre 10 y 20 páginas – es una herramienta para preparar el terreno y luego navegar el proceso de cambio: orienta, agiliza, coordina y pilotea el cambio organizacional en términos de un **marco orientador** bien definido y conocido por los involucrados. Adicionalmente, permite realizar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Proporcionar un marco de referencia y una visión común para el cambio
- Alcanzar resultados tangibles a corto plazo y construir modelos concretos
- Favorecer la concentración de los esfuerzos y lograr una masa crítica.
- Coordinar los proyectos y las secuencias del cambio
- Buscar sinergías entre los proyectos de cambio
- Definir las prioridades de las intervenciones para el cambio

5.7 Selección y seguimiento de intervenciones de asesoría

Una intervención es una **interrupción** planificada – en el momento propicio – de un proceso para producir o al menos para fomentar un cambio. Ejemplos pueden ser: El asesor ayuda a la organización cliente a generar información válida, datos relevantes sobre el entorno y los clientes, la asesoría apoya a un grupo de tarea en el diseño de los proyectos de cambio, coaching individual del coordinador del plan DO, etc. A la luz del enfoque del proceso, los **criterios de calidad** de una intervención son:

- Que responda en el momento oportuno a una necesidad de apoyo sentida por parte del cliente
- Que involucre al cliente en la actividad y que incremente su independencia
- Que resulte en la modificación de las rutinas y los términos de trabajo, los métodos y las relaciones sociales
- Que logre un resultado tangible

H-75: Selección de las intervenciones: análisis sistémico

El análisis sistémico (véase capítulo 2.4) también suele ser utilizado para seleccionar intervenciones de asesoría. Con este método se puede obtener un sólido juicio sobre las alternativas y el impacto esperado. A continuación lo ilustramos en base a un sencillo ejemplo:

PRIMER PASO: Definir los elementos / las variables

Variables clave en el proceso de cambio:

- A** Capacidad de escucha del exterior (clientes)
- B** Aplicación de nuevos métodos y relaciones de trabajo
- C** Conversión de resistencia pasiva en resistencia activa

Posibilidades de intervención:

- d** Mejoras rápidas en la comunicación interna
- e** Encuesta que permita recabar información sobre el grado de satisfacción de los clientes
- f** Entrenamiento del grupo estratégico

SEGUNDO PASO: Representación de las relaciones en la matriz

La pregunta siempre se plantea en la misma forma: ¿Existe una influencia directa del elemento A en el elemento B, C, d, e, f? - ¿Existen una influencia directa del elemento B en el elemento A, C, d, e, f? - etc.

INFLUENCIA de ↑ ↑ sobre →→	A	B	C	d	e	f	Total activo (TA)	Cociente C = TA/SP x 100
A Capacidad de escucha del exterior (clientes)		0	2	1	2	0.5	5	77
B Aplicación de nuevos métodos y relaciones de trabajo	0.5		2	2	0	0.5	5	200
C Conversión de resistencia pasiva en resistencia activa	1	1		0	1	0	3	33
d Mejoras rápidas de la comunicación interna	1	0.5	2		0	0	3.5	88
e Encuesta que aporte información sobre clientes	2	0	2	0		0.5	4	133
f Entrenamiento del grupo estratégico	2	1	1	1	0		5	133
Suma pasiva (SP)	6.5	2.5	9	4	3	1.5		
Producto P P = TA x PS	32.5	12.5	27	14	12	7.5		

Si la respuesta es "no", registre 0 en el campo correspondiente.

0 = ninguna influencia

Si la respuesta es "sí", nos preguntamos ¿Es esta influencia intensa, media o débil?

1/2 = influencia escasa y débil; 1 = influencia media; 2 = influencia intensa y muy marcada.

Registre 2, 1 ó 1/2 en el campo correspondiente, respectivamente.

Interpretación en base a índices clave:

El **cociente C** nos indica el grado de actividad y efectividad de un elemento en el sistema:

Valor más alto de C: Variable **activa** que ejerce una fuerte influencia sobre los demás elementos del sistema, pero que casi no se ven afectadas por éstos. Son aptas para intervenciones de dirección. – Ejemplo en nuestra matriz: **f = entrenamiento**.

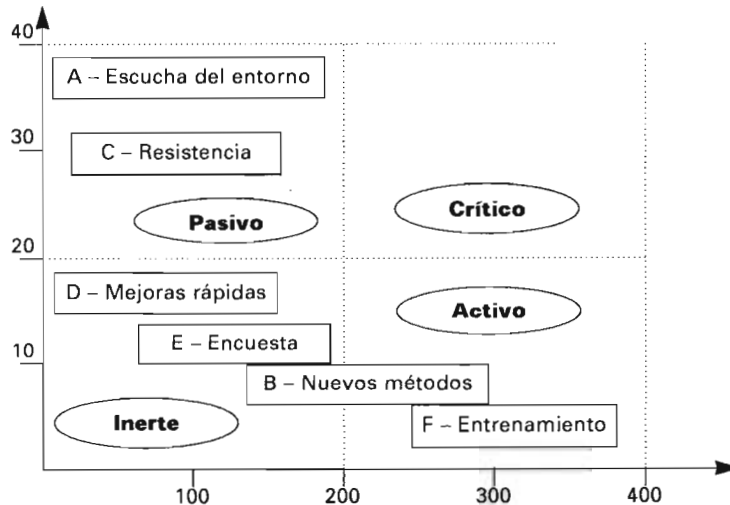
Valor más bajo de C: Variable **pasiva** que tiene una influencia escasa sobre los demás elementos del sistema, pero que son afectadas en gran medida por éstos. Son poco aptas para las intervenciones directas. – Ejemplo en nuestra matriz: **C = conversión**.

El **producto P** nos indica el grado en entrelazamiento en la red de los elementos:

Valor más alto de P: Variable **crítica** que ejerce una gran influencia sobre otros elementos y que, a su vez, se ven muy afectadas por éstos, y así producen efectos inesperados en el sistema. Son aptas para intervenciones de dirección, pero generan reacciones en cadena. – Ejemplo en nuestra matriz: **A = escucha del exterior, y C = conversión**.

Valor más bajo de P: Variable **inerte** que ejerce escasa influencia sobre los demás elementos y no se ven afectados en gran medida por ellos. – Ejemplo en nuestra matriz: **f = entrenamiento**.

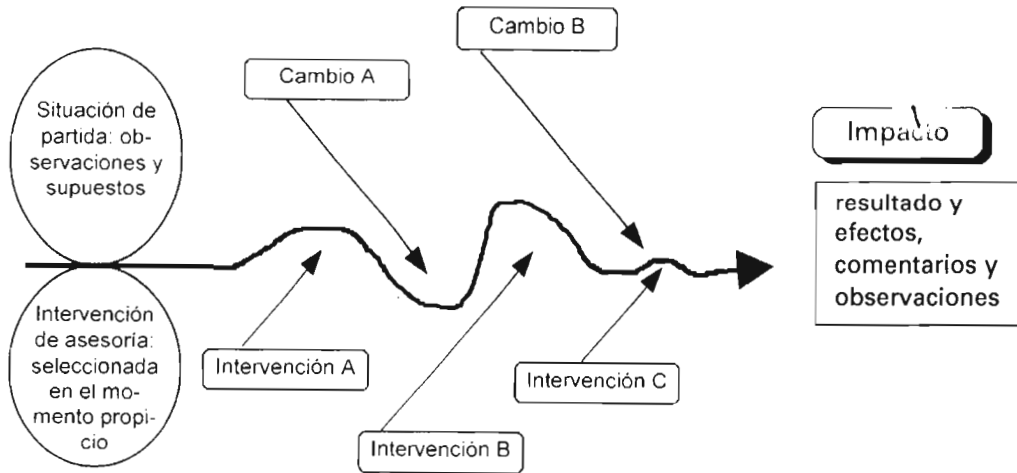
Para facilitar la interpretación del resultado de un análisis sistémico podemos utilizar una matriz, con el eje X para el cociente C (grado de efectividad) y el Y para el producto P (grado de entrelazamiento en la red). La ubicación relativa a los demás elementos nos presta información sobre la efectividad de una supuesta intervención de asesoría.



La cruz formada por los ejes crea cuatro cuadrantes o ventanillas que nos facilitan la comprensión de las influencias que un elemento variable tiene sobre los demás elementos. Para afinar el sistema, podemos subdividir las variables de un cuadrante (o de una categoría) y así crear sub-sistemas para después elaborar un análisis sistémico de las relaciones entre los subsistemas ... la muñeca rusa.

H-76: El seguimiento de las intervenciones

Dado el carácter abierto y dinámico de un cambio organizacional, para conducir y calibrar las intervenciones, como asesores, necesitamos una idea clara de la situación actual y del impacto esperado. En el transcurso del cambio, el monitoreo de las intervenciones puede utilizar el esquema siguiente.



Sin darnos cuenta conscientemente, cualquier tipo de intervención de asesoría radica en un supuesto sobre sus efectos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, debido a las diversas reacciones de las personas, los resultados de una intervención contienen imprevistos y sorpresas. Ese efecto revelador necesita mucha flexibilidad de parte de nosotros, los asesores: nos asombramos porque nos encontramos en una nueva situación que requiere pequeños ajustes. A continuación, se presentan algunos instrumentos de ajuste que han probado su utilidad en situaciones concretas. Son válidas, particularmente, para la primera y segunda fase del cambio y complementan las herramientas anteriormente presentadas.

H-77: La caja chica de herramientas

- ☐ **Modelos e imágenes:** Desarrollar una nueva orientación conjuntamente a base de un modelo único y auténtico de la organización. Identificar los modelos e ideales que los miembros se forman de la organización. Facilitar imágenes plásticas del interior y exterior de la organización y compararlas. Aprender de las diferencias constatadas.
- ☐ **Experiencia de la organización:** Solicitar que se elabore un análisis subjetivo del trabajo y se dibujen organigramas subjetivos. Comparar las experiencias con los datos de la contabilidad. Introducir reuniones de encuentros entre las diferentes tribus de

la organización: los técnicos, los investigadores, los servicios de apoyo administrativo, los directivos, los contables.

- ❑ **Historia de la organización:** Trazar el nacimiento y la evolución de la organización; contribuir al esclarecimiento de la fase actual en la que se encuentra la organización.
- ❑ **Innovación:** Fomentar la iniciativa de personas jóvenes, libres aún de la impronta de la organización, y defender las ideas "locas". Crear plazas públicas de mercado, por ejemplo, exposición de propuestas de diseño de un proceso de producción o de prestación de un servicio. Dar instrucciones de cómo representar el futuro en tiempo presente en forma de escenarios.
- ❑ **Conferencias de búsqueda** (*Search Conference*): Promover la búsqueda de límites dentro de los cuales deba cumplirse un determinado trabajo. Crear grupos de investigación en temas seleccionados.
- ❑ **Perspectiva desde abajo/desde arriba:** Encuesta rápida: ¿Cómo se ve el trabajo visto desde abajo/arriba?
- ❑ **Salir del propio esquema, exotismo para despertar la curiosidad:** Proporcionar ejemplos ilustrativos contrastados que muestren cómo puede cumplirse una tarea de diferentes formas.
- ❑ **Congruencia de objetivos y recursos:** Servirse de instrumentos de visualización para definir los objetivos de los diferentes proyectos de cambio e integrar esta operación en un proceso de negociación planificado. Los objetivos claramente definidos tienen un efecto de resaca y sirven como motivadores. Por otra parte, deberán haber suficientes recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo los proyectos de cambio.
- ❑ **Confusión:** Informar sobre los conceptos y planes que tienen las personas que toman las decisiones. Fomentar la presentación propia de las diferentes unidades de la organización y de sus culturas internas. Presentar el itinerario del cambio programado en las tres fases y actualizarlo periódicamente. Asegurar que el personal comparte las opiniones acerca de la utilidad final del cambio.
- ❑ **Adaptación a las tendencias y mercadeo:** Usualmente es más fácil implementar los cambios que coinciden con las tendencias predominantes en la organización y en el entorno. Hay que demostrar que los individuos se beneficiarán personalmente como resultado del cambio. Es fundamental que las personas reconozcan la necesidad de un cambio. Designar cada fase y proyecto de cambio con un nombre que lo resuma en una imagen llamativa. El plan DO debe ser sencillo, utilizando palabras que la gente entiende.
- ❑ **Franqueza profesional:** Llamar a las cosas por su nombre. Eliminar las ideologías y los mitos y argumentar con el peso de los hechos.

- ❑ **Apertura hacia el aprendizaje horizontal:** Visitar otras organizaciones afines, facilitar el intercambio de experiencias de trabajo.
- ❑ **Sucesos críticos:** Prestar especial atención a lo que se sale de lo normal y pueda convertirse en factor perturbador. Las alteraciones del comportamiento, los incidentes, los fallos, los conflictos graves no deben desestimarse como sucesos excepcionales. Son signos que conviene analizar.
- ❑ **Rendimiento:** Dejar que las unidades organizativas elaboren su propio perfil de rendimiento. Dirigir la atención hacia los bienes, reglamentos y servicios.
- ❑ **Entorno:** Dirigir la atención hacia el mercado, los clientes y las nuevas exigencias. Representar el cambio que experimenta el entorno desde la perspectiva de la organización.
- ❑ **Nuevas formas de trabajo en grupo de tareas:** Establecer círculos de calidad y grupos para la solución de problemas y prestarles apoyo metodológico en el trabajo con instrumentos de visualización. Los problemas no existen, son los seres humanos los que los experimentan como tales. No existe una solución, sino varias soluciones. No existe un único camino correcto, sino muchos caminos. Abandonar las recetas prefabricadas; en lugar de ello buscar y desarrollar soluciones. Reducir los riesgos que conllevan las iniciativas individuales innovadoras y audaces dejando que participen varias personas en la innovación.
- ❑ **Grupos de trabajo semi-autónomos:** Reunir varios puestos de trabajo en grupos que se hagan responsables de un resultado común. Abrir el espacio para grupos internos de contratistas autónomos.
- ❑ **Abrir la caja de herramientas:** Introducir, ensayar y poner a disposición técnicas de visualización y solución de los problemas, medios auxiliares, etc.
- ❑ **Auto-evaluación:** Promover todos los métodos formales e informales de la auto-observación. Eliminar los "cementeros de datos".
- ❑ **Crear lugares de reflexión:** Prever y facilitar posibilidades para la visión retrospectiva, la apreciación y la autoevaluación. Discernir entre los puntos fuertes y débiles de la organización y someterlos a discusión.
- ❑ **Bolsa de tareas:** Repartir el trabajo poco atractivo pero necesario. Eliminar los controles enfocados a estos trabajos a través de una orientación hacia los resultados. Distribuir según las funciones las tareas atractivas y cualificadas.
- ❑ **Enfoque práctico:** Resolver los problemas allí donde se plantean, conjuntamente con las personas afectadas, a través de cambios rápidos y tangibles. Así, podemos ganar confianza y aumentar la credibilidad del plan de desarrollo.
- ❑ **Aprendizaje:** Abrir los puestos de trabajo hacia afuera a través de las técnicas de visualización, despertar la curiosidad constructiva con reuniones de consulta. Crear po-

sibilidades de capacitación adecuadas a cada nivel jerárquico, y respaldarlas con medidas concretas de perfeccionamiento.

- ❑ **Talleres:** Suprimir los seminarios directivos. Impartir la capacitación en talleres cortos e intensivos, partiendo de la presentación e intercambio de experiencias, enriqueciéndolos con nuevas estrategias y produciendo resultados tangibles y concretos. Conjugar los talleres y la capacitación con los cambios. La capacitación en el seno de unidades operativas está más próxima a la realidad que en grupos funcionales.
- ❑ **Configuración de las tareas:** Dejar que las personas dibujen las redes de interacciones que condicionan la configuración de las tareas. No sólo planear lo que hay que hacer, sino también, lo que debe quedar libre, el radio de acción: promover la capacidad de auto-organización.
- ❑ **Complementación de las tareas:** Dotar a cada puesto de trabajo de subtareas lo más coherentes posible, en lugar de dispersarlas y fragmentarlas según la división del trabajo (enriquecimiento). Dotar cada puesto de trabajo con el máximo número de tareas diferentes, en lugar de una sola gran tarea.
- ❑ **Mecanismos de control:** Suprimir los mecanismos innecesarios, reducir el control externo, introducir controles internos: fomentar la autonomía. No medir las desviaciones de comportamiento con arreglo a las reglas sino a los efectos. Legalizar los actos de éxito probado, pero que no concuerdan con las normas.
- ❑ **Gestión del tiempo:** Representar, a partir de una programación individual del tiempo, los márgenes anuales disponibles y la inversión efectiva del tiempo. Determinar las áreas de actividad en las que la inversión de tiempo es deficitaria: ¿dónde falta tiempo?
- ❑ **Información repetitiva:** Dirigirse a la gente tantas veces como sea necesario, informar sin cesar y por distintos canales.
- ❑ **Comunicación:** Aprender a formular de manera breve y concisa. Plantear muchas preguntas abiertas. Suprimir las reuniones interminables. Establecer una rotación para la presidencia de las reuniones. Promover la contradicción y la oposición: ello propicia, a su vez, el aprendizaje y la innovación. Fomentar el pensamiento horizontal en lugar de vertical. Representar el centro y la periferia de la comunicación.
- ❑ **Intercultura y lenguaje:** No hacer simplificaciones y compromisos discriminatorios, sino enriquecer los métodos con imágenes propias de las culturas que co-existen en la organización. Representar la diferencia entre los valores personales y los valores promedio en la organización. El lenguaje y el pensamiento están entrelazados: aclarar los conceptos claves como organización, trabajo, objetivo, planificación, etc. en la lengua local. Ampliar la perspectiva y las posibilidades de comprensión intercultural mediante la retroalimentación.

- ❑ **Cauces laborales:** Crear oportunidades para buscar nuevos puestos de trabajo dentro de la organización. Anunciar las funciones nuevas mediante la publicación de perfiles breves del puesto de trabajo.
- ❑ **Poder:** Ampliar el concepto de poder a base de las fuentes. Profundizar la visión de las relaciones de poder. Estudiar casos concretos cuando las jerarquías planas, poco escalonadas son más eficientes que las estructuras complejas y pronunciadas. Analizar, presentar y repartir de forma constructiva el pastel limitado de las decisiones: aprender a decidir donde se dispone de la información relevante para ello.
- ❑ **Conflictos:** Ofrecer ayuda para su esclarecimiento. No diferenciar entre relaciones personales y contenido porque cada conflicto contiene ambos lados. Dotarse de una posición neutral. Renunciar a razonamientos morales en el caso de conductas discrepantes; en lugar de ello, escudriñar el motivo.
- ❑ **Resistencia:** Observar e interpretar el absentismo y la disidencia en las reuniones de trabajo de los grupos de tarea. Renunciar a las alianzas con las fuerzas dinámicas. Aprender a captar las fuerzas inhibitoras para reconocerlas a tiempo y extraer enseñanzas de ellas.
- ❑ **Pérdida del control:** Fomentar la visión general, informar. Estimular los pasos pequeños y protegerlos contra la pérdida de control y la consecuente huida hacia medidas autoritarias (para recuperar el control perdido). Ser pacientes y conscientes de las dificultades que experimentan las personas con nuevas formas de trabajo y la adaptación en el transcurso del cambio.
- ❑ **Puntos de intersección:** Definir los puntos críticos de cooperación en las cadenas de producción y concentrar el cambio en el mejoramiento de los procesos.
- ❑ **Evidencia y ventajas:** Crear vitrinas expositoras para los cambios reales y positivos, procurando que ello no derive en un espectáculo; los pseudo-cambios conducen al "efecto del parque zoológico", es decir, excluyen a los demás, que permanecen afuera como espectadores. Dar prioridad a las ventajas materiales que propicien los cambios; utilizarlas como motores.
- ❑ **Evaluación:** Incorporar, en lo posible, una evaluación periódica de los efectos del cambio y retirarla de las manos de especialistas.
- ❑ **Soluciones locales:** Lo que aquí, quizás, es correcto, allí es falso. No tratar de generalizar y uniformar artificialmente: fomentar la capacidad de autoorganización.
- ❑ **Fiesta:** Organizar una fiesta para marcar el final de una fase o del trabajo de un grupo de tarea.

5.8 Algunas experiencias con proyectos de la reforma administrativa

Dos circunstancias son las que en los últimos años han llevado a considerar a los proyectos de reforma de la administración como un factor de gran relevancia en el desarrollo global de la sociedad: (1) La diferenciación de las organizaciones por su naturaleza pública, empresarial o social ha experimentado un aumento progresivo en las últimas décadas. Se observa una marcada tendencia en dirección a un **pluralismo institucional**, originada por la baja capacidad de rendimiento de las organizaciones estatales centralizadas y promovida por la reubicación de los flujos financieros hacia las organizaciones no gubernamentales. (2) La debilidad de las administraciones públicas y de las instituciones políticas en la definición de un **marco favorable** para el desarrollo socio-económico.

En muchos lugares, la actividad de las administraciones públicas presenta graves deficiencias con costos inmensos. El avance del llamado sector informal, por ejemplo en la construcción, en el comercio, en el transporte público y de mercancías, constituye en gran medida el producto directo de estos obstáculos. Muchas de las organizaciones de este sector han surgido como resultado de los movimientos sociales –por ejemplo, para ocupar la tierra– y se han convertido en una alternativa funcional y operativa frente al Estado frágil o ausente. Por consiguiente, las reformas tienen casi todas objetivos similares:

- Empleo eficiente de los recursos limitados.
- Política económica y social equilibrada, renunciando en particular a los gastos militares excesivos en relación a los gastos sociales.
- Garantía de la seguridad jurídica mediante la separación de los poderes y una administración y unas fuerzas de seguridad fieles al derecho.
- Respeto de los derechos fundamentales del ser humano, protección de las minorías y respeto de la identidad cultural.
- Fiabilidad, transparencia y control público de la actividad de la administración: obligación de rendir cuentas.
- Apertura del sistema de gobierno al cambio de poderes y a la participación popular en el proceso político.
- Descentralización de la administración, acercamiento al ciudadano.
- Independencia de los medios de comunicación, libertad de opinión, pluralismo de la opinión pública.

En los términos del aprendizaje organizacional se trata de un cambio a fondo: la concepción **vertical** del pensamiento administrativo debe ser sustituida por una concepción **horizontal**. Este giro mental de 90° es indispensable para que las reformas de la administración no se queden en el papel; hasta las unidades administrativas más arbitrarias e ineficientes sobreviven largos períodos de tiempo sin la más leve impugnación, siempre que su actividad se oriente a los designios del poder dominante.

En ese contexto, el reclamo de condiciones políticas a un gobierno es un asunto muy delicado porque entra en el terreno del derecho internacional público. El particularismo y el oportunismo político pueden dar lugar a modelos ambivalentes, cuando el interés económico propio predomina sobre las reformas reivindicadas. Las instituciones financiadoras apartan la vista y pierden credibilidad cuando no manifiestan al mismo tiempo las deficiencias en su propio sistema:

- barreras proteccionistas en el Norte y despilfarro de recursos,
- interés de la industria armamentista en fomentar las exportaciones,
- blanqueo de dinero de los grandes bancos internacionales,
- interés en la exportación de fertilizantes, pesticidas, medicamentos y excedentes de la producción agrícola,
- soborno de los consorcios internacionales,
- protección legal incierta para los emigrantes.

Las jerarquías administrativas bizantinas, y las burocracias ineficientes e imprevisibles representan un desafío incomparable para el diseño y la conducción del cambio organizacional. Desde mi punto de vista, las experiencias más bien desalentadoras realizadas en el marco del análisis del presupuesto público y de los proyectos de privatización, descentralización y municipalización, indican la necesidad de seguir una **doble estrategia**:

- **Macroperspectiva:** Para contrarrestar los efectos de la burocracia corrupta e ineficiente de la administración central es preciso negociar unas premisas que permitan el desarrollo de empresas eficaces de servicios y de un contexto general favorable. La confrontación con una cultura de poder rígida y de pensamiento vertical debe llevarse de forma transparente para que propicie la aparición pública de **organizaciones privadas** defensoras de la reforma de la administración. Sólo así podrán crearse las condiciones políticas necesarias para identificar, establecer y consolidar con éxito nuevas estructuras. El asesoramiento organizacional debe

ir unido a una negociación política y a un análisis estructural para que las reformas administrativas puedan cuajar.

- ❑ **Microperspectiva:** Las reformas de la administración impuestas mediante programas de ajuste estructural suelen estar enfocadas hacia una desregulación del mercado y una **descentralización** de la administración. Sus efectos son limitados y los procesos de reforma se estancan a medio camino si no van acompañados de la correspondiente actuación en el **micronivel** –de abajo a arriba–: los nuevos servicios descentralizados hacia los municipios, las comunidades o, por ejemplo, hacia la administración de aduanas requieren a su nivel específico, un cambio organizacional a fondo para configurar sus procesos de prestación. Al mismo tiempo, el surgimiento de una opinión pública crítica debe ser fomentado con programas de comunicación.

El asesoramiento organizacional en proyectos de **descentralización** debe abordar su cometido, es decir, planearlo y ejecutarlo con los involucrados en el mismo, desde **dos puntos** distintos (estrategia de grapa): en la administración central y en las futuras unidades autónomas (regiones, municipios, etc.). Aprendemos que la selección de las unidades descentralizadas no debe guiarse por consideraciones estadísticas, sino por el propósito de **desarrollar modelos**: las medidas individuales deben introducirse y experimentarse en una etapa temprana, ya que sólo la experiencia práctica permite incorporar los ajustes requeridos.

En varios casos notamos que, las tareas, al igual que la capacidad de los municipios y comunidades, varían considerablemente de un país a otro. Esta diversidad se observa también en la densidad de las organizaciones privadas locales que suministran servicios complementarios. Así pues, en los proyectos de descentralización nos pareció imprescindible tener un conocimiento sólido del **paisaje organizacional** local y regional porque proporcionaba la base de planificación necesaria para escalar, en el tiempo, el proceso de cambio organizacional. Además del aspecto de la legislación, la autonomía financiera (de las regiones y municipios) y el reparto equitativo de los fondos entre el centro y la periferia son otros dos factores esenciales para la descentralización hacia la periferia. Sin la correspondiente dotación monetaria, las tareas y competencias descentralizadas no son más que una farsa política, que dificulta aún más los intentos hacia una verdadera descentralización.

En el nivel de la administración central, los esfuerzos de **desconcentración** (de informaciones y responsabilidades pero no del poder de decisión inherente) o de de-

legación pueden resultar útiles como etapas preliminares del proceso de **descentralización**. No obstante, estas medidas conllevan, a su vez, el surgimiento de una nueva élite en la **jerarquía media** que se opondrá más tarde a la descentralización (en el sentido de delegación íntegra de las competencias a una colectividad parcialmente autónoma), porque es ella la que, en última instancia, debe sostener el costo principal de la reforma. Por esta razón, es conveniente que la descentralización de la administración vaya acompañada de una privatización parcial de funciones administrativas públicas.

Si coincidimos en que el objetivo debe ser el de construir un Estado fuerte y eficaz, hay que tener en cuenta, ante todo, las repercusiones socio-económicas de la redefinición de su papel. En las sociedades con estructuras monopolistas, en las que el mercado no actúa sobre sectores enteros, la privatización puede contribuir a una mayor **concentración de la riqueza** y a acentuar la desigualdad social. Entonces se confirma la sospecha de que las empresas públicas, inclusive las instituciones de la seguridad social, son traspasadas a precios de saldo a empresas privadas.

Los efectos de esas reformas deben ser observados en el micronivel, es decir, en los **hogares familiares** de los diferentes estratos sociales. Para una familia boliviana perteneciente a la estrecha clase media urbana, el ajuste estructural significa, por ejemplo, que los precios de los alimentos básicos se duplican en el plazo de seis meses y que sólo uno de sus tres hijos puede ir a la escuela. A ello se une la modificación de importantes actitudes colectivas, lo cual reviste gran relevancia para el desarrollo a medio plazo. Amenazados por la regresión social, los miembros de la clase media pierden la esperanza en la eficacia de sus esfuerzos; por último, la visión de otros ciudadanos que se benefician rápidamente y sin el menor esfuerzo de la reforma, frustra su espíritu empresarial, precisamente aquel que se pretendía estimular con la reforma. Algunos programas de descentralización y privatización parcial fracasaron ya en su primera fase, por la falta de vínculos estrechos con programas específicos de subsidios y de fomento empresarial.

Los proyectos de **privatización** suponen la existencia de un mercado de bienes y servicios que funcione correctamente. Este requisito no se da cuando las empresas privadas monopolizan la economía y su posición se traduce en poder político. Si se prevé, por ejemplo, privatizar ciertos sectores públicos de la producción de semillas, es necesario que los precios de estos productos puedan fijarse libremente en el mercado. Ello sería imposible si las empresas del Estado se ceden a los mayores y únicos productores o a las multinacionales importadoras. Cuando el Estado debe intervenir,

por razones sociopolíticas, en la fijación de los precios, debe hacerlo de forma que no obstaculice la actividad empresarial privada, de lo contrario, atentaría contra el **doble fin** que se propone la privatización: reducir la carga de la administración y, a su vez, dinamizar el sector privado de la economía.

Cuando se da la ausencia del mercado correspondiente, como ocurre, por ejemplo, en el caso de la privatización de servicios de extensión, el asesoramiento organizacional debe enfocarse en el sentido de estimular la **demand**a. Se puede hablar de la existencia de un mercado cuando las familias campesinas soliciten, por cuenta propia, servicios de extensión y estén dispuestas a pagar por ellos porque reconocen su utilidad. En este caso, el proceso también se aborda simultáneamente desde dos ángulos distintos: el de la unidad que va a ser privatizada y el de la organización de la demanda.

La privatización de una subfunción de la administración queda incompleta y con pocas probabilidades de éxito, si se frena al mismo tiempo la dinámica de los cinco factores claves de la **innovación empresarial**:

- (1) análisis continuo de los **costos** (de fabricación de un producto o de prestación de un servicio),
- (2) **nivel de calidad** requerido del producto o servicio en los mercados,
- (3) diseño y gestión de los **procesos** (de fabricación o prestación),
- (4) apertura y ampliación de **nuevos mercados**,
- (5) gestión de la información y del conocimiento para el desarrollo de nuevos productos.

Por regla general, el asesoramiento organizacional en proyectos de privatización se concentra en **dos áreas** principales, que se abordan simultáneamente en colaboración con los participantes. También en este caso, la **participación** es un factor funcional e ineludible para que el cambio se desarrolle sobre la base de la información y experiencia existentes. Sólo se pueden privatizar aquellas funciones que posibilitan un **valor añadido** rentable o son **comercializables**:

- Identificar los semiproduitos y productos finales (bienes y servicios) comercializables de la empresa o Administración, por ejemplo, variedades de semillas X, Y y Z.
- Analizar los costos del proceso de fabricación, por ejemplo, costos de inversión, capital, línea de tratamiento, administración, organización de las ventas, etc.
- Analizar el mercado, por ejemplo, qué grupos de consumidores compran las distintas variedades de semillas, a qué precios y en qué momento.

- Precisar los puntos de intersección entre las diferentes unidades generadoras de costos, identificar las posibilidades de reducir los costos y las prestaciones adicionales condicionadas por la demanda (información, extensión), etc.

5.9 El poder en el curso del cambio organizacional

Todo cambio organizacional influye en la distribución de poder. Tomamos el ejemplo de la **descentralización** de una empresa o de la administración pública: el poder **se desplaza** a las entidades descentralizadas, y –al mismo tiempo– el poder se redefine para los servicios centrales de la matriz. Significa una diferenciación entre el poder sobre la definición y en el control de políticas y estrategias y, por otro lado, en la ejecución flexible de tareas que sirven a clientelas específicas.

Las cuestiones de poder se consideran como un **tema delicado**, ya que no pueden abordarse sin la voluntad expresa de los involucrados. Pero, si no se habla del poder y del cambio en el poder –en una asesoría que quiere evitar el tema–, el poder hablará automáticamente por sí solo. Por eso, pienso que sería mejor que la asesoría organizacional **fomente el diálogo sobre el poder**. Sabemos que en el contexto social y organizacional, el poder es la capacidad de una persona o institución para imponer su voluntad a otra, aún en contra del deseo de ésta. Las relaciones de poder y de fuerza se hallan presentes en todos los ámbitos de la vida, debido a que somos seres dependientes y vulnerables desde el punto de vista físico, psíquico, social y económico.

Cada grupo u organización tiene su propia forma de distribuir el poder, de ejercerlo, de explicarlo y de glorificarlo. En cualquier caso, el poder es una **invención del ser humano**, por ser él quien lo ha creado y quien lo modifica. Para que el poder pueda ejercerse, debe existir una relación de dependencia entre dos sujetos, que suele darse a varios niveles: económico, social y físico. La fuerza para imponer la propia voluntad se basa en la amenaza o el empleo de violencia.

Cada sociedad y cada pequeña unidad social tiene su forma particular de regular el ejercicio del poder. Para comprender las relaciones de poder en el contexto del cambio organizacional hay tres preguntas que deberían acompañar nuestro trabajo: 1) ¿En qué se fundamenta el poder? 2) ¿Cómo afecta a las relaciones entre las personas? 3) ¿Cuándo y por qué causa se producen desplazamientos de poder?

Me parece sano recordar que cualquier poder tiene una base casi **material** en la medida en que existe un acceso desigual entre hombres y mujeres, ricos y pobres a recursos escasos como la tierra, el agua o el capital. Esta disparidad se ve consoli-

dada por las diferencias en el grado de educación y/o por la desigualdad de posibilidades de hacer valer los propios derechos. El poder va revestido siempre de elementos **simbólicos**: la distribución espacial señala la distancia jerárquica, los actos y gestos ceremoniales contribuyen a incrementar, afianzar y legitimar el poder. Tales relaciones de poder tienen su propia historia. Forman parte de un determinado horizonte social y cultural. Esto significa que ciertos rasgos, como el sexo, la edad, el nivel de educación y el origen van indisolublemente unidos a las relaciones de poder.

La forma más abierta de ejercer el poder es la **violencia**, entendida como el poder de dañar a otros, de producirles un perjuicio, de convertirlos en víctimas indefensas. Por eso el miedo frente a otros nunca desaparecerá por completo. La convivencia implica siempre un sentimiento de temor y la necesidad de protegerse contra los demás. También en las organizaciones, el poder se impone con mayor facilidad por medio de la fuerza y la violencia cuando la **indiferencia** social hace oídos sordos al sufrimiento de las víctimas y no atiende a escrúpulos, y cuando la **tecnificación** y la automatización hacen anónimo el ejercicio del poder.

Vale mencionar, como antecedente, que podemos distinguir tres tipos de **actos de poder**:

- los que garantizan o perjudican la **seguridad material**,
- los que refuerzan o debilitan la **posición social**,
- los que protegen o dañan **físicamente** al individuo.

Estos tres tipos de actos se refuerzan mutuamente: la reducción de los recursos hasta el extremo de eliminar los medios de subsistencia puede ir ligada, por ejemplo, a la exclusión de un grupo. La sanción y la privación de libertad suelen ir acompañadas de desprestigio social y de desventajas económicas. Para comprender la vida interna de una organización es importante tomar en cuenta que la sola **posibilidad** de ejercer el poder, basta para que las relaciones de poder funcionen. Muchos actos de poder son precedidos de una reprobación o una advertencia para transmitir esta forma leve de coerción.

La idea de que, en las organizaciones de corte occidental, la **competencia profesional** es la única que determina el poder jerárquico, es un error ampliamente difundido: en casi todas las organizaciones que he podido conocer, el poder jerárquico está mezclado con la posición social y con otros factores propios de la organización pero fuera del criterio profesional. En este sentido, resultan reveladores los testimo-

nios y explicaciones acerca de la pregunta por la justificación del poder: origen, sexo, edad, propiedad, influencia, méritos, aplicación, experiencia profesional, conocimientos, competencia social y profesional. Aquí tampoco logramos comprender el concepto de poder si no escuchamos a la gente.

Las relaciones de poder son dialécticas: la idea anticipada de la recompensa o la sanción confiere, a quienes detentan el poder, un **aura** que les facilita su ejercicio y hace que quienes carecen de poder, se identifiquen con los más poderosos (quimera del poder). Cuando las personas sólo actúan bajo la presión de futuras sanciones o recompensas, o cuando aspiran a mantener y extender el poder que detentan, el ejercicio del poder lleva a emplear la **coerción**.

- El poder se plasma en la estructura de una organización. Dicha estructura es la que regula y ordena el acceso al poder y las competencias para ejercerlo. Las normas, los hábitos, la rutina y los símbolos refuerzan y consolidan el poder.
- Con el cambio, cuando la estructura se modifica o se disuelve, se rompe el equilibrio de poderes establecidos y éstos se desplazan en favor de determinados individuos o grupos de interés. Estas distorsiones son percibidas –de parte de los que tienen el poder– como situaciones de crisis y de incertidumbre.
- La dinámica de la distribución del poder en las relaciones es bastante compleja. Pero en la práctica, logramos buenos resultados cuando centramos nuestra observación en dos campos particulares:
 - ❑ **las fuentes de poder:** ¿cómo se origina y desarrolla el poder de ciertas personas o grupos dentro de la organización?
 - ❑ **las relaciones de poder en las organizaciones:** ¿qué rasgos típicos de las organizaciones revelan las relaciones de poder?

H-78: El diálogo estructurado sobre las fuentes de poder

Los miembros de un grupo / de una organización disponen de un **poder jerárquico** que puede ser adscrito o adquirido y que depende de la posición o función que ocupan dentro de la jerarquía. La organización es la que atribuye, consolida y reafirma este poder, dotándolo, además, de los correspondientes **símbolos de status**.

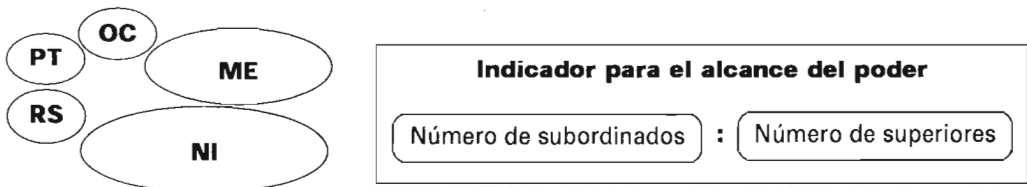
El poder jerárquico está vinculado a determinados **derechos de aplicación**. El alcance de dicho poder es delimitable. Puede circunscribirse, por ejemplo, al derecho

a impartir instrucciones a las personas que trabajan en un departamento, excluyendo las cuestiones relativas a la remuneración y ascenso. El **poder del dinero** es el único que no conoce límites espaciales.

PRIMER PASO: **Poder jerárquico** (de posición)

Se invita a los participantes de un taller a que describan el poder que detentan en virtud de su posición en la jerarquía. En la práctica, ejercemos el poder jerárquico a través de las siguientes acciones:

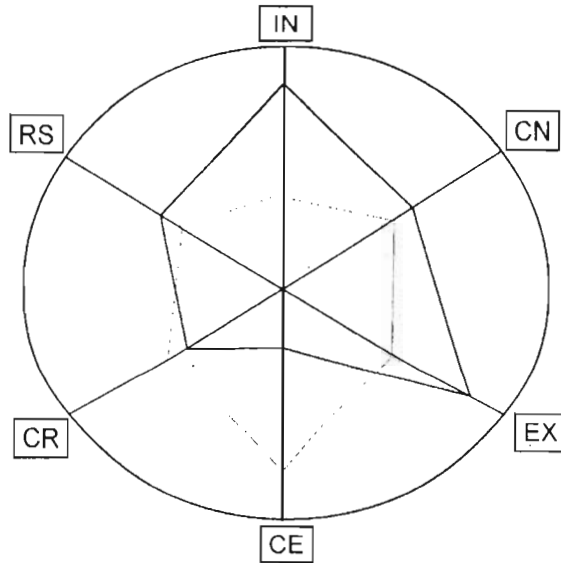
- **ME:** asignación o negación de recursos, materiales y equipos,
- **OC:** definición de objetivos a nivel de su entidad de trabajo
- **PT:** participación en la toma de decisiones,
- **NI:** definición de normas e instrucciones, y control de calidad
- **RS:** toma de decisiones respecto de recompensas, reconocimiento y sanciones.



El **tamaño de las elipses** representa la importancia relativa que tiene cada componente en el poder jerárquico de una persona. Puede ser útil para la discusión, pedir a los participantes que expliquen la posición que ocupaban en la organización anteriormente.

SEGUNDO PASO: **Otras fuentes**

En los grupos y organizaciones el **poder jerárquico** se halla vinculado a fuentes de poder, que pueden llegar a reforzar o debilitar dicho poder. Cuanto mayor es el poder jerárquico más fácil es explotar estas fuentes. ¿Cuáles son estas fuentes?



- **IN - poder de información:** capacidad del sujeto para controlar el flujo de información y afectar los contenidos informativos.
- **CN - poder comunicativo y negociador:** capacidad para entender, describir y transmitir, de forma comprensible, ciertos hechos y para persuadir a otras personas, imponiendo así, los propios intereses.
- **EX - poder de experto:** se basa en la posesión de conocimientos específicos de los que otros carecen, avalados generalmente por estudios y títulos formales.
- **CE - poder de las capacidades empíricas:** poder derivado de las habilidades adquiridas en la práctica, que se manifiesta por la capacidad para elaborar algo.
- **CR - poder creativo:** capacidad para desarrollar nuevas ideas y objetos, y para apreciar las cosas desde una nueva perspectiva.
- **RS - poder de las relaciones sociales:** poder derivado de la pertenencia a un grupo, estrato o clase social y garantizado por la relación con otras personas que detentan poder.

Los participantes dibujan su propio hexágono de las fuentes de poder y lo presentan a discusión en un grupo pequeño, aportando los ejemplos necesarios. Tres factores influyen de forma decisiva en la utilización de las diferentes fuentes de poder:

- las **estructuras de la organización**, ya que ofrecen condiciones más o menos favorables para las distintas fuentes de poder,
- los **esquemas de comunicación** establecidos, por cuanto posibilitan o impiden la utilización de determinadas fuentes,
- las conductas **propias de cada género**: las mujeres tienen un concepto del valor y de las ventajas que reportan las distintas fuentes, diferentes del de los hombres.

Podemos observar que las organizaciones asignan roles y establecen quién puede influir en la toma de decisiones. Por tanto, definen el círculo de personas que **participan en el poder** y los ámbitos en los que puede ejercerse dicha participación. ¿Qué ventajas reporta la participación?

- La participación estimula la inteligencia y la imaginación: da acceso al conocimiento y a la experiencia, y favorece el desarrollo de soluciones prácticas a los problemas.
- La participación fortalece la confianza en las propias fuerzas y la responsabilidad: los participantes juegan un papel activo, se van convirtiendo en artífices del proceso e influyen en las decisiones.
- La participación favorece la aceptación de los cambios: los participantes se sienten dispuestos a afrontar lo nuevo con curiosidad.

Según la naturaleza de su trabajo, las organizaciones pueden tener una estructura jerárquica **alta o plana**. La ventaja de las **estructuras altas** estriba en su claridad y en la capacidad para transmitir seguridad a sus miembros en la ejecución del trabajo. Son predecibles porque los roles están claramente asignados. Cuanto mayor es la división del trabajo, más fácil es que se formen **niveles jerárquicos medios** con complicados trámites de decisión. No obstante, los miembros de una organización eluden continuamente las estructuras jerárquicas, incluso las más rígidas, porque sólo pueden prever, hasta cierto punto, las consecuencias de sus actos. Así, el orden establecido inicialmente, se elude y se revisa periódicamente. La cúspide de las estructuras jerárquicas altas se arriesga constantemente a aislarse de la realidad, lo que sucede frecuentemente cuando la gerencia de una organización se rodea exclusivamente de fieles paladines. Las **estructuras planas** se distinguen por su capacidad pa-

ra la adaptación, la cooperación y el aprendizaje. No obstante, estas estructuras exigen de sus miembros el diálogo y la capacidad para coordinarse de forma autónoma. Deben actuar como contratistas autónomos. La flexibilidad de estas configuraciones hace que puedan surgir estructuras de poder informales y poco transparentes.

En una estructura jerárquica se percibe el **itinerario** a seguir para el ascenso y la carrera. Las posibilidades de alterar estos trayectos son limitadas. El hecho de que no todos puedan ascender en la escala jerárquica, da lugar a la competencia. La selección que se produce en este proceso ocasiona, frecuentemente, un fuerte desgaste de **energía** social: los miembros de la organización se observan mutuamente, se forman camarillas y surgen rivalidades. Lamentablemente, en esta competencia no se da importancia a las cualidades que son decisivas para las funciones directivas y de coordinación, a saber: capacidad para la cooperación, transparencia, fiabilidad y aptitud para ayudar a los demás.

Las organizaciones se sirven de las **estructuras jerárquicas** para reducir la complejidad de su configuración: el orden establecido sustituye a la negociación de relaciones laborales, con el objeto de asegurar que las condiciones de trabajo sean claras y controlables. No obstante, esta estandarización limita la **flexibilidad** de la organización y su **capacidad para adaptarse**. Por esta razón, la eficacia de las organizaciones con una marcada estructura jerárquica sigue siendo controvertida, aun en el caso de tareas repetitivas.

H-79: Estructura organizacional y poder

PRIMER PASO: Rasgos estructurales

La cultura de poder de un grupo u organización puede observarse en tres **rasgos estructurales**: la cadena de mando, el grado de burocratización y los estilos directivos aplicados. Algunos indicadores de los rasgos mencionados son:

- **Diferenciación jerárquica**: número de niveles jerárquicos, número de personas en unidades operativas en relación con el personal directivo en funciones de línea, número de supervisores, diferencias salariales y centralización de las decisiones sobre política, estrategia, recursos humanos y cuestiones técnicas.
- **Grado de burocratización**: cantidad de tareas parciales que se realizan según un procedimiento fijo, con competencias y trámites establecidos, densidad de la red

de reglas y normas, importancia de la comunicación escrita en la gestión de expedientes, requisitos formales de ingreso y derechos de ascenso, escala salarial y símbolos de *status*, despersonalización de la responsabilidad en las decisiones.

- **Estilos de dirección:** la dirección es una tarea de conducción práctica en las relaciones de poder, para la cual son indispensables la comunicación y los partidarios. En la práctica, el estilo directivo es la combinación resultante de cuatro factores:
 - ↗ biografía de los superiores, por ejemplo, modelos autoritarios,
 - ↗ contenido del trabajo, por ejemplo, tareas de solución de problemas con procedimientos irregulares,
 - ↗ expectativas de los subordinados, por ejemplo, objetivos claros con un amplio campo de actuación propio,
 - ↗ cultura de poder de la organización, por ejemplo, trámites burocráticos.

No existe un modelo ideal de dirección. Lo único que existen son análisis empíricos que indican que la manera más eficaz y rápida de resolver problemas complejos es emplear un estilo de dirección **que incluya la consulta y oriente objetivos**. Por esta razón, habría que preguntarse **hasta qué punto se reflexiona** sobre la dirección:

- ¿Pueden convivir diferentes estilos de dirección?
- ¿Se observan sus efectos y se reflexiona sobre ellos?
- ¿Qué esperan los superiores y los subordinados de la dirección?
- ¿Los superiores son conscientes del estilo de dirección que reproducen?
- ¿Los superiores definen conjuntamente con los involucrados la relación social que supone la conducción?

SEGUNDO PASO: **Distancia jerárquica**

La cultura de poder prevalente en un grupo u organización se refleja en los **vínculos de autoridad** que caracterizan las relaciones de poder. Entre los que detentan el poder y sus subordinados existe siempre una **distancia** más o menos acusada, que los subordinados aceptan o toleran en mayor o menor grado.

La observación de esta distancia aporta información sobre:

- la **estabilidad** de la distribución de poder actual
- la **identificación** de los subordinados con los poderosos
- las tendencias y esfuerzos emprendidos para **redistribuir el poder**.

Las causas de la distancia jerárquica estructuradas con grupos pueden analizarse en conversaciones en grupo o encuestas individuales. Éstas pueden referirse a **cuatro** aspectos:

- **cualidades personales** de quienes detentan el poder: carisma, origen, prestigio, relaciones con personas influyentes;
- **cualidades profesionales:** conocimientos técnicos, experiencia, excelencia, rapidez, claridad;
- **cualidades sociales:** fiabilidad, predecibilidad, tolerancia, capacidad para la cooperación, transparencia, credibilidad, justicia, voluntad para ayudar a los demás.
- **cultura organizacional:** modelos, cultura grupal de los superiores, líneas directrices.

En muchos casos, las herramientas presentadas arriba facilitaron la comunicación sobre el tema del poder y nos aportaron la información necesaria para ajustar una intervención al nivel jerárquico. Pero sería andar a ciegas ante la influencia del poder, si ignoramos el hecho que existen centros de poder más o menos importantes. Aprendemos que –como regla de oro– ni hay cambio real ni probabilidad de éxito si el cambio no está apoyado por los centros importantes de poder. Los cambios organizacionales requieren una **aceptación manifiesta desde arriba**. En caso de que esta aceptación no exista, el asesoramiento organizacional deberá empezar por establecerla.

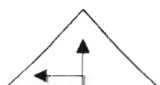
H-80: Cambio organizacional y jerarquía

Vale mencionar que un cambio organizacional a fondo mueve necesariamente diferentes puntos de una jerarquía. Por ejemplo, al aplanar la estructura se transforman, al mismo tiempo, las funciones en los niveles más alto y más abajo. Por eso, en el transcurso del cambio, nuestras intervenciones de asesoría se dirigen a diferentes niveles jerárquicos. Y cada uno tiene sus **ventajas** e **inconvenientes** que no deberíamos perder de vista.



impulso al cambio

desde arriba (top down)



desde abajo (bottom up)



desde el centro (out of the blue)



en muchos lugares (difusión)



como grapa (sandwich)

¡Asesoría está confabulada con los jefes!

- + peso de la implantación
- + rapidez
- desconfianza de la base
- orientación en las experiencias vivas

¡Asesoría considera el cambio como su propiedad particular!

- + los afectados están involucrados
- + las soluciones prácticas
- efecto zoológico en lugar de efecto bola de nieve
- riesgo de convertirse en un castillo de naipes

¡Asesoría se convierte en orientador de carrera!

- + las soluciones aceptadas
- + integración del poder del experto
- efecto de sánduche
- óptica estrecha de expertos

¡Asesoría debe apagar varios fuegos a la vez!

- + soluciones locales
- + participación intensa
- niebla, falta de claridad
- agobio

¡Asesoría mágica!

- + rapidez de la implantación
- + jerarquías más planas en vista
- encubrimiento de conflictos
- desconfianza total de los expertos

Las diferentes estrategias dicen poco del **punto de partida** adecuado para el cambio y de cómo se difundirá posteriormente. No proporcionan ningún dato sobre la procedencia de las ideas para un cambio, ni sobre quiénes pueden desempeñar el papel de agentes de cambio en el seno de la organización. Para elegir el punto de partida adecuado en la jerarquía hay que conocer la historia de la organización y en particular:

- las **experiencias de cambio**, tanto positivas como negativas, de los miembros de una organización y
- la forma en que una organización aprende algo nuevo y desarrolla una actitud positiva hacia **la curiosidad, la imaginación y el aprendizaje continuo**.

Epílogo

Al menos un error que no voy a cometer en este libro es el de pensar que he dado la solución definitiva. No hay sólo una estrategia. No hay sólo un modelo. No hay sólo una herramienta que nos sirva para el cambio organizacional. Las últimas páginas nos facilitarán especular sobre una elocuente pregunta (ciertamente no la más favorable) que debe plantearse al menos algún lector ¿Qué significa todo esto, qué importancia tiene?

El cambio organizacional no tiene sentido por sí mismo, aunque muchos estudios y artículos de prensa lo exijan como tal. El objeto es lograr un mejor desempeño en la prestación de los servicios y en la calidad de un producto. ¿Qué esperamos que produzca esta empresa, este departamento gubernamental? Calidad, por supuesto. ¿Qué tal si incluyésemos la idea de credibilidad y rapidez; de complementariedad y eficacia; de curiosidad y de aprendizaje continuo? En muchas empresas y entidades de la administración pública, esos requerimientos (credibilidad, eficacia...) ya figuran en la agenda del día, sea porque el laberinto burocrático tiene tan alto costo que cualquier esfuerzo por mejorar los ingresos fiscales cae en saco roto, o sea porque los clientes se fugan. La pregunta es ¿cómo cambiar esta situación?

Espero que el lector haya podido deducir de los capítulos precedentes, que la configuración de los procesos de cambio dependen siempre de la situación específica. Por eso, trabajamos a favor de un cambio del mismo modo que un ingeniero de puentes: él debe adaptar la construcción de un puente al entorno, teniendo en cuenta las posibilidades de integración en el contexto, la envergadura, los materiales y la utilización futura. Aprendamos del sastre que toma medidas antes de diseñar el corte de un vestido. De la misma manera, los conceptos y las herramientas para llevar a cabo el cambio organizacional deberían ser adaptados al lugar, a las personas y a sus aspiraciones. En lugar de imponer una receta prefabricada, busquemos soluciones locales, construyendo un modelo organizacional con los miembros de la organización. Vale mencionar aquí, que el cambio organizacional no requiere un nuevo tipo de gente, ya que una de las características del ser humano es su enorme capacidad

de adaptarse y de crear nuevas formas de convivencia. El cambio organizacional no es más que un modesto camino para fomentar el crecimiento de un nuevo comportamiento y de nuevas actitudes a base de nuevas formas de trabajo y de comunicación.

Obviamente es imposible describir todas las facetas, cauces y extravíos del cambio y del asesoramiento que lo acompaña. Pero, espero haber podido aclarar, tanto la necesidad de la participación de los miembros de la organización en el diseño y en el proceso de cambio, como algunos conceptos que han probado su utilidad en la práctica. Y, menos espectacular, pero tal vez fundamental, la validez de disponer de una caja de herramientas bien dotada, a fin de poder actuar en las diferentes situaciones. Como ya anotamos en el último capítulo, no podemos evitar hablar de la distribución del poder. Desde mi punto de vista, la cuestión del poder se convierte en un peligroso caballo de Troya si tratamos de hacer un rodeo alrededor del tema.

En nuestro trabajo como asesores nos enfrentamos a problemas e intereses que varían constantemente. En general, nos cuesta reconocer que comprendemos muy poco, que cometemos errores, que tomamos decisiones sin tener suficientes datos y que apenas abarcamos una parte de los complejos procesos dinámicos en los que participamos. Conducir y acompañar una organización durante un período de cambio a fondo es un desafío que necesita paciencia y coraje, compromiso y responsabilidad. Conducir significa negociar acerca del rumbo que queremos seguir.

Al hablar del cambio organizacional no se debe ocultar nunca que tratamos de buscar soluciones dignas para hombres y mujeres. Siempre hay demasiadas personas que trabajan en organizaciones que no les ofrecen oportunidades para el desarrollo de sus habilidades económicas y mentales. Aquí se abre un campo de tensiones para incontables personas que trabajan unos cuarenta años de su vida en una fábrica o en una oficina: ya que hay una enorme distancia entre las condiciones reales de vida y de trabajo, y sus anhelos o aspiraciones que surgen del convencimiento de que ellos tienen derecho a mejores oportunidades. Al mismo tiempo, ese campo de tensiones, es la fuente de diversos esfuerzos –tanto de los que se sienten perjudicados, como de los que están conscientes del potencial perdido– a fin de reducir tal distancia. Estos esfuerzos me parecieron siempre inspiradores. Desde luego, cualquier cambio organizacional –en mi opinión– debería fundarse en estos esfuerzos y fomentarlos.

ÍNDICE DE HERRAMIENTAS

H-01: Variedad de objetivos	25
H-02: Cuatro ejes	26
H-03: Enfoque: Resultados del desempeño	26
H-04: Cuatro funciones clave del sistema	27
H-05: Entorno y organización	28
H-06: Un modelo sistémico de la organización	30
H-07: Ambivalencia entre lo productivo y lo social	33
H-08: Los dos círculos opuestos	34
H-09: La matriz de la dinámica organizacional	36
H-10: El camino del levantamiento de información	37
H-11: Pautas generales en el transcurso de la historia	42
H-12: La red de un sistema dinámico (ejemplo)	48
H-13: La construcción del sistema	48
H-14: La óptica de procesos	56
H-15: Tres características principales para medir y evaluar los procesos	56
H-16: El diagrama de flujo: representación gráfica del proceso	58
H-17: Funciones de la información en la cooperación	63
H-18: Diversidad en al percepción de la relación Proyecto - Organización	63
H-19: Dos conceptos opuestos	66
H-20: La fuerza de empuje en el personal	69
H-21: Experiencias de cambio	70
H-22: Apertura (checklist)	74
H-23: El modelo del cambio socio-técnico	76
H-24: Las características de un PC (checklist)	79
H-25: Los elementos de un PC (la hormiga) y la coordinación de grupos de tarea	79
H-26: El trabajo con grupos de tarea	82
H-27: El cambio de actitudes	87
H-28: El aprendizaje en los grupos de tarea	89
H-29: El modelo del aprendizaje organizacional: el tetraedro P-E-P-E	91
H-30: Temas del aprendizaje organizacional y riesgos	93
H-31: Velocidad e impacto del cambio	95
H-32: Manejo de la información	96
H-33: Oposición y disidencia	98
H-34: Análisis subjetivo del trabajo (AST)	104
H-35: Elementos para fomentar una nueva cultura organizacional	109
H-36: Tres campos de acción por equidad: carrera, promoción, familia y trabajo	112
H-37: Los tres grupos en conflicto y las causas	114
H-38: Comprender la resistencia	118

H-39: El concepto del lugar de control (locus of control)	119
H-40: Aprender de la resistencia	122
H-41: Convertir la resistencia en diálogo	124
H-42: Diseño del arreglo de cooperación	129
H-43: Análisis de la tarea	131
H-44: Funciones públicas y privadas	136
H-45: El inventario de la red de cooperación	137
H-46: El modelo de los círculos (la cebolla)	138
H-47: La evaluación relativa de una relación de cooperación	139
H-48: El panorama organizacional (paisaje)	139
H-49: El análisis sistémico de las relaciones de cooperación	140
H-50: El perfil cualitativo de una relación de cooperación	142
H-51: Enchufes: las líneas de intersección	144
H-52: Dependencia relativa	146
H-53: Las interacciones de servicios	147
H-54: La cajita de prácticas comunicativas para negociadoras/es (checklist)	152
H-55: El comportamiento constructivo para negociadoras/es	153
H-56: El proceso de la clarificación de roles	153
H-57: La observación continua de incidentes críticos en las redes	155
H-58: La rueda del timón de la navegación	156
H-59: El propulsor del proceso de asesoría	161
H-60: El proceso de cambio y las intervenciones de la asesoría	164
H-61: El doble triángulo de arranque	167
H-62: Niveles y etapas de intervenciones de arranque	168
H-63: La definición de objetivos de cambio	173
H-64: Las secuencias de la asesoría de proceso	174
H-65: Los Términos de Referencia	176
H-66: El diálogo estructurado (checklist)	179
H-67: Preguntas sistémicas: esquema y ejemplos	180
H-68: La dinámica de las relaciones interpersonales: la ventana Johari	183
H-69: La reconstrucción de la toma de decisión (reverse engineering)	188
H-70: Nuevos caminos en la comunicación	191
H-71: Directrices del asesoramiento organizacional	192
H-72: Coaching: el fomento y seguimiento de aprendizaje	193
H-73: Variedad de roles	196
H-74: Elementos de un Plan DO	198
H-75: Selección de las intervenciones: análisis sistémico	200
H-76: El seguimiento de las intervenciones	203
H-77: La caja chica de herramientas	204
H-78: El diálogo estructurado sobre las fuentes de poder	216
H-79: Estructura organizacional y poder	220
H-80: Cambio organizacional y jerarquía	222

Bibliografía seleccionada

- ANTONS, Klaus: *Práctica de la dinámica de grupos, ejercicios y técnica*, Barcelona 1986
- ARANGO, Luz Gabriela / VIVEROS, Mara: *Proyecto: Carreras de Hombres y Mujeres en la Gerencia Pública en Colombia. Informe Final*. Facultad de Administración. Universidad de Los Andes 1994
- ARDILA, Jorge: *Transformación institucional de la investigación agropecuaria en América Latina*. IICA, Costa Rica, San José 1997
- BADARACCO, Josep L.: *Alianzas estratégicas*. McGraw Hill, Madrid 1992
- BANCO MUNDIAL: *El Estado en un mundo en transformación. Informe sobre el desarrollo mundial*. Washington 1997
- BARTH, Frederik (Ed.): *Ethnic groups and boundaries*. University Press, Oslo 1982
- BASSAM, Tibi: *Islamischer Fundamentalismus, moderne Wissenschaft und Technologie*. Suhrkamp, Frankfurt 1992
- BAYLES, Jane H. (Ed.): *Women and Public Administration - International Perspectives*. Harrington Park Press, Binghamton, New York 1991
- BERGER, Peter L. / LUCKMANN, Thomas: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Fischer, Frankfurt 1969
- BIELEFELD, Uli (Ed.): *Das Eigene und das Fremde*. Junius, Hamburg 1991
- BIJKER, Wiebe E. / HUGHES, Thomas P. / PINCH, Trevor: *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. MIT Press, Cambridge 1989
- BOJANIC, Alan y CANEDO, María Elena: *Demandas campesinas, Manual para un análisis participativo*, La Paz 1994.
- BONTE-FRIEDHEIM, Christian / SHERIDAN, Kathleen (Ed.): *The globalization of Science: the place of agricultural research*. ISNAR, The Hague 1996
- BOURDIEU, Pierre: *Le sens pratique*. Ed. Minuit, París 1980
- BOWMAN, Cliff: *La esencia de la administración estratégica*. Prentice Hall, México 1996
- BROWN, Helen: *Women Organizing*. Routledge, London 1992
- de BONO, Edward: *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Ed. Paidós, Barcelona 1993
- CAMPBELL, Tim / FUHR, Harald: *Does decentralization work? Case studies on innovative local government in Latin America*. Banco Mundial, Washington 1998
- CÁRDENAS P., Mauricio: *Alternativas en Gerencia de Recursos Humanos en el Sector Público*. Monografías, No. 39, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, Bogotá 1994
- CARNOY, Martin / CASTELS, Manuel et al.: *The new global economy in the information age: reflections in our changing world*. Pennsylvania Univ. Press, University Park 1993

- CHIAVENATO, Idalberto: Teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill, México 1991
- CROPANZANO, Russell (Ed.): Justice in the Workplace Approaching Fairness in Human Resource Management. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale New Jersey 1993
- DOPPLER, Klaus / LAUTERBERG, Cristoph: Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas. Ed. Ariel, Barcelona 1998
- DOUGLAS, Mary: Wie Institutionen denken. Suhrkamp, Frankfurt 1991
- DRENAN, Daniel: Transforming Company Culture. McGraw-Hill International, London 1992
- EGAN, Gerard: El valor agregado de los empleados en las organizaciones. Prentice Hall, México 1996
- ENDERLE, Georges, et al: People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness. Kluwer Academic Publishers, London 1990
- ERDHEIM, Mario: Psychoanalyse und Unbewusstheit in der Kultur. Suhrkamp, Frankfurt 1988
- FAGENSON, Ellen A. (Ed.): Women in Management. Trends, Issues and Challenges. En: Managerial Diversity; Sage Publications, Newbury Park 1993
- FINNIGAN, Jerome P: Guía de Benchmarking empresarial. Prentice Hall, México 1997
- FISHER, Roger et al.: Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma, Bogotá 1993
- FOUCAULT, Michel: Surveiller et punir. Ed. Gallimard, París 1975
- FRITZEN, Silvino José: La ventana de Johari. Ed. Sal Terrae, Santander 1987
- GALEANO, Eduardo: Memoria del fuego. Trilogía. Siglo XXI, Madrid 1982 a 1986
- GALEANO, Eduardo: Úselo y tírelos. El mundo del fin del milenio visto desde una ecología latinoamericana. Planeta, Buenos Aires 1994
- GIBBONS, Michael / LIMOGES, Camille et al.: The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies. SAGE Publications, London 1994
- GILBERT, Lucia A.: Two Careers, One Family The Promise of Gender Equality. Sage Publications, Newbury Park 1993
- GLASL, Friedrich: Konfliktmanagement. Handbuch für Führungskräfte und Berater. Haupt, Berna 1992
- GOETZ, Anne Marie (Comp.): IDS Workshop: Getting Institutions Right for Women in Development. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton 1994
- GOFFMAN, Erving: Interaction Ritual. Cambridge/Mass. / Harvard University Press, 1967
- GOFFMAN, Erving: Rahmenanalyse. Suhrkamp, Frankfurt 1988
- GOLEMBIEWSKI, Robert T. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior. Marcel Drecker Inc., New York 1993
- GOMEZ, Peter / ZIMMERMANN, Tim: Unternehmensorganisation. Campus, Frankfurt 1992
- GOUILLART, Francis J. y KELLY, James N.: Revolución empresarial. Ed. McGraw-Hill, México 1996
- GRAHAM, Allison: Are Public and Private Management Alike in All Unimportant Respects? En: LANE (Ed.) 1986
- GUDYKUNST, William B.: Bridging Differences. Effective intergroup communication. Sage Publications, Thousand Oaks 1994
- GUHA, Ranajit: Elementary Aspects of Peasant Insurgency. Oxford University Press Delhi 1983
- GUNS, Bob: Aprendizaje organizacional. Ed. Prentice-Hall, México 1996

- HABERMAS, Jürgen: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Suhrkamp, Frankfurt 1981
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James: *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, A Division of Harper Collins Publishers, 1993
- HARRINGTON, H.J.: *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Ed. McGraw-Hill, Colombia 1995
- HIRSCHMAN, Albert O.: *Essays in Trespassing*. Cambridge University Press, Cambridge 1981
- HIRSCHMAN, Albert O.: *El avance en colectividad. Experiencias populares en la América Latina*. Fondo de Cultura Económica, México 1986
- HIRSCHMAN, Albert O.: *Entwicklung, Markt und Moral*. Hanser, München 1989
- HIRSCHMAN, Albert O.: *The Rhetoric of Reaction*. Cambridge/Mass. / Harvard University Press 1991
- HIRSCHMAN, Albert O.: *A propensity to self-subversion*. Harvard University Press, Mass. 1995
- HOFSTEDE, Geert: *Cultures and Organizations*; Mc Graw-Hill 1991
- HOHNER, Hans-Uwe: *Kontrollbewusstsein und berufliches Handeln*. Huber, Bern 1987
- HOPSON, Barry y SCALLY, Mike: *Pasos para el éxito brindando servicio*. Ed. Macchi, Buenos Aires 1993
- IICA: *Modernización de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo*. IICA, Costa Rica, San José 1996
- KAMMERMAN, Sheila B. y KAHN, Alfred: *The Responsive Workplace Employers and a Changing Labor Force*. Columbia University Press, New York 1987
- KANTER, Rosabeth M.: *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, Inc. Publishers, New York 1977
- KEK CDC Consultants: *La Promoción de Organizaciones en la Cooperación Técnica*. Documento de Seminario. Quito, La Paz, Managua, Guatemala 1995
- KERFOOT, Deborah y KNIGHT, David: *The Gendered Terrain of Paternalism*. En: WRIGHT 1994, pp. 124-139
- KOBI, Jean-Marcel: *Management des Wandels*, Wien 1994
- KOLB, Deborah y BARTUNEK, Jean (Eds.): *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind the Scenes Disputes*; Sage Publications, London 1992
- KOOPMAN, Albert: *Transcultural Management*. Basil Blackwell, Cambridge 1991
- KUME, Hitochi: *Herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Ed. Norma, Bogotá 1992
- LANE, Frederick (Ed.) 1986: *Current Issues in Public Administration, Third Edition*, St. Martins Press, New York.
- LE ROY LADURIE, Emmanuel: *Carnival in Romans*. Braziller, Nueva York 1979
- LE ROY LADURIE, Emmanuel: *Les paysans de Languedoc*. Flammarion, Paris 1969
- LESSEM, Ronnie: *Business as a learning community*. McGraw Hill, London 1993
- LEMAITRE, Pierre y MADERS, Henri-Pierre: *Como mejorar la organización administrativa*. Ed. Ceac, Barcelona 1991
- LESCA, Humbert: *Información y cambio en la empresa*. Ed. Fundem, Barcelona 1991
- LUHMANN, Niklas: *Soziale Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt 1984
- MEAD, Margaret: *Cultural Patterns and Technical Change*. Unesco Press, Nueva York 1955

- MENDEZ, José S. y ZORRILLA, Santiago: Dinámica social de las organizaciones. Ed MacGraw-Hill, México 1993
- MINTZBERG, Henry: The nature of managerial work. Harper & Row, Nueva York 1973
- MONTES, Pedro: El desorden neoliberal. De. Trotta, Madrid 1996
- MOORE, Barrington: Social origins of dictatorship and democracy. Frankfurt 1969
- MOORE, Barrington: Injustice. The social bases of obedience and revolt. M.E. Sharpe, Nueva York 1978
- MORAVIA, Sergio: Beobachtende Vernunft. Anthropologie der Aufklärung. Fischer, Frankfurt 1989
- MORGAN, Gareth: Imágenes de la organización. SAGE Publications, London 1986
- MORRISEY, George L.: Pensamiento estratégico. Ed. Prentice-Hall, México 1996
- MUNDUATE, Lourdes y MARTINEZ, José M.: Conflicto y negociación. Ed. Eudema, Madrid 1994
- NADLER, David / SHAW, Robert B. et al.: Discontinuous change: leading organizational transformation. Jossey Brass Publishers, San Francisco 1995
- NALEBUFF, Barry J. / BRANDENBURGER, Adam M.: Cooperación y Competencia. Ed. Norma, Bogotá 1996
- OLTON, Robert: People Skills. Simon & Schuster, Nueva York 1986
- Von OPPEN, Achim / ROTTENBURG, Richard: Organisationswandel: kollektive Praxis und kulturelle Aneignung. Arabisches Buch, Berlin 1995
- PEPPARD, Joe y ROWLAND, Phillip: Reingeniería en los procesos. Ed. Prentice-Hall, México 1995
- PERELMAN, Lewis J.: School's out: hyperlearning, the new technology and the end of education. William Morrow, Nueva York 1992
- PERSPECTIVAS DE GESTIÓN (Revista), Les Heures, E-08035 Barcelona, Fax + 34 - 3 - 428 63 70 / e-mail: 101363.3620@compuserve.com
- PETERS, Tom: Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Deusto, Barcelona 1994
- PINCHOT, Gifford y Elizabeth: The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization. Berrett-Koehler, San Francisco 1993
- POPITZ, Heinrich: Phänomene der Macht. Mohr, Tübingen 1992
- PORRAS, Jerry I.: Análisis de flujos. Ed. Addison-Wesley, México 1988
- PROBST, Gilbert J.B.: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Paul Parey, Berlin 1987
- PROBST, Gilbert J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Haupt, Berna 1990
- PROBST, Gilbert J.B.: Wissensmanagement. NZZ Verlag, Zürich 1998
- QUINN, Robert E.: Sabiduría para el cambio. Prentice Hill, México 1997
- QUINTANILLA, Isamel y BONAVIA, Tomás: Dirección participativa. Ed. Eudema, Madrid 1993
- REICHARD, Christoph / SÜTZER, Rolf: Organisationslandschaft in der TZ. GTZ, Abt. 403 Organisation und Management, 1992
- REINECKE, R. D., Sülzer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Wiesbaden 1995
- RICHARDSON, Diane y ROBINSON, Victoria (Eds.): Introducing Women's Studies: Feminist Theory and Practice; Macmillan, London 1993

- ROSENFELD, Paul et al (Eds.): *Improving Organizational Surveys New Directions, Methods and Approaches*; Sage Publications, Newbury Park 1993
- SAGAN, Carl / DRUYAN, Ann: *Sombras de antepasados olvidados*. Círculo de lectores, Barcelona 1994
- SCOTT, James C.: *Domination and the Arts of Resistance*. University Press, Yale 1990
- SCHEIN, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Publishers, 1992
- SCHEIN, Edgar H.: *Consultoría de procesos*. Ed. Addison-Wesley, México 1988
- SCHRAGE, Michael: *Shared minds: the new technologies of collaboration*. Random House, Nueva York 1990
- SELENER, Daniel: *Participatory action research and social change*. The Cornell Network, Nueva York 1997
- SELENER, Daniel / ZAPATA, Gabriela / PURDY, Christopher: *Manual de sistematización participativa*. Instituto Internacional de Reconstrucción, Quito 1996
- SENGE, Peter et. al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York 1994 / *La quinta disciplina*, México 1995
- SMITH, Douglas K.: *El cambio está en tus manos*. Prentice Hall, México 1996
- de SOTO, Hernando: *El otro sendero*. Lima 1991
- de SOTO, Hernando: *Marktwirtschaft von unten*. Orell Füssli, Zürich 1992
- STAEHLE, Wolfgang: *Management*. Franz Vahlen, München 1991
- STAEHLE, Wolfgang: *Managementforschung*. Vol. ff. Grueter, Stuttgart 1992
- STAUDT, Kathleen: *Women, International Development, and Politics*. The Bureaucratic Mire. Philadelphia 1990
- STROEBE, Wolfgang et al. (Ed.): *Sozialpsychologie*. Springer, Berlín 1990
- SÜLZER, Rolf y ZIMMERMANN, Arthur: *Organisieren und Organisationen verstehen*. Wege der internationalen Zusammenarbeit. Wiesbaden 1996
- TODOROV, Tzvetan: *Die Eroberung Amerikas. Das Problem des Anderen*. Suhrkamp, Frankfurt 1985
- ULICH, Eberhard: *Arbeitspsychologie*. Poeschel, Zürich 1991
- WAGNER, Helmut Wagner/Rolf-Dieter REINEKE (Hg.): *Beratung von Organisationen*. Gabler, Wiesbaden 1992
- WALL, Stephen J. / WALL, Shannon Rye: *Estrategias innovadoras en su negocio*. Prentice Hall, México 1997
- WHEELER, Donald J.: *Understanding variation: the key to managing chaos*. SPC Press, Knoxville, Tennessee 1993
- WIESNER Durán, Eduardo: *Colombia: Descentralización y federalismo fiscal*. Depto. Nacional de Planeación, Bogotá 1992
- WIMMER, Rudolf-, (Hrsg), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992
- WRIGHT, Susan: *Anthropology of Organizations*, Routledge, London 1994
- ZARTMAN, William I.: *Collapsed States. The disintegration and restoration of legitimate authority*. Lynne Rienner, Londres 1995
- ZIMMERMANN, Arthur / ENGLER, Markus: *Seguimiento de Procesos*. Ed. GTZ/RMSH Div. 402, Proyecto AMREN. Eschborn 1996