

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO CORPORATIVO

Dr. Robert Blake P.H.D.

Scientific Methods Inc. Austin, Texas. USA

EL ENFOQUE MÁS COMUN

Una evaluación minuciosa de este enfoque al cambio nos lleva a comprender por qué fracasa con tanta frecuencia. Esto es debido a que se intenta sin el apoyo científico necesario. El ejemplo excepcional de personalidades legendarias del mundo de los negocios de nuestros días nos da una visión más objetiva y ayudará a que nadie piense que estas son cosas del pasado, pero que en el mundo de hoy ya no ocurren. Son casos que están ocurriendo en estos días. Algunos representan esfuerzos magníficos, tanto en tiempo como en dinero y aunque el cambio no se consolidó, podemos aprender mucho de ellos.

El Caso General Motors

La emblemática empresa, símbolo del poderío industrial americano ha venido a menos desde 1962. Su presidente Roger Smith creyó erróneamente que los individuos son como bloques de construcción en una empresa, un mosaico de individualidades que consideradas una por una, se pueden acumular para formar el todo, que hacen la empresa.

En los años ochenta se dio cuenta que estaba en problemas y se dispuso a tomar acción, pero empezamos esta historia aún más atrás, en los años sesenta cuando en las lujosas oficinas corporativas de **GM** se decían unos a otros: “esos cochecitos japoneses que están llegando a California no nos afectan para nada, su margen de utilidad es muy bajo, y nuestro negocio está en los modelos grandes tipo Cadillac, Oldsmobile y Buick.”

Esta reacción inicial carente de la más mínima reflexión se agravó en los años siguientes debido al aumento del precio del petróleo, y se hizo necesario tomar en serio y comprender cómo operaban los japoneses. Así, Roger Smith **envió a Japón a un grupo de directores de la planta de Flint** y de otras plantas de manufactura, con la intención de copiar las mejores prácticas que observaran. Ciertamente vieron muchas posibilidades de mejoría que **GM** no había considerado para ese entonces. Volvieron a Michigan y contaron lo que habían visto... pero en materia de transferencia de aprendizaje no ocurrió nada.

¿A qué se debía que las prácticas interesantes que habían observado no se aplicaran en **GM**? La respuesta es, que el pensamiento racional, lógico, no se transfiere uno-a-uno. Había resistencias y hasta rechazo al cambio, y además, se ignoraba el impacto de la cultura real.

Pero Roger Smith no se amilanó. Ahora tomó acción enviando gente a Fremont, California, una planta de manufactura con serios problemas y en estado crítico, que estaba a punto de cerrar si no encontraban pronta respuesta a sus problemas. **Se unieron en colaboración con una empresa nipona**, aunque tenía fama de ser muy autocrática. Era como aprender de lo que no se debe hacer.

Estos directores fueron a Fremont, vieron lo que allí pasaba, se impresionaron, regresaron a Flint, se reunieron todos los que tenían algo que aportar al respecto, pero de sus conclusiones nada nuevo se logró. Esta vez nada pudieron hacer los japoneses.

Otro esfuerzo por lograr cambio fue modernizar la gerencia financiera en **G.M.** lo cual supuso la compra de E.D.S. Electrónica Data Services, una organización llevada de la nada a algo importante por Ross Perot. Tenía 8.000 empleados, era una organización agresiva, lo cual le atrajo a Roger Smith porque pensó que “infiltrando estos empleados en **G.M.** impactarían con sus ideas y actitudes diferentes. Se hizo la compra. Pronto surgieron conflictos intergrupales entre E.D.S. y G.M. pero ningún otro tipo de impacto cultural.

El Cambio buscado Simplemente No Llegó.

Esto no quiere decir que E.D.S. fuera tragada por G.M. sino que la esperanza de interacción productiva nunca ocurrió. Es necesario decir que el propósito de comprar E.D.S. no era, desde luego, cambiar la cultura de G.M. pero era uno de los efectos colaterales esperados, lo cual indica una vez más, que es un gran error pensar que son las personas la unidad de cambio, lo que lleva a una percepción equivocada del concepto de interdependencia.

La causal que lleva a este error tan común es no comprender los factores que influyen en que una cultura tome forma, así como las barreras que impiden que pueda ser cambiada por el concepto agregado de uno-a-uno. Este es el error más común observado.

A lo largo de este camino de intentos infructuosos de cambio organizacional, G.M. compró una empresa que "enseñaba calidad," pero los problemas con la calidad persistieron.

Un quinto intento fue traer gente nueva para las más altas posiciones.

Se asumía que sus puntos de vista diferentes tendrían un efecto de reforma a ese alto nivel. A Ross Perot se le nombró miembro del Comité de Directores, así como a Elmer Jonhson, quien había sido contratado como abogado corporativo. Ambos tenían posibilidades de llegar a ser la máxima autoridad, sin embargo, apenas dos años después ambos habían dejado G.M. Hay varias versiones de los conflictos que involucraron a cada uno, pero el caso es que la cultura existente aunque invisible era incapaz de tolerar forcejeos de recién llegados. Esto demuestra la fuerza de la cultura organizacional comparada con el individuo, sin importar su fuerza personal.

Y hubo un sexto intento. Un paso crítico que significó un esfuerzo sensato si la solución dependiera del sentido común nada más.

Se seleccionaron 99 líderes de G.M. que fueron enviados a todo lo largo y ancho del mundo para que estudiaran "las mejores prácticas" observadas en empresas de todo tipo. Así, visitaron empresas especialistas en electrónica, en computación, y otras, además de la industria automotriz. Al regreso, se reunieron y descubrieron que estaban impresionados con todo lo que habían visto y oído. Era una especie de descubrimiento llegar a la conclusión de que "las mejores organizaciones del mundo" lograban el compromiso de sus gentes con los objetivos corporativos.

Estos líderes hicieron el intento de aplicar lo aprendido, infructuosamente. Pero Roger Smith era un hombre determinado, y estaba dispuesto a lograr cambio.

Los noventa y nueve líderes sostenían que habían tenido una experiencia irreversible; una vez que habían visto el poder de la participación ya no se conformaban con menos. Su objetivo era lograr ese mismo nivel de compromiso en G.M. Se había comprendido, por fin, que el problema radicaba en la cultura organizacional. Así que planeó la construcción de una nueva planta de manufactura en un nuevo lugar. Una Organización totalmente nueva sin ninguna relación con la cultura de G.M. a excepción de que ésta financiaba el proyecto, de manera que las viejas actitudes y las tradiciones y prácticas pasadas no pudieran influir en la nueva instalación. Les dieron una asignación especial: Producir el mejor coche posible, al más bajo precio, con la mejor tecnología disponible y con la menor cantidad de gente posible.

El lugar seleccionado para esta nueva instalación libre de cultura organizacional fue Springhill, Tennessee, allá se trasladaron y empezaron el gran proyecto; iban a tener cinco líneas de producción. El señor Smith firmó un cheque por la bicoca de 5.000 millones de dólares para llevarlo a cabo.

Para diciembre de 1992 solo se habían completado apenas dos líneas de producción. Tuvieron que devolver 2500 millones de dólares a la oficina central, pero habían producido un coche, el Saturno, que cuando salió de la línea de producción tenía varios problemas de calidad. Produjeron un coche... el prototipo... que era tan bueno como un coche japonés promedio, pero no el mejor posible. Habían trazado una estrategia para compararse con la competencia, no para ser mejores. A estas alturas es muy prematuro enjuiciar si este proyecto será exitoso, o no, pero la brillante analista de valores de Wall Street, Maryann Keller, respetada por todos dice que no se ve la manera de que siquiera llegue a cubrir los gastos en el futuro.

Yo lo juzgo como un fracaso porque los empleados vinieron de la "vieja G.M." y no se hizo nada actitudinalmente hablando, para hacer una cultura nueva. G.M. sigue mal, parte de su deuda sigue en aumento. El poderoso gigante que siempre ha sido incrementando su deuda incapaz de competir en el mercado, y perdiendo del 43% que tenía al 32% de participación.

Como yo veo el problema, el error de Roger Smith fue, ver a las personas como la unidad de cambio y no comprender que la verdadera barrera al cambio es, la cultura de interdependencia que la gente realmente comparte..

Si usted pasa factura a estos errores en la forma de interpretar el cambio, cada uno cuesta unos cuantos millones de dólares, y el problema persiste, aún bajo un nuevo liderazgo.

Prólogo

En Noviembre de 1992 (cuando el Dr.Blake completaba este estudio) la Junta de Directores de G.M. anunció la remoción de su cúpula al retirar a su presidente y a varios altos ejecutivos. (Después de ser conducida en forma poco inspirada, según el Wall Street Journal), esta rotación radical se hace inevitable si la corporación ha de tener alguna posibilidad de retornar a las utilidades.

Este hecho confirmó que las conclusiones presentadas en este trabajo en cuanto a que G.M. fue incapaz de implementar el cambio, son totalmente correctas.

Nota del Traductor

La empresa General Motors ha representado para el Dr.Blake una fuente inagotable de información para sus estudios de investigación, al menos lo fue desde 1963 cuando Alfred Soan Jr. el presidente anterior, escribió sus memorias sobre su desempeño durante 23 años al timón de G.M. "My Years With General Motors" se convirtió desde entonces en el libro de respaldo teórico conceptual para llevar a cabo la Fase 4 del Desarrollo Organizacional Grid, tal es su valor didáctico para el logro de la excelencia y la competitividad.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO CORPORATIVO

Por el Dr. Robert Blake
Scientific Methods Inc.-Austin-Texas, USA

EL ENFOQUE TRADICIONAL-Parte II

General Electric es el segundo ejemplo. Estoy seguro que todo alto ejecutivo ha leído acerca de Jack Welch. Es el modelo del ejecutivo emprendedor, quiere que **G.E.** sea la primera o segunda en cada área de negocios en que compita. Evaluemos esto un poco más allá. Usted conoce "Investor's Business Day," el nuevo diario de Wall Street, es muy bueno reportando sobre el lado de los negocios, aunque de las condiciones humanas detrás del dólar dice muy poco.

Investor's Business Day mide todas las compañías enlistadas en términos de crecimiento, en ganancias por acción, a lo largo de un período de cinco años. **General Electric** anda por el puesto 75, lo que quiere decir que el 25% de las empresas americanas lo está haciendo mejor. Jack Welch aparece en TV de vez en cuando, y ciertamente, recibe un trato amistoso de la revista Fortune, que publica sus artículos sobre él y **General Electric**, pero no hace referencia a que el 25% de las empresas lo hace mejor.

La misma Fortune proporciona otra medida: Escoge las 500 corporaciones que lideran cada año. **General Electric** está en el 156. Esto significa que 155 de las 500 de Fortune lo hacen mejor, aún cuando Welch está al mando de **G.E.** desde hace diez años, tiempo que debería ser suficiente según sus pretensiones para que todo vaya en esa dirección. Aparentemente no es así.

¿Cuál es la teoría de cambio organizacional, de Jack Welch?. Hay tres partes: Una es casi una copia de las "mejores prácticas" de **General Motors**. Ver lo que se hace en otras partes e implantarlo aquí. Sin embargo, no hay una sola evidencia de cambio significativo en las utilidades de **G.M.** o de **G.E.** en virtud de haber estudiado las mejores prácticas en otros lugares.

La segunda es, "probar." Necesito explicarlo porque es una interesante ilustración del enfoque Welch. Crotonville, New York, es el centro de entrenamiento de la **G.E.** Es un excelente lugar, construido para enseñar a través del estudio de casos. Su diseño refleja una creencia básica sobre como la gente aprende: Es un anfiteatro. Hay un amplio centro en la base para el "conductor del caso."

Aunque el método ya no tiene tanta vigencia, la base central la usa todavía Jack Welch para desafiar, confrontar, y en todo caso, intentar que la gente de **G.E.** se estimule. Él establece las metas ante ellos. Pero la gente es tratada como si fuera autónoma, independiente y abierta. Una unidad de cambio cercana y sincera. Después, puede abandonar el lugar y no volver, o hacerlo el último día, deja un reto a los gerentes que han ido a Crotonville. Durante esos días, ellos se someten a la prueba que consiste en un problema operacional, y tienen que arreglárselas para resolver.

Muchos de estos grupos, aunque no todos, son cortes diagonales en la estructura corporativa. El corte diagonal es importante ya que significa que hay varios niveles representados, pero ningún jefe y subordinado directo están presentes durante las discusiones. El enfoque es más que una "tormenta de ideas", es más disciplinado. Buscan la mejor respuesta, aunque muchas veces terminan por hacer lo que el más locuaz del grupo propugna.

A veces, el jefe máximo se presenta al final. Obviamente, no ha estado en las discusiones del grupo. Uno de los miembros del grupo, el más cercano en la relación laboral es solicitado para que responda a diferentes dilemas. Este jefe no se sienta enfrente para no tener contacto visual con el subalterno, y de esa manera, evitarle que se sienta incómodo si llega a aprobar algo que su jefe no quiere hacer, o desaprueba algo que sí quiere, al no poder tomar guía del lenguaje corporal. Puede decir “sí” o “no” o también, “necesitamos estudiarlo más.” Estas son las únicas opciones.

La idea es que este tipo de actividad produce apertura, franqueza, confrontación y reto, y que prepara a la gente para actuar vigorosa y motivadamente de regreso al trabajo. Sin embargo, no hay ninguna evidencia de este cambio de actitudes en la práctica, por lo menos esta es la conclusión de un ex director de **G.E.**, ahora un alto ejecutivo en **Allied Signal**.

Este es el mismo error de Roger Smith, creer que puede aislar la cultura vieja, aprender algo novedoso, y volver e implantarla. Esto es un error fundamental, porque el proceso de aplicación de regreso al trabajo dice cómo esta idea podría y debiera funcionar, mientras tanto, no se ha hecho nada para modificar las actitudes que llevan a la resistencia al cambio.

Toda la acción va dirigida al contenido y poca al proceso, a pesar de que el verdadero impedimento para lograr cambio organizacional es social.

La tercera actividad de cambio, según Welch: “mapear el proceso.”

Esto realmente es estudiar una secuencia de manufactura desde el principio hasta el fin, identificando todos los hechos críticos que tienen que ser incluidos en la secuencia porque son esenciales. Esto no tiene nada que ver con el proceso actitudinal, es un enfoque de manejo del tiempo, antes conocido como carta de Gantt. Esta clase de actividades ha funcionado por años. La esperanza de Welch es que en otros diez años más habrá cambiado la cultura de G.E., y ya no habrá más jefes. En mi forma de ver las cosas este es un objetivo claro de cara al siglo XXI. De todas maneras, tardar veinte años en inducir el cambio de cultura es demasiado tiempo.

VEAMOS UN TERCER EJEMPLO: John Ackers, Director Ejecutivo de I.B.M.

Como se sabe, la I.B.M. está fuera de contacto con la dinámica de comportamiento y, no solo eso, sus líderes están tan ajenos a ella que no se dan cuenta de que están haciendo las mismas cosas que han sido conocidas en la industria, por lo menos desde principios de la “nueva” General Motors, allá por 1917, es decir, delegar para aumentar las responsabilidades y rediseñar I.B.M. para poner la toma de decisiones en el lugar más próximo al problema. La idea contempla la posibilidad de que al romper el sistema de jefes, subordinados y relaciones de mando, se formará una nueva cultura productiva y creativa, capaz de hacer todas esas cosas que son esenciales para el progreso.

En mi experiencia, una cultura inefectiva no se deshace sólo con cambios en la relación de mando y reportes.

Estas tres ilustraciones describen cómo los directores senior del presente buscan resolver los problemas operacionales que tienen impacto en los beneficios. Pero estas tres importantes Corporaciones, se deslizan sobre el punto más significativo, el sistema de valores de la Organización y la falta de reflexión dinámica de la interacción y sus relaciones. Enfatizan la responsabilidad individual como si fuera el centro de la unidad de cambio e ignoran la interdependencia dinámica que tanto influye a la resistencia al cambio.

Nota:

El 1 de Febrero de 1993 I.B.M. daba la noticia de la renuncia de Ackers a su cargo, ante la incapacidad de corregir una pérdida de casi 5000 millones de dólares, lo cual pone en evidencia, cuanto menos, que el señor Ackers tampoco comprendió la importancia de la interdependencia dinámica.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO CORPORATIVO

Por el Dr. Robert Blake

Scientific Methods Inc. Austin, Texas

EL ENFOQUE ECLÉCTICO-Parte III

Un poco de historia ayudará a comprender este enfoque.

El principio del movimiento sobre recursos humanos fue orientado en forma dinámica, en contraste con el formal y racional enfoque de la Escuela de Negocios. Esto empezó en Bethel, un pueblito del estado de Maine en 1946, donde el concepto de los T-groups fue perfeccionado. Fue una pieza central del aprendizaje dinámico. Eran grupos de 10-15 desconocidos que se reunían por tres semanas para estudiar cómo funcionan los grupos.

Ningún tópico temático es presentado por el líder encargado del proceso, y es el grupo quien escoge el tópico, generalmente, hasta llegar a una conclusión. En este punto se paran, por iniciativa propia, o por observación del consultor. Basados en un feedback personal, tratan de dar respuesta a preguntas como: ¿qué tal hemos discutido este tema?, ¿hemos sido abiertos?, ¿cómo hemos manejado desacuerdo?, ¿hemos participado todos en la discusión? etc.

En un T-Group, los sentimientos intuitivos reemplazan la necesidad de un cuerpo de teoría, o valores explícitos, que llevan a la introspección en el proceso.

Los T-Groups prosiguieron de esa forma durante diez años, usando la intuición y los sentimientos, sentido común y la introspección personal de los miembros, así como el conocimiento técnico del consultor, como guía para la “dinámica” quien generalmente se mantiene al margen del contenido discutido, ayudando al grupo a reflexionar cuando hay que destacar algo importante, o cuando la discusión llega a un impasse.

Los acuerdos logrados en estas condiciones pueden estar basados en acomodos. Básicamente es un modelo equivocado sobre cómo tomar decisiones en condiciones de la vida real. A pesar de ello fue muy usado por las empresas para la formación de sus directores y gerentes.

De ese principio es que surgió el enfoque ecléctico. Se ha pretendido hacer un enfoque para el cambio Organizacional, y mucho de su metodología representa el modelo básico del T-Group modificado para adecuarse a las circunstancias existentes. Si se mira esto desde el punto de vista general total, vemos que son esfuerzos fragmentados y apuntan a resolver problemas específicos viendo al individuo en vez de a la Organización.

Estas actividades y enfoques eran, y son todavía interesantes para la gente que participa en ellas. Son gratas porque traen iluminación a los problemas subyacentes de recursos humanos que, de otra manera, permanecen invisibles. A continuación, algo del lenguaje usado dentro de este proceso de enfoque al cambio: feedback, agenda oculta, consenso, conflicto, tiro al blanco de oportunidades, satisfacer necesidades sentidas, ensayo y error, interpretación, y hasta psicodrama.

Todos estos términos están incluidos en enfoques pragmáticos o eclécticos, aunque no se basan en una comprensiva teoría de valores, ni tampoco en los conceptos orgánicos de la unidad de cambio, por eso, son fragmentados y fuera de un contexto mayor.

Este enfoque para tratar estos problemas suele iniciarse más o menos, así: Un gerente le dice a un consultor de procesos: “La Unidad de Materiales tiene un problema grande y me han pedido que les ayude.” A lo que este consultor puede contestar: “Creo que les puedo ayudar, como facilitador puedo hacer que el grupo discuta el problema que tienen, y espero que de esa discusión salga la resolución no solo de ese caso, sino que en general, puedan hablar más constructivamente cuando tratan otros casos.”

Es cierto que este enfoque puede ayudarles a discutir más efectivamente, sin embargo, vemos que es el consultor quien ayuda al equipo a solucionar la barrera a su problema separado del jefe y de los miembros del equipo, en vez de hacer del mismo proceso de discutir, el verdadero centro de su propia actividad de aprendizaje.

Puesto que, en efecto, crea un ambiente artificial por sustitución, ya que no tiene que discutir con este jefe, ya que le ha delegado la responsabilidad de conducir al grupo, es así como ayuda a manejar la discusión en forma más productiva.

No obstante, las investigaciones existentes sobre el aprendizaje basado en un consultor de procesos muestran que una vez que el facilitador se va, la calidad de la interacción del grupo vuelve a desmejorar, ya que era el agente crítico. A diferencia del jefe, el consultor externo no se siente predispuesto a un enfoque en particular para solucionar este caso. Sin esa predisposición, la gente está dispuesta a escuchar, participar y aceptar guía, sobre las conclusiones alcanzadas. Pueden relacionarse de una manera diferente y más constructiva que cuando el propio jefe dirige al grupo.

Aunque el enfoque ecléctico está orientado a la dinámica es también parcial y fragmentado, porque se inserta artificialmente en la más amplia cultura de la Organización. No es un enfoque secuencial sino más bien, una inyección dosis única enfocada a un caso específico, frecuentemente respondiendo a necesidades sentidas, más que reales. Es como una acumulación de sentido común, a veces acompañado por algo de conocimiento de la ciencia básica, y ocasionalmente reforzado por un éxito notable.

Este enfoque no va a resolver los problemas de General Motors, ni de I.B.M. puede a veces, resolver algunos problemas, pero su contribución a los beneficios es limitada ya que no considera la Organización como un todo.

Se hace necesario algo que siendo básico, ayuda a lograr el cambio en forma dinámica.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO CORPORATIVO

Por el Dr. Robert Blake

Scientific Methods Inc-Austin-Texas

EI ENFOQUE CIENTÍFICO DEL CAMBIO SISTÉMICO-Parte IV

Ahora, me gustaría caracterizar el tercer enfoque al cambio organizacional, proveniente de una tradición diferente del primero y segundo. Se basa en los principios de la psicología Gestalt, que representa el estudio de “totalidades” y las relaciones entre las totalidades y sus partes, examina cómo interactúan creando interdependencia en las cuales los individuos son portadores de normas y están sujetos a limitaciones en sus cambios, por carácter de las normas compartidas mutuamente.

Kurt Lewin demostró cómo las ideas de la Gestalt podían aplicarse productivamente en la psicología social y pronto, estas ideas hallaron aplicación en la investigación de la conducta institucional. Un breve ejemplo servirá para ilustrar el significado de la Gestalt y de las relaciones entre el todo y las partes: Un turista americano que viaja por primera vez a un país remoto, fue criado en los Estados Unidos y nunca antes se aventuró lejos de su país.

Ahora, imaginemos este individuo en Japón, China o el Tíbet. Las normas culturales a las que se ha acostumbrado no funcionan en la vida ordinaria en aquellos lugares. Los japoneses, chinos, o tibetanos que observa se sienten cómodos y parece que se llevan bien, pero el aislado americano, que puede ser totalmente competente para relacionarse bien en Boston, o San Francisco encuentra que en Lhasa, o Pekín, o Tokio su situación es la de un pez fuera del agua.

La diferencia radica en las formas culturales que tienen validez en las situaciones de la vida en el Lejano Oriente y que son abiertamente diferentes a las normas culturales del mundo occidental. En Tokio la situación a la hora de comer implica el uso de palillos; en Chicago, los utensilios son el cuchillo, la cuchara y el tenedor. En Tokio es preciso descalzarse antes de entrar en un salón, mientras que si eso mismo lo hiciera el americano en Chicago, la gente le miraría con extrañeza.

Este ejemplo demuestra la medida en que cada persona recibe un lugar en esa sociedad por su condición de miembro de ella. En Asia, los contactos personales que se rigen por normas distintas a las occidentales son tan diferentes que un recién llegado a ellas no puede adaptarse fácilmente a ellos con solo mirar a su alrededor.

La psicología Gestalt adquirió prestigio al final de siglo pasado, pero hasta ahora ha tenido un impacto relativamente pequeño sobre la vida social o industrial en U.S.A, a pesar de que sentimos esas influencias subjetivamente. Por ejemplo, un grupo de rusos que visiten Baltimore se mantendrá siempre juntos, así ellos pueden comunicarse y hablar el mismo idioma y comparar lo que ven con lo que están acostumbrados a ver. Lo mismo ocurriría con turistas americanos en Moscú-

Estos mismos principios operan en la vida industrial. A manera de ilustración tomemos el concepto de Calidad, para ver cómo opera esto en la práctica.

Un determinado grupo gerencial nivel medio decide un día iniciar un programa de Calidad Total, porque encuentra demasiados defectos. Así, acuerda hablar con sus subordinados directos, quienes están totalmente de acuerdo con esa decisión, al menos es lo que dicen inicialmente. Estos subordinados a su vez, vuelven a su grupo de trabajo y reportan a los demás integrantes de la Unidad, diciendo: “nos van a mandar más trabajo, pero no más ingresos. Dicen que tenemos muchos defectos de manufactura y quieren que nos pongamos manos a la obra para corregir esta situación, de inmediato.”

El mensaje sobre los defectos ha sido transmitido y está claro que es su responsabilidad identificarlos y corregirlos. Pero supongamos que los miembros del grupo no se llevan bien con su jefe. Mientras éste les está explicando lo que ocurrió durante la reunión matinal, se miran unos a otros, y sin decir palabra, se están transmitiendo: "Ahora vas a ver tu."

No se hace nada por corregir el verdadero problema. Por qué esto es así solo puede ser explicado en términos de la psicología Gestalt. La explicación es, que todos los miembros del grupo a ese nivel inferior comparten un sentimiento común de malestar hacia sus superiores. Cooperar con ellos les convertiría en "traidores a su causa." Si un miembro dijese: "Miren, compañeros, tenemos que hacerlo, es por nuestro bien." Quien hace este llamado a cooperar probablemente será considerado como un traidor por haber desafiado los valores compartidos de todo el grupo. Ya no es una persona de confianza. Pero capitulará ante la presión. A partir de ese momento, sus compañeros comenzarán a tratarlo en forma diferente.

Ahora se puede plantear la pregunta. "¿Cuál es la unidad de cambio, el individuo o el grupo?." La respuesta es, "El grupo." Un grupo natural de esta clase se identifica con quienes comparten valores y realizan una actividad común, comparten además, sentimientos, actitudes y normas similares. Quien disiente ya no está con el grupo, se margina, porque su comportamiento no pasa desapercibido para los demás. Las actitudes y valores compartidos deben tenerse muy en cuenta y respetarse; las personas son interdependientes y comparten objetivos. Este es el sentido de la Gestalt. El todo determina la conducta de los individuos que componen sus partes. Estos sentimientos, actitudes y valores existen igual al nivel de alta dirección.

Lo que hemos ilustrado es la forma en que la Gestalt analiza estas cosas. La conducta de las personas debe ser considerada en el contexto de su pertenencia al grupo. Esta membresía constituye una fuerza muy poderosa en el control de las normas de conducta para todo el grupo y a la vez, en la creación de las condiciones bajo las cuales, quien se aparta de ellas estará sujeto a un enérgico rechazo.

Según todo esto, ¿qué opinaría Roger Smith acerca de resolver el problema de Calidad?. Se puede suponer que buscaría al hombre clave, le señalaría la importancia de la Calidad para mejorar la imagen pública de la empresa, y le mandaría a tomar acción inmediata.

La Gestalt lo haría muy diferente. Ante todo, se observaría que los problemas con la Calidad en manufactura son síntoma de un deficiente trabajo en equipo, entre los diversos grupos que comparten un problema común. Por consiguiente, la solución está en la necesidad de obtener un compromiso compartido de todos.

El primer paso después que el Grid ha producido un cambio masivo actitudinal, es agrupar a todos los individuos en equipos que comparten algún aspecto común del problema de Calidad. En lugar de decirles cómo se va a resolver el problema de Calidad se les pregunta cuál es su causa, para que cada equipo identifique diversas explicaciones posibles del problema.

Normalmente en estos casos, las explicaciones preliminares hacen referencia a causas externas, tales como, "se nos empuja tanto desde arriba para que aumentemos la productividad que nadie tiempo para reflexionar sobre problemas de Calidad." Y así, se presentarán otras, hasta que aflore la que realmente tiene que ver con el problema, que es la falta de compromiso con el programa de calidad, por no sentirlo propio.

Al comparar estos métodos puede verse que mientras uno se basa en decir lo que hay que hacer, en el otro, las personas que diagnostican el problema son las mismas que se comprometen a implementar las soluciones necesarias.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO ORGANIZACIONAL

**Por el Dr. Robert Blake
Scientific Methods Inc. Austin-Texas**

EL ENFOQUE CIENTÍFICO-parte V

Veamos lo que nos dice la Gestalt sobre la teoría del aprendizaje. Los adultos aprenden haciendo comparaciones y luego, formulando generalizaciones sobre las similitudes y diferencias que han hallado. Las comparaciones pueden ser de diversa índole, como examinar la misma cosa en dos ocasiones o contextos diferentes, pero hay otras maneras para juzgar la presencia o ausencia de cambio, como observar, los beneficios por acción, durante un tiempo determinado.

En el Cambio por Diseño que presentamos la base de las comparaciones consiste en establecer la diferencia entre la situación existente y lo que sería ideal alcanzar. Esta clase de análisis puede ser muy motivante cuando implica comparaciones entre aspectos vitales para el éxito de la Organización. Entre las más importantes está aquella en que un gerente observa su propia conducta y la contrasta contra un estándar de excelencia en liderazgo. Otra es, cuando un equipo compara su propio desempeño contra un modelo óptimo de trabajo conjunto. Una tercera comparación sería posible cuando dos equipos dedicados a alcanzar las mismas metas, evalúan cómo ha sido su interacción real en contraste con un modelo óptimo de cooperación.

El fundamento de este modelo basado en comparaciones es, que nada cambiará si la gente sigue viéndose y comportándose en el futuro de la misma forma como lo ha hecho hasta ahora. Independientemente de si es el presidente ejecutivo, o un supervisor, o un empleado sin rango, es muy probable que no haya tenido la oportunidad de analizar objetivamente su propio estilo de liderazgo. La estrategia científica consiste en crear las condiciones para que cada miembro de la corporación tenga la oportunidad de (1) formular un concepto personal y convincente de cual es la base más sólida para el ejercicio del liderazgo, y (2) identificar las discrepancias entre su liderazgo personal real e ideal, y (3), llegar a comprender cómo podría cambiar su estilo hacia ese ideal.

Las premisas sobre cómo organizarse para implementar esos cambios a escala corporativa surgieron como resultado de los trabajos empíricos realizados por una colega y por mí, en la corporación Exxon. Fueron tres experimentos de primera magnitud, a lo largo de una década en las principales refinerías de esta multinacional.

La manera como estas refinerías operaban en cuanto a supervisión desde la sede central equivalía a colocarlas en el plano de casi-independientes.

El primero de estos proyectos se inició en 1955. En esa época no había ninguna intención de cambiar toda la organización en su conjunto en forma científica y sistemática. El primer proyecto implicó un conflicto hostil entre la gerencia y el sindicato, que amenazaba con paralizar las actividades comerciales en un plazo de cinco semanas.

Se hizo énfasis en el aprendizaje de la teoría (Fase 1) y en el manejo del conflicto intergrupar (Fase 3). En la actividad inicial los gerentes aprendían el modelo Grid como una estructura para el cambio personal. También fue importante conocer cómo surge el conflicto intergrupar, y por qué sigue su curso más allá de las condiciones que lo originaron.

La gerencia llegó a la conclusión de que la manera como estaba negociando con el sindicato, día tras día, destruía las relaciones, y acordó modificar sus actitudes y trato con la entidad sindical, basándose en más confianza y respeto mutuos, en lugar de proseguir por un camino sembrado de alternativas “ganar-perder,” “si o no,” “todo-o-nada,” etc. Esto produjo un éxito inmediato, y el resultado fue la firma de un nuevo convenio más constructivo con el sindicato.

El gerente general de otra refinería participó en este proyecto, y llegamos a establecer una relación muy afín. Me preguntó si estaría interesado en llevar a cabo otro proyecto con dimensiones mucho mayores: hacer su la Organización tan buena como fuera posible, basándose en aplicar los conocimientos aportados por las ciencias de la conducta. Yo acepté.

Durante los primeros meses no hice otra cosa que asistir a las reuniones de la oficina principal (como observador) y acompañar luego a cada uno de los ejecutivos a las divisiones a su cargo, para ver cómo se comportaban con sus propios subordinados. Este experimento produjo un cambio de primer orden. En un número de formas diferentes les permitió establecer comparaciones entre cómo se habían comportado hasta entonces, y cómo lo ejercerían en adelante. Esto nos llevó al concepto de secuencia por fases, que comprendía seis actividades principales.

Inmediatamente después de completar este proyecto que se le consideró como un total éxito, se nos ofreció guiar otro proyecto de cambio en otra sede de la Organización.

Este proyecto realizado trajo como resultado (1) el fortalecimiento de actividades de “teoría-en-la-práctica, de nuestra Fase 1 del Desarrollo Organizacional Grid, hoy conocido como Seminario Grid Gerencial, (2) la consolidación del planteamiento secuencial por medio de Fases, (3) la continuación del desarrollo de equipos como la segunda parte de la iniciativa de cambio usando el modelo de formación de equipos para el desarrollo intergrupal.

El proyecto realizado fue tan exitoso que luego fuimos a realizar las actividades de Fase 1-y en ocasiones- las seis Fases, en Japón, Indonesia, El Reino Unido y Arabia Saudita. Todos dentro de la organización Exxon.

LAS PREMISAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID

A estas alturas sería útil comentar que si no se respetan estas premisas, los resultados operativos no serán significativos: La teoría de la conducta es la base para la creación de cambio, no basta el sentido común. Son seis las áreas conceptuales en torno a las cuales las Organizaciones se estructuran basándose en un grado substancial de intuición, y ello explica la forma en que éstas operan en realidad. El D.O.Grid establece el punto de partida para comparar el diseño intuitivo versus el diseño sistemático.

1.- El ejercicio del Poder y la Autoridad.

Pocos negarán que el binomio poder-autoridad es el atributo más significativo de la cultura organizacional. La meta en el cambio consiste en asegurar que este binomio se maneje en la forma más sólida y productiva posible. Podemos examinar el Grid para ilustrar esta importancia, mencionando solo algunos estilos de liderazgo más frecuentes:

Tome el planteamiento 9,1 en la esquina inferior derecha de la gráfica como ilustración de lo que queremos decir. Se ha demostrado que este estilo trae como resultado (1) más problemas que beneficios; (2) falta de consciencia del jefe acerca de sus puntos débiles, por la falta de sinceridad de sus subordinados y, (3) la falta de compromiso con el objetivo.

Charles Revson, el fundador de Revlon que dirigió su compañía hasta que tuvo que venderla. Revson no era creativo pero sabía cómo sacar creatividad de las personas a su mando, llevándoles a luchar unos contra otros. Estaba presente en tales enfrentamientos pero no intervenía directamente en los conflictos. Revson captaba las ideas mientras ellos se peleaban. Creó una cultura hostil basándose en ganadores y perdedores con graves consecuencias, que culminaron con la venta de la empresa.

Roger Smith dirigió General Motors, con un estilo 9,1 y ya conocemos sus consecuencias.

EL ESTILO 5,5

El estilo 5,5 en el centro del Grid puede describir a John Ackers de I.B.M. En vez de su líder, fue su víctima. Solo después que las ganancias de I.B.M. disminuyeron notablemente, Ackers se dispuso finalmente, a hacer algo al respecto. Para corregir las fallas se basó en técnicas clásicas para la implementación de los cambios necesarios: Volver a estructurar la Organización creando nuevos componentes de operación delegando responsabilidades y controles. Gran parte de su esfuerzo lo dirigió a mantener el statu quo y algunos analistas llegaron a la conclusión de que estos cambios introducidos por Ackers servirían de poco para aportar mejores beneficios. (Como se sabe, Ackers renunció en Febrero de 1993).

EL ESTILO PATERNALISTA

Un ejemplo de este estilo lo tenemos en Steve Jobs, de Apple Computers. Jobs no supo gerenciar, en el sentido profesional de la palabra. Desataba una tempestad sobre un empleado que hubiera hecho algo que a él no le gustara, y semanas más tarde podía darle a este mismo empleado tres semanas libres con paga completa y beneficios extra, para que ayudase a su esposa con el trabajo doméstico luego del parto. Gran parte de esto es espontáneo, una mezcla de premios y castigos. Debido a los serios defectos de su estilo gerencial, Jobs contrató a John Scully, para que le sirviera de tutor, pero la negativa de Jobs de aceptar el conflicto como fundamento para un buen liderazgo, le llevó a perder su puesto, y fue Scully quien le sustituyó.

EL ESTILO OPORTUNISTA

Podemos citar a Ross Johnson quien tuvo un buen comienzo como director de RJR-NABISCO, para después perderlo todo. Su método fue espectacular, creó la "Fuerza Aérea" de la RJR-NABISCO, nueve jets para llevar y traer a cada miembro de la junta directiva a cualquier sede de la multinacional. También organizó una red de apartamentos en Nueva York asignados a diferentes directivos.

EL ESTILO 9,9 - TRABAJO EN EQUIPO SINÉRGICO.

Finalmente, podemos dar algunos nombres de ejecutivos que operan con este estilo, tales como Colin Hampton de UNUM, Sam Sephard, de Conagra, Vaneglose, de Merck y otros más.

A pesar de que este estilo ha llegado a representar un ideal en liderazgo efectivo, el gerente no aprende a serlo simplemente leyendo un libro, o atendiendo una conferencia. Hay dos razones para ello. Una de ellas es, que la mayoría desconocen cual es su verdadero estilo (autoengaño)

La segunda razón es, que este estilo tiene un carácter muy particular como modelo para el ejercicio del liderazgo, que no se presta al aprendizaje tradicional. La clave para eliminar el autoengaño está en el uso de la crítica y feedback personal que cada participante recibe de los otros miembros del equipo. Es una dicotomía inherentemente falsa separar el pensamiento intelectual del sentimiento emocional, como si los dos fueran aspectos diferentes e inconexos de la experiencia humana. No hay forma de evitarla

No se ha inventado ningún lenguaje que integre lo intelectual y emocional. De esa manera, en todo líder, la discrepancia entre lo real y lo ideal le conduce a sentimientos y reacciones emocionales de desilusión consigo mismo, o a sentimientos de autoestima. En todo caso, quiere colmar esa brecha entre lo ideal y lo real, y eso se convierte en un factor motivacional positivo para lograr cambio personal.

2.-NORMAS

Una parte esencial de la cultura organizacional es la existencia de normas y estándares que le dan sentido coherente de comprensión y consenso de cómo funciona.. Su gente no podría interactuar en un esfuerzo conjunto hacia la meta determinada si no hubiera normas y estándares que proporcionen la estructura orientadora. Expandidas en múltiples formas para abarcar las bases de una Organización, las normas y estándares existen en todos los niveles y constituyen su cultura, y es necesario que la gente pueda comprender en términos prácticos cómo llegan a conformarse y cómo se pueden cambiar por otras más sólidas y adecuadas.

3.-MORAL Y COHESIÓN

Es posible caracterizar a todas las Organizaciones basándose en esta dimensión, a la que a veces, se denomina espíritu de equipo. Una prisión constituye un entorno en el que la moral y la cohesión están al más bajo nivel, mientras que un equipo de fútbol triunfante bien podría estar al otro extremo de la escala.

4.-METAS Y OBJETIVOS

En el ámbito de las disciplinas de las ciencias de la conducta, la dinámica de metas y objetivos ha sido objeto de amplios análisis. Por ejemplo, si las metas son demasiado fáciles representan un desarrollo muy pequeño para las personas que participen en su consecución. Por otra parte, las metas extremadamente difíciles de lograr producen poco impacto, porque se ven fuera de alcance.

El propósito de estudiar las propiedades conceptuales de las metas y objetivos es, garantizar que el esfuerzo sea direccional y motivador.

5.- ESTRUCTURA Y DIFERENCIACIÓN

Si los conceptos estructurales, incluyendo la jerarquía, las descripciones de cargo que prevalecen sobre la gente, son deficientes, pero aún así, determinan quien va a hacer qué y cuándo, y por qué, puede ser otro impedimento para alcanzar objetivos ambiciosos. Muchas veces, las relaciones laborales se estructuran para evitar conflictos, manteniendo separados a los departamentos y/o a las personas que los integran porque se cree que la falta de contacto arregla las diferencias. Cuando en realidad puede significar el fracaso de una Organización de cara a la competencia.

Otra posibilidad negativa es, que los esfuerzos sean redundantes.

6.-FEEDBACK-CRITICA

La idea de feedback se originó en Bethel, casi al mismo tiempo que la cibernética también captó su interés por la utilidad en los sistemas físicos en Instituto Tecnológico de Massachussets. Hoy está claro que el feedback y la crítica constituyen un proceso esencial para el aprendizaje, a partir de la experiencia directa. Ambos permiten llegar a comprender cómo se puede apoyar, reforzar, modificar, o discontinuar una actividad en marcha, y son clave para el cambio.

La comprensión y la destreza en la aplicación de estas seis áreas conceptuales de las ciencias de la conducta, proporcionan la base para lograr la más amplia utilización de los recursos humanos disponibles. Es el liderazgo en la cúpula el que crea la visión y marca el rumbo creando el ambiente organizacional como una fuerza positiva para la participación comprometida de todos.

La “masa crítica” es un poderoso factor para estimular el cambio organizacional total. Se llega a “la masa crítica” cuando la gente individual y colectivamente se reconoce que se pueden lograr nuevas metas que anteriormente parecían imposibles, y generalmente se logra a partir de que un 50-55 % de los empleados comprenden y sienten el nuevo ambiente y se sienten arrastrados por su fuerza.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR EL CAMBIO CORPORATIVO

Por el Dr. Robert Blake
Scientific Methods Inc. Austin-Texas

COMPARACIÓN DE LOS TRES ENFOQUES-Parte VI

Al comparar estos tres enfoques para la inducción al cambio organizacional se pone de manifiesto que dos de ellos son inadecuados. Esa Observación representa en sí misma un gran paso hacia delante, dado que ofrece la posibilidad de clarificar cuáles son esas condiciones esenciales.

A continuación, presentamos algunas indicaciones útiles a la hora de establecer comparaciones básicas entre los tres planteamientos.

EL DILEMA ENTRE LO RACIONAL Y LO DINAMICO

Se hace necesario enfatizar que el objetivo del consultor especialista en procesos consiste en aportar una contribución al equipo, pero esta contribución puede ser hecha también por los miembros del equipo sin necesidad de contratar un consultor.

Este aprendizaje permite adquirir las habilidades necesarias para la interacción en equipo y para la gestión de los procesos de equipo, abriendo posibilidades a la participación y al cambio, en contraste con los esquemas en los que se concentra la responsabilidad en un experto la que restringe la participación.

El aprendizaje de estas dinámicas reemplaza la necesidad de recurrir a consultores externos.

LA MOTIVACIÓN AL CAMBIO

El hecho de aprender acerca de la vida organizacional en el contexto del Grid constituye en sí mismo un gran paso hacia mejor liderazgo corporativo. Seguidamente, presentamos una explicación de por qué esta intervención sistemática produce resultados tan decisivos en materia de cambio organizacional.

LA BRECHA ENTRE EL IDEAL Y LA REALIDAD

Después de haber discutido sobre diferentes temas, en un equipo compuesto por seis personas una sesión de crítica le indica a cada miembro cómo se administraron y utilizaron los recursos disponibles, por ejemplo: cómo se manejó la comunicación, cómo se defendían los puntos de vista, quien se mostraba terco y obstinado y quien estaba dispuesto a cambiar cuando las evidencias recomendaban hacerlo, u otras maneras de ser evaluados por colegas, según los comportamientos observados. Estas descripciones abren una brecha entre cómo estos gerentes se hubieran descrito a sí mismos antes de la crítica y el feedback de los demás miembros y llegan a comprender cómo otros analizan su labor y desempeño.

Estas brechas son de dos clases, una consiste en la discrepancia entre cómo un gerente se ve a sí mismo y cómo le ven los demás, la otra es cómo ese gerente pudo describirse a sí mismo en comparación con un modelo ideal de liderazgo. Estas brechas son importantes y apuntan a dos cosas diferentes que hacen surgir fuertes motivaciones al cambio, relacionadas con una metodología de aprendizaje convincente (sinergogía). Este modelo para la inducción al cambio es el mismo que mencionamos anteriormente. Implica aprendizaje por comparación, le proporciona al gerentes dos descripciones, una, de su actuación real observada por los demás, y la otra, de la actuación óptima según la teoría, como marco de referencia. El aprendizaje por comparación produce las brechas, y éstas producen la motivación al cambio.

Existe también otra influencia que motiva al cambio, y que surge cuando los miembros de la Organización vuelven al trabajo luego de participar en un aprendizaje de esta índole. Ahora tienen un marco de referencia a partir del cual pueden observar y evaluar lo que realmente está ocurriendo en el trabajo día-a-día.

Muchos en la empresa consideran que el feedback y la crítica violan una norma tradicional de convivencia: “no digas nada si no puedes decir algo bueno.”

Este planteamiento es tan erróneo como otro que dice: “si yo les dijera a mis subalternos todo lo que pienso de ellos, eso les haría más hostiles y antagónicos que destruirían las buenas prácticas de liderazgo, en vez de promoverlas.” Esto indica que estos gerentes desconocen la utilidad de la crítica ni las maneras de usarla en forma constructiva y provechosa. El cambio de cultura se irá dando en la medida que la masa crítica vaya cambiando hacia una actitud de ver esta herramienta como una fuente esencial para tomar decisiones.

EL VUELCO ORGANIZACIONAL

Una vez que han ocurrido estos desplazamientos de valores y actitudes en el plano individual es posible que el gerente se encuentre ante cierta dificultad al no poder potenciar en sus colegas este aprendizaje que él ha vivido. Sin embargo, cuando estos valores se han expandido lo suficiente e influyen sobre diversos grupos en la Organización, se observa una nueva actitud hacia pensar así: “Ahora puedo hablar contigo con más franqueza y me dices cosas que yo necesito conocer.” Esto es el comienzo del vuelco organizacional. Esta actitud constituye la comprensión de lo que verdaderamente es el desarrollo organizacional, y también la puerta que lleva al desarrollo del equipo.

En términos generales esto implica que el esfuerzo del equipo se ha de centrar en establecer cómo debería funcionar, si deseara alcanzar la excelencia. El próximo paso consiste en identificar cómo funciona realmente. Estas discrepancias o brechas entre lo real e ideal hacen surgir la misma motivación pero ahora se colocan en el contexto del ambiente real de trabajo. Las actividades de desarrollo de equipo planteadas en la Fase 2 tienen el impacto de reevaluar y reajustar las metas y objetivos en el marco de la organización.

Las Fases 1 y 2 son actividades al nivel de toda la empresa, pero la Fase 3 se implementa solo con los grupos que están en conflicto.

El modelo ejecutivo clásico, tal como lo entendieron notables líderes de la actualidad, tales como Smith, Welch y Ackers, se basa en un pensamiento racional, mecánico, intelectual y cognitivo. Esto significa que se omiten los aspectos que motivan a la conducta.

La orientación del consultor externo al cambio no es mucho mejor, aunque aparentemente parece resolver muchas de las dificultades que impiden el cambio cuando se opera sobre la base del planteamiento clásico. Una diferencia obvia entre los dos planteamientos consiste en que, en el enfoque ecléctico el cambio es más racional e implica una consideración motivacional, pero sus dificultades a la hora de producir cambios reales radican en su propio concepto de lo que es una Organización.

Uno de los supuestos en el modelo ecléctico es, que el cambio puede iniciarse en cualquier nivel y lugar de la Organización donde sus miembros estén dispuestos a cambiar. Una vez logrado esto el cambio se extendería a otros niveles sin considerar que la jerarquía sea un factor importante como elemento para inducir al cambio. Esta es una generalización inválida. Ningún cambio ocurre de esa manera.

El planteamiento científico/sistemático descrito aquí proporciona la integración de la comprensión intelectual con la determinación motivacional al cambio aplicando desde los cuadros superiores de la Organización, los arreglos necesarios para permitir que fluya en una cascada de esfuerzos.

ENFOQUES PARA CONSOLIDAR CAMBIO CORPORATIVO

**Por el Dr. Robert Blake
Scientific Methods Inc. Austin-Texas**

IMPLICACIONES DEL CAMBIO-Parte VII final.

En términos probables de éxito, el método empleado no es asunto de preferencia personal o de presionar más sobre las mismas conjeturas equivocadas anteriores. He ofrecido una amplia descripción de los tres planteamientos del cambio organizacional, refiriéndome a ellos como, el modelo ejecutivo clásico, el modelo ecléctico o de consultor externo, y el modelo dinámico de cambio.

El texto ha ofrecido las opciones disponibles. No es de esperar cambio si el método no logra motivar a la gente a cambiar su forma de pensar. He indicado que la estrategia de cambio dinámico abriga la mayor posibilidad de despertar el compromiso de la gente esencial para que pueda consolidarse.

Enfatizo en la calidad de la Gestalt de las instituciones. Cuando quienes dirigen el grupo están claramente integrados con los otros niveles jerárquicos trabajando constructivamente hacia el objetivo de cambio, desaparece la resistencia. La clave está oculta en el concepto de la unidad de cambio. Los individuos son vistos como una unidad de cambio, como si fuesen independientes de los demás, libres de normas dominantes que prevalecen en su grupo natural, como si el carácter del liderazgo implicase que no existe el fenómeno de presión grupal hacia la uniformidad. Al ignorar el carácter de liderazgo ejercido por los jefes se corre el riesgo de que quien opera bajo su mando tenga actitudes negativas hacia los resultados.

El primer paso consiste en centrarse en lograr gente comprometida a lo largo de toda la Organización, y que las personas con mando se comprometan a examinar su propio estilo de liderazgo e identifiquen formas mediante las cuales se podría cambiar y fortalecer ese liderazgo necesario para lograr cambio en los valores de liderazgo.

Cuando se satisfacen estas dos condiciones en una organización, el cambio es una posibilidad cierta. La cohesión aumenta, y las propiedades de una empresa dinámica llegan finalmente, a reemplazar el modelo corporativo de los siglos XVIII y XIX basado en autoridad/obediencia.

Se sabe que la presente generación es menos tolerante con un liderazgo autoritario que ya no constituye un modelo fiable que se pueda seguir imitando y aplicando en el futuro. Tomemos cualquiera de las corrientes recientes que han sacudido a la industria americana, por ejemplo:

¿Por qué la industria americana ha tenido tantas dificultades en lograr un mejoramiento real de la calidad?

La razón básica es, que esta corriente se ha planteado bajo una perspectiva racional y mecánica. Los empleados saben que las modas de esta índole vienen y van, que la gerencia de turno se entusiasma con algo que mejore su cuadro de beneficios, el siguiente paso consiste en delegar la responsabilidad de su implantación a alguien en particular, entonces se elaboran gráficas de producción, y se ponen en cada pared de la empresa mostrando ejemplos de las pérdidas ocasionadas por problemas de calidad con algún tipo de reforzamiento verbal mediante un discurso entusiasta.

Unos meses después el nivel de errores o piezas defectuosas aumenta nuevamente al nivel que existía antes del programa de Calidad. La gerencia vuelve a concentrar su atención en la calidad, o simplemente, se olvida de él pensando que eso no funciona aquí.

Esta es mi conclusión después de cincuenta años de trabajo de investigación de las dinámicas del cambio organizacional.

