Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Escuela de Psicología

Tesis para optar al Título de Psicólogo

DIFICULTADES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA. UN ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Autores
EDUARDO TORO JARA
RODRIGO VEGA BRACELIS

Profesor Guía
Ps. MELVIN ANABALÓN SEPÚLVEDA

Profesor Informante
Ps. ALEJANDRO CARMONA ORTIZ

Julio 1998
Santiago – Chile

Dedicamos este trabajo a todos aquellos
que después de su jornada laboral
continúan autosuperándose
siguiendo el camino del esfuerzo
la voluntad y la dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A todos los empleados de la Editorial Don Bosco, especialmente a los funcionarios del Departamento de Promoción.

Al Laboratorio Pasteur por su apoyo de infraestructura y medios técnicos.

A la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, particularmente a todos nuestros profesores que a lo largo de la carrera contribuyeron a ampliar nuestros horizontes humanistas y sociales, y a nuestra formación profesional como psicólogos.

Al profesor guía, Ps. Melvin Anabalón, por acompañarnos y orientarnos en las sendas de la psicología organizacional, en estos largos meses de trabajo, por su paciencia y constancia en apoyarnos en todo este proceso.

Al profesor informante, Ps. Alejandro Carmona, por sus evaluaciones formativas y a sus sólidas opiniones que nos ayudaron a visualizar con mayor rigor académico este trabajo.

A mi esposa Claudia, por su apoyo incondicional, por sus fructíferos comentarios y por su gran contribución en la presentación de esta tesis.

A todos los que me apoyaron en estos largos años, especialmente a los trabajadores del Laboratorio Pasteur S.A. quienes entregaron su tiempo y esfuerzo en virtud de mis estudios.

Y muy especialmente a mi compañero de tesis...

Tabla de Contenido

Materia	Página

INTRODUCCIÓN 1

1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 4

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR 7

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 8

3.1 OBJETIVO GENERAL 8

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8

4. PRINCIPALES INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN 9

5. MARCO TEÓRICO 10

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL 10

5.1.1 Escuela de Administración Científica 10

5.1.2 Escuela de Relaciones Humanas 12

5.1.3 Escuela Neoclásica 14

5.2 EL CAMBIO Y EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL 17

5.2.1 ¿El Cambio es un fenómeno Omnipresente? 20

5.2.2 El Cambio Planificado. Teoría del Cambio Planificado 24

5.2.3 Procesos de Cambio. Modelo de Implementación del Cambio 35

5.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO 38

5.4 EL CAMBIO DESDE TRES NIVELES DE ANÁLISIS 52

5.4.1 Enfoque desde Teoría Individual 52

5.4.2 Enfoque desde la Psicología de Grupos 59

5.4.3 Enfoque desde la Teoría Sistémica 70

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 75

6.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO 76

6.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL ESTUDIO 77

7. CARACTERÍSTICAS DE UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE OBSERVACIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO 78

7.1 CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA 78

7.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA 81

7.3 METODOLOGÍA DE TRABAJO 82

7.4 TÉCNICAS DE INDAGACIÓN 83

8. ANÁLISIS DE CONTENIDO 84

8.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FOCUS GROUP 86

9. CONCLUSIONES 134

10. ANEXOS 138

10.1 ANEXO 1 : FOCUS GROUP 1 138

10.2 ANEXO 2 : FOCUS GROUP 2 152

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 167

Resumen

La presente obra tiene por objeto estudiar la Resistencia al Cambio en las organizaciones, en sus distintas expresiones. Entendiendo por ésta, a cualquier dinámica de conducta que se exprese, directa o indirectamente, en contra de la aceptación del cambio propuesto.

Para introducir al estudio de esta tesis se realiza la definición del problema a investigar, seguido de los objetivos y las principales interrogantes de ésta.

Para contextualizar este estudio, se realiza inicialmente una revisión histórica del Cambio Organizacional y cómo ha sido abordado por distintas escuelas de administración, seguido de varios enfoques teóricos que hacen referencia a éste, sus consecuencias y sus causas.

Summary

The present work has as main object to study the Resistance to the Change, in the organizations, in its different expressions. Understanding for this to any behavior dynamics that is expressed direct or indirectly, against the acceptance of the change proposed.

To introduce to the study of this thesis, is carried out the definition of the problem wich is going to be investigated, an define also the objectives and the main questions about that.

The background of this study has been done by carring out a historical revision of the Organizational Change initially and how it has been approached by different schools of Administration, followed by several theoretical focuses that make reference to this, their consequences and their causes .

Posteriormente, el análisis de la Resistencia al Cambio se hace desde tres planos, a saber: desde una perspectiva individual, desde una mirada grupal y desde el punto de vista Organizacional.

Later, the analysis of the Resistance to the Change is made from three planes, that is: from an individual perspective, from a look grupal and from the organizational point of view.

De modo tácito se sugieren los tipos de intervenciones más apropiados para dirigir y administrar el cambio organizacional.

In a tacit way the most appropriate types of interventions are suggested to direct and to administer the organizational change.

Finalmente, se encontrará una contrastación de las explicaciones teóricas respecto de la realidad de una empresa chilena en proceso de cambio y las conclusiones de este estudio, como resultado del análisis realizado sobre la base de una metodología cualitativa.

Finally, you will find a comparison of the theoretical explanations regarding the reality of a Chilean company in process of change and the conclusions of this work, as result of the analysis carried out based on a qualitative methodology.

"La teoría determina los fenómenos que se han de observar"

Albert Einstein

INTRODUCCIÓN

El cambio parece ser una característica de nuestra época y las organizaciones -que también la caracterizan- no pueden mantenerse al margen de él. Este fenómeno, que las organizaciones cambian, es un hecho indiscutido que ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y para responder a ellas deben modificarse. Sin embargo, muchas veces el problema de las organizaciones parece ser el contrario: la inmovilidad. A partir de lo anterior, la temática del cambio nos ha hecho pensar en cuáles son los agentes de cambio en una organización y cuáles son los posibles problemas con los que se puede enfrentar una organización en cambio permanente.

Pensamos que la problemática tiene relación directa con procesos como el Clima y la Cultura Organizacional. Tomaremos esta perspectiva ya que permite inquirir sobre la identidad y forma de vivir de una empresa u organización cualquiera, sin embargo, sabemos también que los grandes protagonistas de estas situaciones son los propios integrantes de la organización y sus sistemas comunicacionales. Es exactamente este aspecto el que nos ha llevado a buscar y evaluar la red de relaciones y dinámicas que acompañan al cambio, por lo cual se nos presentan una serie de preguntas al respecto.

¿Qué los motiva a no querer cambiar?, ¿Esta resistencia es provocada por mecanismos internos o externos?, ¿La organización influye en provocar resistencia al cambio?, ¿Afecta el estilo de liderazgo de la organización?, etc.

Al hacer una primera revisión bibliográfica de las tesis de grado en la Universidad Católica, Universidad de Chile y Colegio de Psicólogos nos hemos dado cuenta que en esta área de la Psicología Organizacional no encontramos ningún trabajo que abordara como tema principal "La Resistencia al Cambio". Este hecho, si bien aumenta la dificultad de elaboración de nuestra tesis, nos motiva aún más en tanto creemos que será un pequeño aporte en este campo.

El párrafo anterior da luces respecto de las dificultades que tuvimos que superar debido al tipo de investigación que nos propusimos seguir, ya que encontramos poco material de acceso público para consultar. Esta situación está principalmente dada por que los libros e impresos de la Psicología Organizacional se abocan a una gran cantidad de tópicos, y por ende, el estudio en profundidad de la Resistencia al Cambio aparece escuetamente tratado. Asimismo, gran número de estos textos reflejan experiencias foráneas, que son el reflejo de otras culturas y realidades sociales, por lo que se debe hacer un análisis crítico de estos modelos a fin de corroborar si éstos se pueden implementar en nuestra realidad.

Además, no debe olvidarse el aporte que podrían realizar los profesionales locales. Sin embargo, en nuestro país, el desarrollo de este tipo de estudios se realiza principalmente a pedido en forma de consultorías, por lo cual existe poca difusión de las experiencias logradas.

Por estas razones, nos proponemos buscar algunas hipótesis acerca de la resistencia al cambio apoyándonos fundamentalmente en cuerpos teóricos de autores extranjeros y experiencias locales.

1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Creemos que existe una serie de factores que avalan una investigación respecto de la Resistencia al Cambio. Situaciones como la globalización de los mercados, la cual obliga a las empresas en general a estar en un constante proceso de cambio y, en el caso del empresariado chileno, a cambiar drásticamente, ya que algunos sectores de éstos, aparentemente, no saben administrar el cambio que les es inevitable.

Además, la influencia del medio es más rápida y ágil en la actualidad, comparada con la década del 60 o 70. En estos días es necesario afrontar los cambios de una manera más ejecutiva y eficiente. A propósito de este tema, el presidente de la Microsoft, Bill Gates, en entrevista a una importante cadena de televisión norteamericana al ser consultado sobre cómo veía las empresas hoy en día, contestó lo siguiente: *"Las empresas hoy en día se dividen en dos grandes grupos, las rápidas y las muertas"*.

Por las razones anteriormente expuestas nos parece que conocer el Cambio y las Resistencias a éste, especialmente en su desarrollo procesal, puede ser una herramienta fundamental y muy útil para las empresas de hoy. El interés por tanto de este estudio es recolectar y aportar antecedentes acerca de cómo ocurren estos fenómenos y confrontarlos con la realidad de una empresa chilena.

Desde una mirada sistémica, y ésta es nuestra opción epistemológica, hemos decido abordar el tema de esta tesis desde tres niveles de análisis, en primer lugar desde una mirada que denominamos enfoque individual, en segundo lugar desde la teoría de grupos y por último desde una perspectiva organizacional. Probablemente el lector se detendrá a pensar la forma en que los autores abordarán estos tres niveles, especialmente desde lo individual, es por esto que insistimos en el hecho que nuestro acercamiento a toda teoría o enfoque utilizado en esta tesis tiene como base la Teoría de Sistemas.

Indudablemente, las características de los enfoques que aquí presentamos son generales y, por supuesto, no son las únicas. Sabemos que existen varias corrientes psicologicas que dan cuenta de lo individual y lo grupal desde su propia teoría y desde su propia mirada epistemológica, sin embargo, hemos escogido la mirada sistémica dado que ésta nos permite una aproximación más ecléctica respecto de estos temas, en particular en procesos como el clima y la cultura organizacional.

El tema de la Cultura Organizacional es una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla de forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para -por fin- entender la relación entre la organización y su entorno, para entender que la relación del hombre con su ambiente social y material

se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades.

La difusión de este concepto se debe en gran medida a Edgard Schein. Este autor ha realizado un sinnúmero de escritos, avalados por su experiencia práctica desde finales de la década del setenta. Se podría argumentar que es una dificultad el hecho de que este modelo sea de reciente creación y que le falte pasar por procesos de validación, sin embargo, reconociendo este hecho, este modelo organizacional reviste grandes perspectivas e interesa a todos aquellos que quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Respecto del problema que nos interesa investigar en esta tesis podemos decir que existen varias interrogantes que nos parecen interesantes, sin embargo, hemos considerado como más relevante investigar fenómenos tales como si es normal la resistencia al cambio, si es posible intervenir en situaciones donde existe resistencia al cambio y si ésta es funcional al sistema u organización.

Ante la necesidad de plantear el problema de una manera más académica, en forma de pregunta científica, lo definimos de la siguiente manera:

¿Cuál es la razón por la que en una Organización, en la que todos los miembros manifiestan querer mejorar y hacer crecer la institución, en la práctica todo sigue igual?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Observar las resistencias al cambio en una organización, desde un punto de vista Sistémico, estudiando este fenómeno desde tres niveles de análisis, a saber: Organizacional, Grupal e Individual. Buscando los elementos del sistema observado que contribuyen, fomentan o interfieren en el Cambio Organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar en el Marco Teórico los modelos de Cambio que hacen referencia a la Resistencia al Cambio.

2. Buscar y relacionar otros conceptos que expliquen el fenómeno de la resistencia al cambio.

3. Contrastar con la realidad las explicaciones teóricas, estableciendo áreas en donde los conceptos son suficientes y áreas en las cuales la explicación teórica no se compadece con la realidad observada o probablemente, es insuficiente para dar

4. PRINCIPALES INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

a. ¿ Cuáles son los principales elementos que producen la resistencia al cambio en una organización?

b. ¿ Qué efecto tiene las diferentes implementaciones del cambio en una organización? ¿Cómo influye esta implementación en la resistencia?

c. ¿ El cambio genera siempre conflicto?

d. ¿ Un cambio planificado puede evitar la resistencia?

e. ¿ La participación en el origen del cambio permite la creación de compromiso y anula la resistencia?

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Lo que actualmente se conoce como Desarrollo Organizacional es un conjunto de cuerpos teóricos que dan cuenta de diversos aspectos de las organizaciones, sin embargo nos interesa analizar qué teorías han incursionado en el tema de nuestra tesis, a saber, la Resistencia al Cambio. Es por ello que a fin de contextuar históricamente la teoría organizacional, haremos una breve descripción de tres de las principales corrientes teóricas y se investigará si el fenómeno de la resistencia al cambio ha sido abordado por estas escuelas clásicas, tales como la Escuela de Administración Científica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Neoclásica.

5.1.1 Escuela de Administración Científica

Pese a su nombre de "administración científica", los descubrimientos de esta escuela no descansaban en la investigación empírica sistemática. Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que, al ser aplicado, llevará al máximo de eficiencia al Sistema Organizacional.

A pesar de no tener un fundamento académico muy sólido, esta escuela ha permanecido y su doctrina y principales recomendaciones pueden ser todavía reconocidas en los textos de administración modernos.

Los principales exponentes de esta escuela son Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lindall Urwick.

Taylor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Era, además, posible y necesario asegurar una división apropiada de trabajo y responsabilidad entre asalariados y administradores.

La función de los administradores será asumir la responsabilidad de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección.

Henri Fayol, en Francia en la misma época, ponía su mirada en la racionalización de la empresa a partir de los niveles directivos, complementando así el enfoque de Taylor que se interesaba por la racionalización de las actividades en el nivel operativo.

Este modelo clásico de organización era estático y se veía como un instrumento racionalmente planificado. La estructura de autoridad era jerárquica y debía procurar la integración de la organización en un orden que garantizara la adecuación de los comportamientos a la definición previa de medios y fines. Por lo tanto el Cambio Organizacional (sin este nombre) era concebido sólo en términos de la racionalidad de medios a fines y en función de la eficiencia de la organización.

Deducimos que es por estas razones que para la Escuela de Administración Científica no constituían problemas ni la mantención de la organización, ni la relación de la organización con su entorno, ni la adaptación, ni la motivación de los trabajadores y por tanto, tampoco constituía un problema la resistencia al cambio.

5.1.2 Escuela de Relaciones Humanas

A fines de la década de los años 20, un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación –enmarcada en los estudios de análisis fisiológico del trabajo- pretendía determinar el nivel óptimo de iluminación requerido para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad. Este fenómeno no tenía explicación

posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la teoría de la Escuela de Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho.

Así como la Escuela Clásica de Administración había resaltado las posibilidades de la aplicación de la razón al trabajo organizacional y había llevado a considerar primero al ser humano como unidad productora, luego como ente fisiológico y, finalmente, como ser dotado de una psiquis, la Escuela de Relaciones Humanas destaca el grupo, es decir, la comprensión del hombre como ser social.

En esta nueva vertiente teórica es posible señalar que el interés prioritario parece estar en la satisfacción laboral y no en la eficiencia organizacional. Los principales representantes de esta Escuela son, Maslow, Mc Gregor, Lewin y Herzberg entre otros. Estos autores hicieron un muy importante aporte en el conocimiento del fenómeno organizacional y de los individuos actuando como miembros de grupos.

Interesante resulta constatar que, en términos generales ellos aluden a la resistencia, al postular que los grupos de trabajadores pueden establecer restricciones a los niveles de rendimiento que les permite mejorar su productividad o empeorarla, de acuerdo a su propia decisión colectiva. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de

exigencia agotadores, pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos, y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles dañina. De tal manera que hay un fenómeno que implica cierta resistencia en la eventualidad que se les haga una exigencia agotadora o un cambio. Aún así, se puede constatar que en esta escuela clásica no se utilizan los términos tales como Resistencia o Resistencia al Cambio.

5.1.3 Escuela Neoclásica

A fines de los años 50 la situación era tal, que se requería de una nueva conceptualización capaz de retomar los aspectos estructurales de una organización, pero sin perder de vista los actitudinales. En 1958 se publica el libro "Organizations" de James March y Herbert Simon. Con él se produce una arremetida del afluente proveniente de la Administración, que quería retomar el tema de la racionalidad y de los cambios y diseños estructurales. La diferencia central con la teoría clásica tradicional se encuentra en que es un enfoque más académico que normativo, en que se estudian las formas efectivas por medio de las cuales los fines de la organización son llevados a cabo. Este aspecto hace referencia a lo que nosotros conocemos como cambio organizacional, pero no se plantean en términos de Resistencia al Cambio.

March y Simon tratan de mostrar la necesidad de considerar en el diseño de una organización distintos mecanismos y unidades especializadas en el cumplimiento de funciones indispensables para el adecuado funcionamiento de la organización.

Las organizaciones requieren de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión efectiva a los reglamentos. El control puede ser efectuado por la jerarquía de la autoridad, pero cuando esto no es suficiente, tienden a desarrollarse agencias de control especializadas con reglas que han de ser controladas.

En este sentido, estas agencias especializadas se diferencian del control difuso que puede ejercer la línea de mando. Un ejemplo de oficina especializada es el departamento de contraloría, que actúa como una agencia atenta a los costos, la eficiencia y el registro financiero.

Como criterio general, puede decirse que cuanto menos se utiliza cierta clase de actividad, asesoría legal por ejemplo, más economía puede lograrse concentrando todas las actividades semejantes, a favor de diferentes departamentos, en una unidad de función única, así el personal podrá trabajar tiempo completo, haciéndose cada vez más experto.

Las funciones de una jerarquía de control no son únicamente supervisar, coordinar y comprobar ciertos comportamientos laborales, sino también proporcionar instancias en las que puedan resolverse los conflictos. Se considera esencial para la eficiencia de la organización el proporcionar a los empleados o unidades, puestos de autoridad a los que estén subordinados y en los cuales puedan resolverse conflictos. March y Simon demuestran que es mejor resolver los conflictos a niveles relativamente bajos: reduce el peso del trabajo de los ejecutivos de alto nivel, que son los más recargados de funciones de importancia y los que representan el mayor costo para la organización. Se permite, de esta manera, resolver en forma rápida los desacuerdos, puesto que las líneas de comunicación son más cortas, por lo que quien debe resolver tiene a su disposición los hechos de manera mas completa.

Como se puede apreciar esta escuela aborda de cierta manera, por así decirlo, el tema de las resistencias al cambio, pero utilizando otro tipo de distinciones, en particular el tratamiento de resolución de conflictos.

5.2 EL CAMBIO Y EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Hasta aquí hemos hecho una breve contextualización histórica de la psicología organizacional y de cómo estas escuelas han hecho referencia al tema en estudio. A partir del material que hemos logrado recopilar, los autores que somera o profundamente han trabajado el tema de la Resistencia al Cambio en su mayoría lo estudian desde la Teoría de Sistemas. Es por esto que hemos decidido sumarnos a esta teoría para tratar el problema que estamos abordando. En el punto 5.4.3 (ver página 78) haremos una descripción más acabada de cómo es que esta teoría entiende a la organización y cuáles son las características que la distinguen. Por ahora hacemos explícito que entendemos a toda organización como un sistema y que además está inserta en un entorno cambiante, que le exige un dinamismo constante para poder permanecer en el tiempo. Este dinamismo pasa por que cada uno de los componentes de una organización, así como su estructura, planes y objetivos, estén en constante adaptación y movimiento.

Para muchas organizaciones si bien, el cambio es una realidad, el problema y el conflicto parece estar dado por la inmovilidad que los recursos humanos presentan a éste. El conflicto es un fenómeno muy difundido en las relaciones humanas. Cada vez que nos enfrentamos a expectativas contradictorias, que definimos una situación como de competencia, que deseamos un recurso considerado escaso y que sabemos que otros

también quieren obtener, que vemos al otro como obstáculo en algún proyecto, etc.. estamos involucrados en un conflicto.

El tema del conflicto ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, pero se trata de un asunto en que los elementos ideológicos se encuentran siempre presentes, razón por la cual resulta muy difícil encontrar opiniones coincidentes. Así, en los primeros tiempos de la teoría organizacional se descuidó el estudio de este fenómeno y, al mismo tiempo, se buscaron formas de evitar su aparición. Según Darío Rodríguez, posteriormente el conflicto pasó a ocupar una posición central en el análisis organizacional, empero hoy en día, pierde lentamente su lugar estelar, para pasar a ser considerado uno de los temas obligados en cualquier tratamiento de las organizaciones, pero sin ser ya el mecanismo explicativo por excelencia del devenir organizacional.

Hay algunas teorías organizacionales que ven el conflicto como algo disfuncional, es decir, algo que perjudica el curso eficiente de la organización. Se buscan, por lo tanto, las causas del conflicto en el individuo. Se las entiende como actitudes equivocadas derivadas de relaciones emocionales alteradas. Se niega, en estas teorías, las causas estructurales y, por lo tanto, el tratamiento del conflicto se restringe a métodos de descarga emocional y la adaptación de los autoconceptos a las condiciones o requerimientos organizacionales.

Otras teorías, en cambio, ven el conflicto como inevitable, dado que está condicionado estructuralmente. Por esta razón, quienes siguen esta corriente, se interesan exclusivamente por la regulación racional del conflicto. Los conflictos, según esta escuela, son la causa del cambio social y, por lo tanto, el supuesto necesario para el progreso social. La condición suficiente para la utilización de las posibilidades positivas existentes en todo conflicto es la canalización de los conflictos.

Es posible, por lo tanto, encontrar ventajas y desventajas de los conflictos:

Ventajas

- El conflicto es supuesto para el cambio.
- El conflicto libera energía y actividad.
- El conflicto promueve intereses, deseo por el conocimiento e ideas.
- Los conflictos intergrupales promueven la cohesión grupal interna.
- El conflicto puede llevar a una reducción de tensiones.

Desventajas

- El conflicto extremo puede llevar a la inestabilidad.
- El conflicto rompe el flujo de acciones y modifica a la organización.
- El conflicto extremo reduce la confianza en la razón y promueve el comportamiento emocional.

El conflicto se encuentra presente, al menos como posibilidad, en toda comunicación. Incluso en los fenómenos de cooperación, dice Luhmann, el conflicto está subyacente, como mecanismo regulador de las posibilidades de la cooperación. Además, sería posible plantearse, a partir de Humberto Maturana, que sostiene que la escasez es una explicación dada en el lenguaje, que también el conflicto surge como una explicación que facilita la aceptación de la explicación acerca de la escasez y, por lo tanto, no tiene mayor validez que aquélla.

5.2.1 ¿El Cambio es un fenómeno Omnipresente?

El cambio en las organizaciones modernas es tan frecuente como en el resto de la sociedad. Basta con contemplar una organización cualquiera para observar que en el último tiempo ha tenido cambios notorios en su estructura, en la composición de sus grupos internos, en las relaciones entre los diversos estratos, en la distribución del poder, en su relación con el medio ambiente, en los medios de comunicación, etc.

Los cambios al interior de las organizaciones se producen como consecuencia del impacto que tienen en la organización las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social más amplio, la cultura, otras organizaciones y también los propios miembros de la organización en tanto ambiente interno de ésta con el cual la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural.

La organización es un sistema autopoiético de decisiones[1], determinado estructuralmente, que se encuentra en una relación permanente de acoplamiento estructural con su entorno interno y externo. El que sea un sistema autopoiético de decisiones significa que es una red de producción de decisiones que produce las decisiones que la forman. El que sea determinada estructuralmente quiere decir que todos los cambios que la organización experimenta son cambios de estado posibles en su estructura, posibilitados momento a momento.

Es conveniente tener presente que a lo largo de toda esta historia de cambios estructurales determinados en la estructura, el sistema ha estado acoplado a su entorno. El sistema ha cambiado, pero en forma absolutamente congruente con los cambios de su entorno, de tal manera que no ha habido, ni por un instante, una pérdida de la adaptación. Un sistema desadaptado deja de ser ese sistema, se destruye.

---

[1] Rodríguez, Darío. Gestión Organizacional 1995.

Decíamos que la organización se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno. Esto quiere decir que la organización está permanentemente variando, en coderiva con su ambiente. Los cambios experimentados por el entorno no pueden dejarla impávida, sino que gatillan cambios también en ella.

Los miembros de la organización, por su parte, constituyen el entorno interno a ella y también varían y hacen variar congruentemente a la organización. De lo anterior se desprende una consecuencia: el cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible. Este cambio es espontáneo y ocurre como parte del devenir normal de la vida y el intercambio organizacional.

La organización y su ambiente, interno y externo, se suponen mutuamente, de tal modo que no puede suceder cambio alguno en uno de ellos sin que se gatille una modificación congruente en el otro. El hecho que el cambio sea imperceptible no significa que no haya tenido lugar, sino que no ha sido visto por el observador para quien es imperceptible.

En otras palabras, la organización está cambiando, dice Niklas Luhmann, como un velero dejado en alta mar, que es llevado por las olas y el viento. Si no tenemos capacidad de innovación, de manejar el timón, de izar o arriar las velas, estaremos sometidos a ir a la deriva, sin capacidad de dirección, de orientación, ni siquiera con el conocimiento de hacia dónde vamos.

Finalmente, es conveniente tener presente que el cambio espontáneo que ocurre en la organización no siempre la afecta a toda ella por igual. Es sabido que los diferentes subsistemas organizacionales se especializan en variados aspectos del entorno. Es posible que estos subambientes cambien a ritmos distintos y gatillen, por consiguiente, cambios diversos en los subsistemas de la organización. El cambio espontáneo en las organizaciones trae muchas veces aparejada una serie de desconexiones entre los distintos subsistemas organizacionales. Estas desconexiones no sólo se derivan de las diferentes dinámicas de los subsistemas, sino de los requerimientos contradictorios a que se encuentran expuestas las organizaciones en un medio cambiante.

5.2.2 El Cambio Planificado, Teoría del Cambio Planificado

Para planear intervenciones efectivas se necesita alguna teoría completa sobre el cambio que explique cómo se inicia, cómo se puede manejar todo el proceso de cambio y cómo se pueden estabilizar todos los resultados de ese cambio. El problema de iniciación del cambio es de particular importancia debido a la observación común de que la gente se resiste al cambio, aún cuando los fines sean altamente deseados.

Existen muchas teorías sobre el cambio que reflejan toda una gama que va desde la evolución hasta la revolución[2]. Para poder entender cómo se da el cambio planificado en un grupo o en una organización como los que hemos expuesto, puede ser útil partir del modelo propuesto inicialmente por Lewin (1952) y por Lippitt y sus colaboradores (1958) en su análisis del cambio planificado. Schein elaboró más tarde sobre el modelo y lo utilizó para tratar de entender fenómenos varios que iban desde la persuasión coercitiva de prisioneros de guerra hasta los tipos de cambio que se operan en un medio educativo o de desarrollo. Al modelo le subyacen varios supuestos[3]:

---

[2] Horstein, Bunker, Burke, Ginder & Lewicki, 1971; Bennis y Otros, 1969
[3] Schein, 1972.

- Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.

- Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio.

- Los cambio organizacionales, tales como las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc. ; ocurren sólo a través de cambios que se operan en miembros claves de la organización; por tanto, el cambio organizacional siempre está mediatizado a través de cambios individuales.

- La mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores. e imágenes que la gente tiene de sí mismas; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.

- El cambio es un ciclo de etapas múltiples (muy parecido al ciclo de adaptación que se expone posteriormente) y todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

Desde los supuestos que se describieron anteriormente, Lewin aporta el modelo clásico de cómo producir cambios. Más tarde Schein y otros autores complementan la teoría que a continuación describimos.

Etapa 1

Descongelamiento –La creación de una motivación para cambiar -.

La creación de una motivación para cambiar es un proceso complejo que requiere tres mecanismos específicos que deben operar todos para que el individuo se sienta motivado a abandonar conductas o actitudes ya formadas:

Mecanismo 1: La conducta o actitud ya formada se tiene que negar o dejar de confirmarse por un tiempo. En otras palabras, el individuo tiene que descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva otros que no esperaba. Esta negación puede surgir de una variedad de causas y es la principal fuente de pena e incomodidad que inicia el proceso de cambio. Si todo funciona bien no existe incomodidad y por tanto no existe tampoco motivación para el cambio.

La pregunta ética más importante que se pueda hacer con respecto al proceso de intervención tiene que ver con el problema de decidir cuándo es correcto inducir esa incomodidad dándole información a la persona, que por su misma naturaleza, produzca incomodidad.

Mecanismo 2: La negación tiene que producir suficiente sentimiento de culpa o suficiente ansiedad como para motivar un cambio. Si la incomodidad se da a un nivel muy bajo es fácil negarla o evitar la fuente de negación. Sin embargo, si la persona se da cuenta que no ha respondido de acuerdo a un determinado valor o a un determinado ideal (sentimiento de culpa), siente que está en peligro de ser agobiado por sentimientos internos o que se puede perder de incentivos que ha estado buscando (ansiedad), entonces la incomodidad se convierte en un motivador real. De todas maneras, la persona puede todavía tratar de utilizar algún tipo de mecanismo de defensa para evitar la dificultad que produce el cambio.

Mecanismo 3: La creación de una seguridad psicológica, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o reduciendo la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer ingrediente crítico. El rol del agente de cambio aquí es hacer que la persona se sienta segura y se sienta capaz de cambiar sin reducir el poder o la validez de la información de la negación; no importa qué tanta presión se ejerza en la persona

para hacerla cambiar, ningún cambio se opera hasta que esa persona sienta que puede abandonar las respuestas que está acostumbrado a dar y entrar en la incertidumbre de aprender algo nuevo.

Posiblemente el aspecto más difícil de la iniciación de un cambio es lograr el equilibrio entre los mensajes dolorosos de negación y la seguridad de que el cambio puede ser posible y puede adoptarse bajo cierta garantía de seguridad personal. Una vez que la persona acepta el mensaje de negación y se ha motivado a cambiar porque considera que no corre peligro, algo nuevo se puede aprender.

Etapa 2

El cambio –El desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva-.

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar la persona para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que ya se tenía, redefinición cognoscitiva. Este proceso se da a través de uno de dos mecanismos:

Mecanismo 1: Identificarse con un rol modelo, con un mentor, un amigo o cualquier otra persona y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las formas más poderosas de aprender una nueva forma de ver algo o un nuevo concepto o actitud es verla en operación en otra persona y utilizar a esa persona como modelo para su propia actitud o comportamiento.

Los agentes de cambio a veces se convierten en el blanco de identificación por lo que es tan importante que la conducta del consultor sea totalmente congruente con las nuevas actitudes y/o conductas que se van a aprender. Sin embargo, la identificación puede ser también una forma muy limitante de aprendizaje en la medida en que se reduce la persona a una sola fuente de información.

Mecanismo 2: La exploración del medio para obtener información específicamente relacionada con el problema particular de una persona y la selección de información entre múltiples fuentes es más difícil pero a menudo produce cambios mucho más válidos. Lo que se aprende de un rol modelo puede que no se ajuste a nuestra personalidad particular. Lo que se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues sólo se utiliza información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.

Se debe anotar que el cambio es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. Pero la persona no le va a prestar atención a esa información ni va a tratar de aprender nuevos conceptos a menos que exista una motivación real para cambiar. Por tanto, muchos programas de cambio fallan por pasar directamente a la Etapa 2 sin determinar primero si en realidad se puede motivar a la gente a cambiar. Si la motivación no existe, el programa de cambio tiene que pasar al nivel emocional más difícil, de tratar de crear circunstancias que induzcan la motivación.

Etapa 3

Recongelamiento –Estabilización de los cambios

A menudo se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen efectos durante el período de entrenamiento que no perduran una vez que la persona vuelve a su rutina normal. El problema, por lo general, es que las nuevas cosas que se aprenden o no encajan en la personalidad total del individuo o en cierta forma, se alejan de lo que sus relaciones más importantes pueden tolerar.

Un jefe adopta una actitud nueva hacia sus subordinados pero la verdad es que su propio jefe y sus respectivos subordinados pueden sentirse mucho más cómodos con la actitud inicial y empezar inmediatamente a negar la nueva e iniciar así un nuevo ciclo de cambio al estado original. Por consiguiente, para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se le dé atención especial a la integración de nuevas respuestas.

Mecanismo 1: La persona debiera tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento está en realidad, de acuerdo con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente. Se debe observar que una ventaja de explorar el problema de identificación como mecanismo de cambio es que desde el principio la persona selecciona sólo aquellas respuestas que están más acordes con ella. El consultor o el agente de cambio debe abstenerse de declarar estable un cambio inicial, especialmente si está basado en identificación o imitación.

Mecanismo 2: La persona debiera tener la oportunidad de determinar si otras personas a quienes ella considera importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta; la alternativa sería que el programa de cambio esté enfocado a grupos de personas que puedan reforzar, entre sí, esas nuevas conductas. Esta estrategia es posiblemente una de las razones por las que el entrenamiento de grupos tiene más impacto que el entrenamiento individual. Por lo menos garantiza que un patrón de

conducta que se aprende y se refuerza en un grupo se integra al repertorio de conductas de cada individuo. Este tipo de cambio puede requerir mucho más "estira y afloja", ser mucho más lento pero perdurar por mucho más tiempo.

Trabajando en este marco de referencia, el consultor o agente de cambio tiene que emplear varias tácticas si quiere garantizar que cada etapa o cada mecanismo se pueda trabajar adecuadamente. Si el objetivo es lograr un cambio organizacional y no sólo un cambio individual, es posible que se requieran otros modelos para determinar con quién se debe iniciar el proceso de cambio, ¿qué tanto poder tiene una determinada persona, que tan relacionado está con otras personas de la organización, qué tan listo a cambiar se encuentra? La complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo, sino también de la complejidad de orquestar el cambio en varias personas para producir un resultado organizacional.

La necesidad de responder en forma planificada a los impulsos de cambio lleva a plantearse el problema del Desarrollo Organizacional y de las estrategias de implementación de cambios. El cambio planificado ha de vencer ciertas resistencias producidas en los diferentes grupos de interés existentes en la organización y que pudieran sentirse amenazados. Es necesario, por consiguiente, contar con adecuados sistemas de diagnóstico que permitan detectar las resistencias al cambio, su origen y su

dimensión, de forma de implementar medidas destinadas a la superación de estas resistencias. El problema se presenta también en la implementación, con situaciones no consideradas anteriormente y que hacen necesario el estudio de formas de readecuación del plan inicial. La evaluación constante y la revisión de los objetivos iniciales permiten un mayor ajuste entre la realidad y lo intentado.

Hay grupos más proclives al cambio y otros que lo tienden a rechazar; también al interior de la organización hay diferencias entre quienes son favorables y dispuestos al cambio y quienes prefieren marginarse de él. Un adecuado diagnóstico de estos grupos permitirá orientar el proceso de cambio apoyándose en unos y mostrando posibilidades abiertas, limando asperezas e informando a los otros, para conseguir su involucramiento.

Un sistema autopoiético no puede ser cambiado sin considerar la determinación estructural de éste. Todo cambio en la organización es un cambio de estado determinado estructuralmente. Esto quiere decir que es necesario perturbar al sistema para gatillar en él los cambios de estado deseados. Estos cambios son cambios en el sentido de la organización, es decir, en aquello que define los límites de ésta y, con ellos, a la organización misma. Todo cambio efectivo, por lo tanto, es un cambio estructural y, al mismo tiempo, un cambio actitudinal: la organización se produce en la coordinación de la doble contingencia, estructura y comportamiento, de tal modo que el cambio implica

una readecuación de esta doble contingencia organizacional. Si eso no ocurre, el sistema buscará su propia adecuación, con consecuencias que no podrán ser anticipadas.

Este es el problema de la doble contingencia propia de todo sistema social y que ha sido estudiado por Luhmann. Un hecho es contingente cuando puede ser visto como producto de una selección entre alternativas. Cuando dos personas interactúan, cada una de ellas tiene disposición sobre sus propias alternativas. Sin embargo, sólo adecuando mutuamente sus elecciones podrán llegar a hacer algo en común. Este juego de la doble adecuación de selecciones entre las alternativas disponibles para ambas personas es lo que Luhmann llama la doble contingencia.

Todo cambio planificado debe tomar en consideración la doble contingencia organizacional y buscar formas de reducir las resistencias. En la medida que sea un cambio intentado dentro del sentido organizacional, sin embargo, es poco probable que llegue a ser un cambio radical, de envergadura: los sistemas sociales son sistemas autoobservadores que sólo pueden ver lo que pueden ver, que no pueden ver lo que no ven y que no pueden ver que no pueden ver.

Esto quiere decir que un cambio generado dentro del sistema sólo va a considerar como alternativas posibles, aquellas que sean visibles desde dentro del sistema. Un observador externo, sin embargo, podrá ver otras alternativas, invisibles para el sistema. El

problema, entonces, pasa a ser cómo ayudar al sistema a tener los cambios estructurales necesarios para llegar a cambiar de perspectiva y, así, ver las posibilidades antes negadas.

5.2.3 Procesos de Cambio, Modelo de Implementación del Cambio

El Desarrollo Organizacional ha tenido una fuerte evolución en las últimas décadas. Luego de un auspicioso comienzo a fines de los sesenta, en que se combinaba teoría de sistemas y teoría de relaciones humanas, se produjo el desencanto de expertos y clientes con los logros efectivamente alcanzados. Aparentemente el problema estaba en que basándose en la teoría de relaciones humanas, el Desarrollo Organizacional confiaba en el saneamiento interaccional de problemas de todo tipo, incluso de tipo estructural.

En la actualidad el Desarrollo Organizacional ha incorporado con mucho mayor fuerza la Teoría de Sistemas y con ella la convicción de que todo cambio en el sistema es un cambio estructural y actitudinal. Además, la actitud de los agentes de cambio y clientes es mucho más pragmática. Se sabe que el cambio ocurrirá como una modificación en el sentido sistémico y deberá producirse en el juego de la doble contingencia organizacional. No se puede cambiar todo a la vez, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y

se van abriendo alternativas. Tanto el agente de cambio como el sistema cliente deben tener una actitud abierta, flexible y alerta, porque nadie puede predecir en forma precisa, cuál será el resultado final de un proceso de desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional considera a la organización como un sistema dinámico en cambio permanente. Entorno y Organización se suponen mutuamente y están en acoplamiento estructural. Las decisiones, los elementos que constituyen el sistema organizacional, son esencialmente pasajeras y van conectándose con otras decisiones, que pueden continuarlas o negarlas, pero que siempre son distintas a sus premisas. Es así como el sistema organizacional es eminentemente histórico y cambia constantemente.

Cualquiera que sea el grado de aceptación de la incorporación del proceso de desarrollo organizacional como parte del proceso autorreferente de la organización, el proceso intentado será un éxito si el cambio se produce como un fenómeno emergente, es decir, si surge de la misma organización. El cambio en un sistema autopoiético determinado estructuralmente tiene que ser un cambio posibilitado por la estructura. El proceso de intervención está destinado a gatillar los cambios estructurales que permitan a la organización reiniciar el proceso, reconociendo sus propias debilidades y fortalezas.

El Desarrollo Organizacional, por lo tanto, es un cambio del cambio y, en ese sentido, es equivalente al cambio dos de Watzlawick. El ejemplo más frecuentemente citado de cambio dos: es un automóvil detenido, que se pone en marcha, experimenta un cambio uno; si es acelerado, tiene lugar un cambio del cambio: un cambio dos.

5.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo proceso de cambio genera en parte de los individuos que componen una organización, un proceso de resistencia.

Aparentemente la resistencia al cambio proviene de[4]:

1. La necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.

2. Los intereses particulares que podrían verse amenazados.

3. La falta de visión y claridad respecto de los eventuales beneficios del cambio.

4. La inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.

5. Interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.

---

[4] Rodriguez, Darío, "Gestión Organizacional".

6. La falta de recursos, que pueden hacer difícil –o imposible- la mantención de una innovación.

7. Envidias y malas disposiciones internas que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.

Además de lo descrito por Darío Rodríguez es interesante destacar las investigaciones realizadas por John Kotter y Leonard Schlesinger, en las cuales se describe la existencia de cuatro causas comunes de la resistencia[5]:

1. *Intereses Personales*. En un caso, el presidente de una empresa decidió crear una nueva vicepresidencia para la planeación y desarrollo de productos nuevos. Los actuales vicepresidentes de mercadotecnia, ingeniería y producción se resistían porque no querían perder su poder de toma de decisiones, ni su autoridad en la planeación y desarrollo de productos nuevos.

2. *Malos entendidos y falta de confianza*. Un sindicato local logró evitar la introducción de horario flexible en una compañía, sistema que concedería a los empleados de producción un poco de libertad en el horario de entrada y de salida.

---

[5] Hampton, David. "Administración.

Los empleados oyeron rumores sobre el programa y, aunque no lo entendieron bien, insistían en que se abandonara impulsados por la enorme desconfianza que les inspiraba el vicepresidente.

3. *Valoraciones diferentes.* El presidente de un banco decidió abruptamente reorganizar la división de inversiones en bienes raíces a causa de pérdidas recientes. Algunos empleados en esa división se sentían desmoralizados y se resistían al cambio, porque ya habían tomado medidas para mejorar los resultados financieros y el presidente no tuvo en cuenta dicha información.

4. *Poca tolerancia al cambio.* En ocasiones la gente se resiste al cambio porque éste constituye una amenaza en contra de sus hábitos y relaciones actuales. La posibilidad de un cambio futuro provoca miedos respecto a la falta de competencia para cumplir con las nuevas exigencias y ante la probable pérdida de modelos de interacción tranquila.

Ahora bien, si se reconoce que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible, la efectividad del sistema se puede definir como su *capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer*, independientemente de las funciones que desempeñe. Varios autores, entre ellos Argyris, Trist, Rice, Kahn y Bennis, entre otros, han defendido explícitamente esta definición.

Bennis propone cuatro criterios para determinar la salud organizacional, que se asemejan mucho a los que Jahoda (1958) propone para determinar la salud mental de una persona:

1. *Adaptabilidad*: La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.

2. *Sentido de identidad*: Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Las preguntas que la organización se debe hacer, incluyen entre otras: ¿En qué medida los miembros de la organización entienden y comparten los fines que la organización persigue? ¿En qué medida la forma cómo se percibe a sí misma coincide con la percepción que otros tienen de ella?

3. *Capacidad para ver la realidad*: La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.

4. *Integración:* Un cuarto criterio, comúnmente citado y que en efecto subyace a los demás, es un estado de "integración" entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

Argyris (1964) considera de vital importancia este último criterio, y dedica buena parte de su investigación y de su literatura a identificar esas condiciones que permiten una integración de las necesidades de cada persona con los fines de la organización. Lo que él considera que no es muy saludable o muy efectivo para la organización son cosas como las restricciones en la producción, la competencia destructiva y la apatía que se traduce en satisfacción de las necesidades personales del empleado en detrimento de los fines de la organización.

En resumen, un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un *criterio múltiple* que incluya la *adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.*

Sería un error asumir que se puedan lograr cambios con efectividad con solo seleccionar la gente más capacitada y entrenarla para el trabajo. También sería un error asumir que se pueda lograr con solo establecer un contrato psicológico aceptable entre la organización y el empleado, con ofrecerle entrenamiento en liderazgo o con establecer

la estructura organizacional más adecuada. La concepción sistémica nos plantea una forma diferente de ver los cambios.

Adaptabilidad Organizacional y reducción de la Resistencia al Cambio

La secuencia de actividades o procesos que empieza con un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar un cambio es lo que se podría llamar el ciclo de adaptación de una organización. Identificando las varias etapas o procesos de este ciclo, se pueden identificar también aquellas áreas en las que la organización puede tener más dificultad de adaptación. Consultores e investigadores pueden más fácilmente así, ayudar a implementar un cambio organizacional.

Para analizar este ciclo, podríamos pensar en cinco etapas conceptualmente separables, aunque en realidad todas ellas se dan más o menos simultáneamente, pues la organización siempre está en interacción dinámica constante con todos sus medios.

Las etapas son[6]:

1. *Percepción* de un cambio en el medio interno o externo.

2. *Entrega de información* pertinente sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo con respecto a ese cambio: *comprensión* de esa información.

3. *Cambio* en los procesos de producción o conversión de la organización de acuerdo a la información obtenida, a medida que se reducen o se manejan efectos indeseables en otros sistemas relacionados y se estabiliza el cambio.

4. *Exportación* de nuevos productos y servicios más acordes con los cambios percibidos en el medio.

5. *Seguimiento* del éxito que el cambio haya tenido, en virtud de los chequeos adicionales que se hagan para determinar el estado del medio externo y el grado de integración del medio interno.

---

[6] Schein. Prentice Hall. 1982.

Si el ciclo de adaptación o cambio, se considera como una serie de etapas, se pueden identificar varios puntos en los que pueden surgir dificultades para mantener el cambio y reducir las resistencias para mejorar la efectividad. Ciertos problemas y peligros se pueden asociar característicamente con cada etapa:

- Una de las causas más comunes de falla organizacional es el problema de no detectar los cambios que se operan en el medio o de percibirlos equivocadamente. Muchas empresas se pueden adaptar a nuevas condiciones si la organización puede percibir que el momento es oportuno para desarrollar nuevos productos, servicios o procedimientos. Si la organización tiene funciones primarias múltiples, como las tiene la universidad por ejemplo, se hace muy importante percibir adecuadamente los cambios de actitud con respecto a la educación, la forma como los exalumnos responden a las expectativas de contribución económica, el papel de la universidad en la comunidad, su reputación dentro de la comunidad académica, la moral de los profesores, etc. Las especialidades de consultoría e investigación aplicada en el campo del mercadeo, de la psicología del consumidor y en el de encuestas de la opinión pública se han desarrollado en parte como respuesta a las necesidades que tiene la organización de percibir más adecuadamente los cambios que se operan en el medio interno y externo.

estabilizarlo, exportar mejores resultados en términos de los deseos de la empresa y obtener retroinformación sobre cómo está haciendo las cosas.

Un gerente de línea deseoso de hacer que el cambio se opere puede, desde este punto de vista, lograr mucho más si asume el rol de ayudarle al sistema a adaptarse al cambio, que si se limita sólo a impartir órdenes. Existe evidencia de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones[7]. Cuanto más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio.

Un cambio estable muchas veces no se logra cuando se hacen innovaciones en un subgrupo, sin tener en cuenta las consecuencias que éstas tienen para otros subgrupos de la organización. Como las diversas partes de una organización tienden a estar ligadas, cualquier cambio que se proponga en una de ellas se tiene que estudiar cuidadosamente para determinar cómo afecta a las otras. En la medida de las posibilidades, se debe aprovechar esa conexión entre las partes, es decir, si se implementa con éxito un cambio deseado en uno de los sistemas, la tendencia es a que se generalice a otras partes de los sistemas.

---

[7] Lewin, 1952; Coch & French, 1948; Bennis, Benne & Chin, 1969

Un buen ejemplo de este proceso se podría observar cuando se tratan de cambiar los supuestos que los gerentes tienen sobre las actitudes de los trabajadores. Si a los altos ejecutivos se les puede ayudar a alterar sus actitudes, entonces, gracias a la posición estratégica que ocupan en la organización, el cambio de conducta que se opera en ellos automáticamente influye para que todos los subordinados empiecen también a cambiar. Ese mismo cambio en los mandos medios de la jerarquía puede que no se opere con éxito porque su conexión lateral o hacia arriba, con otros sistemas, no es muy adecuada.

- Una vez que los cambios se han operado dentro de la organización, todavia queda el problema de exportar los nuevos resultados. En el caso de una empresa, el problema es de ventas o mercadeo. En el de cualquier otra organización, puede ser un problema de comunicarle esos cambios que se han operado a los sistemas pertinentes del medio, tan rápido como sea posible.

  Si la organización quiere exportar información, el problema es cómo difundirlo. Pero, la difusión de información implica, por lo general, que se obtenga una ventaja competitiva con respecto a otra organización y se generan fuerzas que tienden a distorsionar la información, reduciendo así la credibilidad de lo que se comunica. Un rol que terceros o consultores han tenido que jugar es exportar información confiable sobre cambios en los sistemas.

A modo de ejemplo, se envían observadores políticos a los países que solicitan ayuda extranjera para que decidan si en realidad, como ellos dicen, se está cambiando a una forma de gobierno más democrática; las agencias gubernamentales envían representantes a una firma industrial que dice haber desarrollado la capacidad de producir un sistema de armamentos o cualquier otro producto, eficientemente y a bajo costo. En todos los casos, lo que importa es la exportación adecuada de información sobre cambios en el sistema que no se pueden apreciar inmediatamente en índices tales como las altas tasas de producción o nuevos productos y servicios.

Un problema común es el de obtener retroalimentación sobre el éxito de un cambio. Los problemas aquí son esencialmente los mismos que se presentan al detectar los cambios en el medio. Sólo necesitamos agregar que muchas organizaciones han creado explícitamente sistemas para determinar el impacto de esos cambios y ofrecerse a sí mismas, en esta forma, la retroalimentación necesaria. En los casos de cambios internos, es posible que exista un grupo de investigaciones en un departamento del sistema cuya labor primaria es consultar periódicamente la opinión de los empleados para determinar cómo están ellos reaccionando a los cambios en las políticas administrativas; las organizaciones políticas adelantan encuestas inmediatamente después de un cambio en la plataforma política para determinar la reacción de la gente; las unidades de control de

producción tratan de determinar si un nuevo proceso está produciendo el aumento de eficiencia deseado; etc. El peligro es asumir que porque uno ha decidido hacer algo diferente eso va a funcionar y no es necesario determinar los resultados.

5.4 EL CAMBIO DESDE TRES NIVELES DE ANÁLISIS

Sabemos que un agente de cambio debe emplear varias tácticas para llevar a cabo su estrategia de intervención, si el objetivo de la intervención es lograr un cambio organizacional y no sólo un cambio individual. Sabemos que la complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de la dificultad de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo, sino también de la complejidad de orquestar el cambio en varias personas para producir un resultado organizacional. Por ello, y tal como planteamos en la fundamentación de la investigación, hemos decidido abordar esta tesis desde tres niveles de análisis: desde lo individual, desde lo grupal y desde lo organizacional. A continuación se encontrará el desarrollo de estas perspectivas.

5.4.1 Enfoque desde Teoría Individual

Si bien nuestro interés radica en explicarnos el cambio como un fenómeno que se puede observar desde el nivel organizacional de análisis, no podemos desconocer que este cambio organizacional también supone cambios en el ámbito individual. Cambios que podríamos explicarnos desde modificaciones en la estructura de personalidad o evoluciones en el desarrollo de esta.

Esto es concordante por ejemplo con los postulados teóricos de John Kotter y Leonard Schlesinger (1996) que sostienen que la resistencia al cambio se debe a Intereses Personales, Malos Entendidos y Falta de Confianza, Valoraciones Diferentes, y Poca Tolerancia al Cambio. En rigor, si observamos estos conceptos, claramente están apuntando a fenómenos que ocurren en la persona y que tienen un efecto para el grupo y para la organización. Es por lo anterior que haremos una breve revisión y mencionaremos sólo una de las tantas teorías que analizan lo individual.

Una explicación posible de estos elementos podríamos encontrarlas en el autor Gordon Allport (1986), clásico en teoría de la personalidad. Él sostiene una teoría en la que se describen capas u hojas desde fuera hacia dentro, como en una cebolla, en un modelo concéntrico de tres capas, Perceptivomotora, Periférica y Propium. Esta teoría, que formuló inicialmente Kurt Lewin, plantea que[8]: la persona, es una región diferenciada separada del ambiente exterior por una zona limítrofe permeable. En contacto directo con el ambiente hay ciertos sistemas P*erceptivomotores* encargados de la percepción de estímulos y de actuar directamente sobre los mismos.

---

[8] Gordon Allport. La personalidad, su configuración y desarrollo.

En su mayor parte, estos sistemas son fluidos, porque requieren una rápida adaptabilidad a las exigencias del ambiente y no reflejan las disposiciones de la personalidad más permanentes, aunque están afectadas por ellas. Es en esta capa donde aparentemente es más fácil inducir un cambio, sin embargo, como entendemos que los sistemas están en constante adaptación al ambiente, que es por definición móvil y cambiante, no se puede garantizar un cambio que perdure en el tiempo.

Interiormente respecto a la zona recién enunciada, se encuentran las regiones *Periféricas* de la personalidad. Están estructuradas más firmemente que la región perceptivomotora, pero no contienen los sistemas centrales (del *Propium*, sic). Entre los sistemas periféricos podemos incluir varios hábitos culturales, como la habilidad en hablar el lenguaje nativo. Ordinariamente, este sistema funciona sin el sentido de implicación del sí mismo, pero en ciertas ocasiones, como por ejemplo cuando un conquistador prohibe el uso de la lengua vérnacula, puede convertirse en central e implicar al yo. Dicho en otras palabras, los sistemas periféricos pueden convertirse en motivacionales si se hallan bajo tensión, pero ordinariamente siguen su curso sin conflicto ni esfuerzo. La mayor parte de nuestros hábitos pertenecen a este grupo. Inducir cambios, pareciera estratégico iniciarlos aquí, dado que todo cambio implica modificación de hábitos cotidianos de todo orden, lo cual sustenta el cambio de actitud.

Siguiendo hacia dentro, hallamos las regiones más centrales, sede de motivaciones e intereses más profundos, de sentimientos persistentes y prejuicios. Estas regiones centrales corresponden al concepto de *Propium*. El núcleo de la región personal interior es la zona más íntima, que comprende nuestras más queridas imágenes y aspiraciones. Lewin llama a esta región, la más íntima, el Self.

Una útil característica de esta representación es la de explicar la unicidad de la configuración de cada individuo. No hay dos estructuras que se diferencien exactamente del mismo modo. Además, explica el hecho de que se produzcan cambios en los límites entre regiones con el transcurso del tiempo y hasta de un momento a otro. Una presión determinada procedente del ambiente puede colocar a una o más regiones (características, rasgos) bajo tensión, produciendo una fuerza dinámica. Es decir, esta representación explica la estructura y también la flexibilidad, dos de los atributos esenciales de la personalidad.

Los conceptos anteriormente mencionados nos permiten asumir que hay fenómenos que están directamente relacionados con el comportamiento del sujeto frente al cambio, y que tienen un origen individual. El tema relevante para nosotros, es si estos fenómenos individuales tienen un peso o alcance tal que definan un proceso de cambio organizacional, esto entendido desde la visión sistémica a la cual nosotros adscribimos. La sumatoria de los cambios individuales no es igual al cambio total de la organización,

es decir, el todo es más que la suma de las partes. Reconocemos que el cambio individual es importante en el cambio organizacional, pero, no vemos una relación tan directa entre ambos como para explicarnos de manera única y suficiente el cambio organizacional. Tal vez esto podría ser si estuviéramos interesados en evaluar porqué la gente no se desarrolla en lo personal, pero ese no es nuestro tema de estudio.

Se puede decir que la debilidad central del enfoque individual, siempre desde una mirada sistémica, está en la falacia psicológica de concentrarse en los individuos, sin tomar en cuenta los roles que cumplen estos mismos en la organización y que a su vez constituyen el sistema social del que ellos son parte. Se ha supuesto además que, como las organizaciones están constituidas por individuos, es posible cambiar a la organización cambiando a sus miembros. No se trata tanto de una proposición ilógica como de una simplificación extrema que pasa por alto las interrelaciones de la gente en una estructura organizacional y *no apunta a los aspectos de la conducta individual que es necesario cambiar*[9].

El principal error que se comete cuando se manejan problemas del cambio organizacional, tanto a nivel práctico como en el ámbito teórico, es no tomar en cuenta las propiedades sistémicas de la organización y confundir el cambio individual con modificaciones ocurridas en las variables organizacionales. Es una práctica común sacar

[9] Katz y Kahn. Trillas 1993.

a supervisores y gerentes de sus papeles organizacionales y darles un entrenamiento en relaciones humanas; después vuelven a sus puestos usuales y enfrentan las mismas expectativas de papel por parte de sus subordinados, las mismas presiones de sus superiores y las mismas funciones por realizar, que tuvieron antes de haber recibido ese entrenamiento especial. Incluso aunque el programa de entrenamiento haya comenzado a producir en las personas adiestradas una orientación diferente hacia otras, probablemente las primeras tendrán pocas oportunidades de expresar su nueva orientación en la circunstancia estructurada que ya está en marcha y a la que regresa.

En parte, se debe esta confusión entre individuo y cambio organizacional a la falta de una terminología precisa que permita distinguir entre conducta determinada en gran medida por los papeles estructurados que se encuentran dentro del sistema, y conducta determinada más directamente por las necesidades y los valores de la personalidad. La conducta de la gente en las organizaciones sigue siendo la conducta de los individuos, pero posee un conjunto distinto de determinantes que la mostrada fuera de los roles organizacionales.

En pocas palabras, enfocar el cambio institucional solamente en una base individual plantea una impresionante y descorazonadora serie de suposiciones: conjeturas que

demasiado a menudo quedan implícitas. Dentro de éstas se incluyen, por lo menos las siguientes[10]:

- suponer que pueden darse al individuo nuevos conocimientos y comprensión
- que éstos producirán alguna alteración importante en la pauta motivacional
- que los hombres conservarán comprensión y motivaciones, inclusive aunque abandonen la situación protegida en las que aprendieron y vuelvan a su papel organizacional usual
- que podrán adaptar sus nuevos conocimientos a esa situación de la vida real
- que podrán convencer a sus colegas que acepten los cambios que ellos han aceptado en la conducta propia
- además, que serán capaces de persuadirlos a que realicen en ellos mismos cambios complementarios en las expectativas y en la conducta.

Aún cuando estas suposiciones están referidas al caso en que una persona es sacada de su lugar de trabajo para efectos de capacitación, pensamos que el cambio individual que puede vivenciar un sujeto dentro de un contexto de cambio organizacional, si bien es importante, es un error analizarlo sin considerar el entorno en el cual está inserto el sujeto.

---

[10] Katz y Kahn, Trillas 1993.

5.4.2 Enfoque desde la Psicología de Grupos

> *... Misteriosos son la evolución de la cultura y el grado en que una cultura parece en ocasiones resistirse al cambio. ¿Por qué sobreviven algunos elementos culturales pese a que aparentemente no cumplen ningún propósito útil, y por qué a veces sobreviven a los serios esfuerzos que hacen los líderes y/o los miembros del grupo por transformarlos?*
>
> **Edgard Schein**

Otro aspecto que creemos importante de considerar en el análisis de los procesos de cambio, es la Teoría de Grupos. Esta teoría nos permite dar cuenta en forma práctica la manera como las personas se relacionan en las empresas, y por tanto, es una herramienta útil para los observadores de procesos organizacionales, en este caso los autores de esta tesis.

Una de las constantes tareas del asesor dedicado al perfeccionamiento e implementación del Desarrollo Organizacional es impregnarse de la cultura de la organización. De este modo sugerir estrategias y soluciones sin conocer la estructura de actitudes de los individuos que componen la organización pueden llevarla a generar un problema mayor o proponer cambios fuera del contexto organizacional.

En este sentido, la implementación de estrategias y políticas de otro carácter (financieras, comerciales, etc.) pueden llevarse a cabo con mayor facilidad, sin

embargo, cuando se trata de trabajar el conjunto de actitudes de los trabajadores, la tarea es más ardua.

La estructura de la organización como las actitudes son elementos de la cultura[11]. De este modo, intentar cambiar la cultura sin cambiar las creencias internas acerca de la organización, no permitirán realizar un cambio fructífero.

El eje del análisis que se hace a continuación será una síntesis de la teoría de la dinámica de grupos, de la teoría del liderazgo y de la teoría del aprendizaje.

La Teoría de la Dinámica de Grupos y de Sistemas, es el enfoque que se usa en casi todas las compilaciones de la tradición leviniana[12]. Desde esta teoría se pueden rescatar visiones importantes sobre la interacción que se da entre los miembros del grupo y entre éstos y sus líderes.

La teoría de la Dinámica de Grupos –basada en observaciones detalladas de los grupos de capacitación, los grupos de terapia y los grupos de trabajo-, ha puesto de manifiesto los medios interpersonales y emocionales esenciales que permiten explicar a que se

---

[11] Edgar H. Schein. La Cultura Empresarial y el Liderazgo
[12] Schein y Bennis. 1965.

alude cuando se dice: "Un grupo de personas *comparte* una visión de un problema y desarrolla una solución *compartida*".

La repetida distinción entre problemas de supervivencia externa y problemas de integración interna, tiene su origen en la observación de que el individuo que ingresa en un grupo nuevo define inicialmente a los restantes miembros como parte de su ambiente externo. Cada individuo debe sobrevivir y mantenerse integrado al tiempo que hace frente a otras personas que constituyen algo que inicialmente no es un grupo cohesionado, sino tan sólo un conjunto de individuos reunidos con algún fin.

Dentro del contexto social, el individuo tiene básicamente tres necesidades primarias[13]:

1. *Inclusión, identidad.* Toda persona que ingresa en un grupo necesita saber si está "dentro" o fuera de él, así como llegar a gozar de un papel o identidad adecuados en el mismo. La identidad adecuada que se persigue constituye con frecuencia un "compromiso" paradójico entre la total asimilación por el grupo y el total extrañamiento del mismo. Mientras la persona no advierta correspondencia entre lo que piensa que el grupo espera de ella, y lo que ella misma piensa que puede ofrecer, se sentirá preocupada, ansiosa, y no será enteramente capaz de prestar atención a las tareas externas del grupo. En lugar de ello, su energía personal estará

[13] Schutz, 1958; Schein, 1969; McGrath, 1984.

consagrada a su propio problema de supervivencia dentro de la nueva situación social.

2. *Control, poder, influencia.* Toda persona que ingresa en un grupo nuevo necesita gozar de cierta influencia y poder, lo que se deriva de necesidades más profundas y primitivas de controlar el entorno. En un sentido, esta necesidad refleja la faceta de autonomía y dominio del conflicto vital, la necesidad de sentirse poderoso y apropiadamente independiente frente a los demás, conservando la integración en el grupo.

3. *Aceptación e intimidad.* Toda persona que ingresa en un grupo nuevo necesita sentirse de algún modo aceptada como tal, al margen de su necesidad de sentirse incluida. Esta necesidad refleja la otra faceta del conflicto vital, la necesidad de pertenecer en un sentido más profundo, de ser asimilado por el grupo y de lograr la seguridad esencial que ello conlleva.

Lógicamente, los individuos poseen otras identidades grupales como fruto de sus anteriores relaciones: familiares, profesionales, de vecinos, de grupos de amistad, las habidas con antiguos empleadores, etc. Pero en una nueva configuración, las nuevas identidades deberán constituirse y ser mutuamente aceptadas antes que el nuevo grupo desarrolle una cultura propia.

Para llegar a entender cómo surgen las normas, es obligado poder reconstruir la historia del grupo. Lo normal es descubrir que las normas surgen a raíz de eventos indicadores o incidentes críticos. Esto es, que como respuesta a un dilema que afecta al grupo, alguien promueve una postura o línea de pensamiento, o afirma un valor: el resto del grupo ratifica entonces esa pregunta mediante un asentimiento claro o el silencio; seguidamente la respuesta resuelve el problema. Una de las cosas que hace que la formación de una norma sea prácticamente invisible, es que en buena medida la ratificación del grupo se produce en silencio; es decir, que nadie se opone abiertamente. En consecuencia, se presume que todo el mundo está de acuerdo, y así la norma comienza su camino hacia su estabilización y afirmación.

Si un grupo posee una historia muy corta o poco accidentada, apenas podrá poseer lo que aquí estamos definiendo como "cultura", aún cuando cada miembro individual cuente con firmes presunciones culturales basadas en sus otras identidades grupales. De allí que en una empresa joven sea más probable descubrir una diversidad cultural, o reductos de cultura entre los que la interacción ha sido acusada, y a los que los incidentes críticos han suministrado la base para la formación de normas y la confrontación entre subgrupos.

5.4.2.1 Liderazgo y Estilo Grupal

Las presunciones de los líderes o fundadores de un grupo, las relaciones de autoridad que se forman en el mismo, y la manera en que los líderes y los miembros se conducen en el ámbito emocional, determinarán tanto las etapas evolutivas del grupo como su "estilo" cultural[14].

En ocasiones esas tendencias estilísticas, por el hecho de ser extrañas o no conformarse a las circunstancias ambientales externas, pueden calificarse como inadaptadas o "neuróticas", en el sentido de que llegan a ser contraproducentes.

En los grupos de capacitación o terapia, lo usual es que se instruya a los líderes de grupo para que conozcan sus predisposiciones emocionales, que de seguir harían que el grupo funcionara inadecuadamente o que cayera en actitudes regresivas. Sin embargo, en grupos por el explícito propósito de cumplir una tarea, existe el riesgo de que los fundadores / líderes no sean conscientes de las trampas emocionales de sus propios prejuicios emocionales. Así, pueden llegar a provocar crisis emocionales sin siquiera darse cuenta de ello, y no saber cómo reaccionar ante la crisis una vez que ha sido provocada.

---

[14] Edgard Schein. La Cultura Empresarial y el Liderazgo.

Por ejemplo, algunos empresarios debido a la seguridad en sí mismos o a su egolatría, fomentan sin darse cuenta elevados niveles de dependencia entre sus empleados, pero no están preparados para hacer frente de forma realista a esta dependencia. Si defraudan a sus subordinados y provocan una reacción de lucha-huida, puede que esos líderes no estén preparados para contestar al malestar y la *resistencia* que encontrarán en sus subordinados.

5.4.2.2 Teoría del Aprendizaje

En la base de todo cuanto hasta ahora se ha dicho, yace la proposición de que la cultura se *aprende* y tan sólo puede ser entendida en el contexto de un modelo de aprendizaje evolutivo y dinámico. Sin embargo, el proceso de aprendizaje es complejo porque son los grupos, más que los individuos, los que aprenden, y porque lo que se aprende son conocimientos y emociones, y no únicamente esquemas expresos de conducta[15]. Dado que los miembros del grupo pueden experimentar distintos tipos de ansiedad, el aprendizaje y la actitud defensiva se dan a distintos niveles.

[15] Edgard Schein. La cultura Empresarial y el Liderazgo.

Estructuralmente, deben distinguirse dos tipos de mecanismos de aprendizaje[16], por cuanto los mismos tienen distintas consecuencias para la estabilidad de lo que se aprende:

- *Situaciones de resolución positiva*, que dan pie a una ratificación positiva si la solución ensayada surte efecto.

- *Situaciones de rechazo de la ansiedad*, que provocan una ratificación positiva si se logra reducir la ansiedad, y si se evitan las consecuencias negativas que conlleva esa ansiedad.

Una vez que se ha hallado una solución válida para un problema determinado, con toda probabilidad volverá a ser aplicada cuando vuelva a surgir el mismo problema. Las soluciones que dejan de ser válidas se eliminan rápidamente, dado que su inefectividad resulta por lo demás patente para el grupo. Sin embargo, y paradójicamente, hay soluciones que siendo solamente válidas durante un espacio de tiempo, se perpetúan (lo que en la teoría de aprendizaje de Skinner se denomina ratificación parcial o causal).

[16] Solomon, Kamin y Winne, 1953; Mednick, 1964.

En otras palabras, si algo llega a surtir efecto durante cierto tiempo, sin que nada permita establecer los factores causales que circunstancialmente puedan determinar el éxito o el fracaso, se seguirá intentando aplicar después de que deja de ser enteramente efectivo, y por más tiempo que el que se invierte en algo que funciona en todo momento. El pasado invita a pensar que "podría" volver a funcionar, aún cuando por entonces esa solución ya no sea efectiva, y los propios miembros pueden recordar períodos anteriores en los que la solución dejó de ser válida durante un tiempo para volver a serlo después.

La cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje del grupo[17]. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición *compartida* del problema y el reconocimiento *compartido* de que algo se ha inventado funciona y sigue funcionando. La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye el comienzo de la formación de una cultura nueva, que se convertirá en característica de ese específico grupo de personas.

---

[17] Edgar H. Schein, La cultura Empresarial y el Liderazgo

La comprensión compartida[18] significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia o actividad particulares como comunes. Ello supone cuando menos la existencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros.

El hecho de que se haga un análisis detallado de los grupos pequeños, no implica que se dé por supuesto que los fenómenos de grupo pueden ser automáticamente considerados como modelos de los fenómenos empresariales.

Si atendemos a problemas específicos en relación con el ambiente externo, descubrimos que los grupos desarrollan diferentes presunciones respecto a cada una de las siguientes áreas[19]:

- En lo relativo a la *misión o la tarea primaria* últimas del grupo, algunos grupos se centrarán estrictamente en los eventos cognoscitivos, mientras que otros pondrán el acento en las respuestas emocionales de los individuos miembros.

- En lo relativo a las *metas* específicas del grupo, algunos grupos definirán el éxito del aprendizaje en función de que todos los miembros del grupo hayan o no tenido una

---

[18] Van Maanen, 1979.
[19] Edgar H. Schein, La cultura Empresarial y el Liderazgo

"oportunidad en la urna" y recibido un respaldo personal, mientras que otros grupos buscarán competir y vencer en distintas áreas.

- En lo relativo al *proceso* que se sigue para el aprendizaje, algunos grupos analizarán detenidamente todos y cada uno de los eventos que los miembros deseen revisar, mientras que otros preferirán centrarse en las tareas externas, dejando que todo proceso de aprendizaje sea implícito.

- En lo relativo a la *forma* en que se miden los progresos en el aprendizaje, algunos grupos se inclinarán por una "actitud" de satisfacción, mientras que otros decidirán siempre esperar a la conclusión de las reuniones, para establecer cuantitativamente la medida en que cada persona ha respondido a cada sesión.

- En lo relativo a los *mecanismos de corrección*, algunos grupos asumirán que, de haber algún miembro insatisfecho, el grupo debe seguir trabajando con esa persona, mientras que otros asumirán que los problemas deben revisarse sólo cuando haya una mayoría o un bloque crítico que lo exija.

Es sabido que cada grupo tiene su propia "personalidad" a propósito de los miembros que lo componen, si aceptamos esto podemos decir que la opción que tome el grupo en cada una de los puntos anteriores va a determinar además el tipo de aprendizaje y cultura que lo identifique. En este sentido los aprendizajes logrados se pueden

conceptualizar de distintas maneras, pero sea cual sea la forma en que se haga, siempre será un cambio. Otra cosa importante de destacar, es que a nuestro modo de ver, el psicólogo o consultor encargado de un proceso de cambio puede intervenir en estos procesos de aprendizaje -de conocimientos y emociones- y por tanto es posible guiar un proceso de cambio en este nivel de intervención, a saber, una intervención en el ámbito de relaciones grupales.

5.4.3 Enfoque desde la Teoría Sistémica

La tentación de lo obvio nos hace pensar que el analizar o describir a la organización desde los supuestos de la teoría de sistemas está demás, sin embargo, nos parece importante puntualizar algunos conceptos que se han utilizado en capítulos anteriores. Es por ello que a continuación se hará una síntesis de las definiciones más importantes de esta teoría en relación a las organizaciones.

5.4.3.1 La Organización

La organización es un sistema específico de la sociedad, compuesto de diversos subsistemas, que desarrolla soluciones específicas a los problemas, es dinámica y pretende proyectar su permanencia en el tiempo.

Como todo sistema, posee los cuatro elementos básicos de estos:

- Corriente de Entrada (Input)
- Proceso de Transformación
- Corriente de Salida (Output)
- Retroalimentación (Feedback).

Asimismo. desarrolla cada una de las características de un sistema:

a. Recursividad

Una organización está inserta en un entorno, que es todo lo exterior que la rodea (otros sistemas): el sistema social, económico, sistemas legales, la sociedad, etc. Al mismo tiempo, está compuesta por variados subsistemas internos que cumplen con cada uno de los elementos básicos y características de los sistemas. Esta descomposición en subsistema y suprasistema se repite infinitas veces.

b. Entropía

Todo sistema tiene una tendencia de sus fuerzas internas natural al desorden y la anarquia, producto del desgastamiento natural de las interrelaciones entre sus componentes y el deterioro de sus partes.

c. Homeostasis

Todo sistema tiende a un equilibrio dinámico.

d. Sinergia

La suma de los aportes individuales de los componentes de una organización son menores a la suma del aporte Grupal de estos, debido a que existe un delta adicional resultante de la interacción y el aprendizaje conjunto de los elementos.

e. Equifinalidad

Todo sistema posee múltiples alternativas y combinaciones de recursos para el logro de un mismo objetivo.

Otras definiciones de organización la describen como:

a. Unidades sociales (agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.[20]

b. Sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas[21].

c. Sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia[22].

De estas tres definiciones anteriores se pueden determinar las principales características de las organizaciones:

- Existe una división del trabajo resultante en una definición y diseño claro de las funciones en términos racionales y en búsqueda de la efectividad de los objetivos propuestos.

[20] Parsons.
[21] Chester Barnard
[22] Luhmann

- El poder esta definido en términos jerárquicos (distintos puestos de trabajo), pudiendo delegarse la autoridad, pero nunca la responsabilidad del cumplimiento de una función asignada.

- La comunicación es un proceso subordinado al logro efectivo de los objetivos propuestos.

- Existen mecanismos de coordinación y control claramente definidos.

En general el enfoque sistémico se refiere a la organización como un todo, en que la realización de fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo.

Los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante las amenazas al equilibrio organizacional.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es del tipo DESCRIPTIVA, ya que tiene por objeto avanzar en el conocimiento de un área de estudio poco investigada en el aspecto de la Psicología Organizacional en Chile.

> *"En este tipo de estudio, el énfasis está en obtener una descripción, con mayor precisión, de las características de un individuo, situación o grupo, además de permitir la estimación de la proporción de personas en una determinada situación y el descubrimiento o comprobación de la probable asociación entre variables".* [23]

De esta manera, este tipo de estudio representa, generalmente, los primeros pasos de la investigación y así, las hipótesis pueden o no considerarse un elemento inicial.[24] En este caso no se formularon formalmente hipótesis de trabajo, siendo estas una consecuencia de la investigación.

---

[23] Selltiz, C., 1980.
[24] Selltiz, C., 1980.

6.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO

Cuando se trata de sistemas humanos, los modelos de investigación pura, en los que se requieren los grupos de control y la manipulación experimental controlada, no son ni adecuados ni recomendables.

No son adecuados porque:

- no tenemos medidas lo suficientemente precisas como para determinar que constituye "un grupo de control" para algo tan complejo como una organización

- no podemos respaldar éticamente la posición de que una intervención que se considere útil para una organización A se pueda válidamente utilizar como elemento de control para una organización B,

- aún en el caso de que se pudieran medir y justificar las condiciones de control, no es posible controlar el medio para aislar las causas reales de variación de las variables dependientes e independientes y,

- cualquier intervención puede afectar en muchos modos la forma como una organización funciona, de tal manera que es difícil aislar los efectos particulares de intervenciones específicas (recuerde los problemas de los efectos "Hawthorne")

6.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL ESTUDIO

Se considera que el diseño utilizado para este estudio presenta una débil confiabilidad. es decir, no asegura replicabilidad y consistencia como puede hacerlo un estudio del tipo experimental. Sin embargo, es un modelo necesario cuando lo que se requiere investigar es un área poco conocida y es considerado siempre un paso, que permita la formulación de hipótesis y luego, estudios más estrictamente controlados. [25]

[25] Selltiz. C.. 1980.

7. CARACTERÍSTICAS DE UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE OBSERVACIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Esta experiencia tuvo como objetivo fundamental contrastar la teoría con un fenómeno real, sin entrar en el campo de las correlaciones entre variables y tampoco hacer una investigación cuantitativa. Más bien, nuestra intención fue hacer una investigación de tipo exploratorio donde el énfasis está puesto en describir lo observado, encontrar una posible hipótesis y confrontar esta realidad con teorías que se relacionaran con el cambio y la resistencia al mismo.

7.1 CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Se escogió a esta empresa, Editorial Don Bosco, fundamentalmente por la razón de que estaba pasando por un proceso de cambio de gran envergadura. Se trata de una empresa Editorial fundada a inicios de siglo, perteneciente a una congregación religiosa, que se ve en la disyuntiva de orientarse hacia el mercado o desaparecer. En el período de mayo de 1994 y diciembre de 1995 se producen los cambios más drásticos, entre otros:

- Los de gerencia, siendo la permanencia de un gerente de tan sólo meses por lo que en el lapso indicado pasan por la dirección de la Editorial cuatro gerentes distintos.

- Departamento de Diseño, remoción total de su personal (seis personas).

- Computación, remoción de sus dos integrantes.

- Departamento de Promoción, remoción total del personal (cuatro personas).

- Cambio del Director de Administración. Y remoción de las secretarias.

- Departamento de Contabilidad y Finanzas, remoción de los tres contadores.

A partir de enero de 1996 se comienza a vivir una nueva etapa en la que se sientan las bases de la actual estructura del organigrama de esta empresa y su proyección en el mercado de los textos escolares. Destacan la estabilización de importantes medidas, entre otras:

- Desde el punto de vista legal, cambio de nombre y de razón social. Pasa de ser la Editorial Salesiana, perteneciente a la congregación religiosa del mismo nombre, a convertirse en la Editorial Don Bosco S.A. (EDEBE), con participación de accionistas privados.

- Se finiquita a todo el personal y se re-contrata bajo nueva figura legal.

- Modificación de la política de contratación de personal, especialmente en el área comercial donde había mucha rotación por los contratos part-time y a honorarios. Se privilegia a las personas de mayor confianza con contratos indefinidos.

- Se establece una política salarial acorde al mercado y con varios incentivos.

- Contratación y conformación de Departamento de Diseño.

- Contratación y conformación de Departamento de Promoción. Se aumenta la dotación de personal de tres a veinte funcionarios.

- Contratación de personal administrativo y de computación.

- Contratación y conformación de Departamento de Ediciones.

- Se comienzan a editar nuevos textos escolares que satisfagan las necesidades de La Reforma Educacional, actualmente en marcha en nuestro país.

En nuestra opinión, dadas estas circunstancias, resultaba muy interesante para la investigación que debíamos realizar. Además, influyó positivamente el hecho que se nos brindara facilidades para acceder a la empresa.

7.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En este estudio se utilizó la variable de muestreo no probabilística intencionada, estimándose inicialmente que la cantidad de la muestra sería de veinte empleados en edad laboral. Finalmente se trabajó con dos grupos de diez personas cada uno.

Los participantes tenían las siguientes características:

- Antigüedad, con una permanencia superior a dos años.
- Hombres y Mujeres, entre 23 y 65 años.
- Nivel de Estudios Universitarios
- Empleados del Departamento de Promoción

7.3 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Este estudio fue realizado con metodología cualitativa, cuyo valor heurístico consiste en permitir conocer los discursos y perspectivas de habla de un universo social determinado respecto de un objeto de indagación. En este caso, las expectativas y percepciones sobre los cambios vivenciados por parte de funcionarios de una empresa editorial.

La representación de la muestra en esta metodología no es estadística como en la metodología cuantitativa, sino estructural: con un reducido número de grupos, se puede dar cuenta, a través del habla de las personas seleccionadas, de los códigos, símbolos y relatos presentes en el universo de referencia que dan cuenta del objeto de estudio.

Para la recolección de los datos se contactó a los empleados en su lugar de trabajo y se aplicaron los siguientes instrumentos o técnicas:

- Entrevista semi-estructurada dirigida de grupo.
- Grupos de discusión

7.4 TÉCNICAS DE INDAGACIÓN

El valor de estas técnicas, es el de permitir conocer las percepciones y valoraciones de las personas respecto del objeto de indagación. Sin embargo, existen algunas diferencias entre ellas:

Entrevistas Dirigidas: Estas técnicas se utilizaron para dar cuenta de la estructura de motivaciones presentes en los empleados encuestados y, además, permite hallar hitos culturales propios de la empresa en que laboran.

Grupos de Discusión: Esta técnica se utilizó preferentemente para la obtención de los consensos grupales, los que permiten conocer cuáles son los tópicos que aglutinan el horizonte de sentido de la población objetivo del estudio.

La distinción entre Entrevista Dirigida y Grupo de Discusión es conceptual, se genera en cómo se aborda metodológicamente la discusión con los participantes del grupo. No altera la selección y composición de los grupos de estudio. Para fines prácticos los denominamos Focus Group.

8. ANÁLISIS DE CONTENIDO

Se ha indicado como importante investigar la variabilidad en la evaluación de una misma organización, y en cuya interpretación de la misma podrían estar interviniendo por ejemplo:

- Las diferencias individuales
- La precisión de la medida
- La misma organización en que está inserto el sujeto

De lo anterior se desprende que al interior de una organización pueden producirse ciertas diferencias en relación a la percepción que tienen los individuos de su entorno.

Vistos en la necesidad de dar una explicación plausible del porqué de esta variabilidad al interior de la misma entidad, es válido considerar en el análisis los siguientes elementos:

a. *Diferencias atribuibles a las características personales de los sujetos*[26], las que tenderían a reflejarse en variaciones del Clima Organizacional. Diversos estudios plantean que el clima podría reflejar diferencias relacionadas a diversos atributos como por ejemplo: estilo de personalidad, grado de adaptación, estilos cognitivos, edad, sexo y nivel de inteligencia.

b. *Diferencias atribuibles a los niveles jerárquicos*[27], en el sentido que existiría una tendencia a percibir en forma distinta en función del nivel jerárquico en que se encuentra el individuo. Implícito en lo anterior se encuentra el hecho que al interior de cada nivel la percepción sería más homogénea.

c. *Diferencias atribuibles al tipo de labor que ejecutan los diversos grupos de trabajo*[28], de acuerdo a los departamentos o divisiones funcionales establecidas por la entidad, por cuanto estas diferencias se explicarían principalmente por el tipo de objetivos o trabajo que tiene la unidad, departamento o división de la organización.

---

[26] Schuler. 1975; Anastassiou y Haz. 1980.
[27] Gabin. 1975; Schneider. 1975.
[28] Drexler. 1977; James y Jones. 1974.

8.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Para una mejor comprensión de la temática recogida en las sesiones de los Focus Group, el material que presentamos a continuación está organizado por los siguientes subtítulos:

- Negación del Cambio
- A Favor del Cambio
- Consecuencias del Cambio
- Falta de Participación
- Falta de Recursos
- Planificación, Administración del Cambio
- Independientes e Imposición de Metas
- y por último, Afecto, Mística y Cultura.

Negación del Cambio

El no hacerse cargo del cambio que se avecina o se está implementado, tiene que ver con que, por una parte se hace alusión verbal a cambios que se están realizando en la empresa, pero por otra, y lo más destacable, es el hecho de que se niega que se estén llevando a cabo. Este tipo de fenómenos creemos es factible se dé en la primera etapa

del cambio planificado, principalmente en lo referente al segundo mecanismo involucrado, en la creación de una motivación para el cambio, desde la perspectiva de Schein y/o Lewin. Es en esta etapa donde es posible que aparezcan mecanismos de defensa para evitar la dificultad del cambio (ver página 27). En esta primera frase se puede inferir además un primer problema relacionado con el cambio de la empresa en cuestión, a saber, problemas con la planificación del cambio y la administración del mismo.

Dado que el cambio está siendo negado en el propio discurso, se puede deducir claramente que existe la presencia de un mecanismo de defensa, donde la percepción del cambio es vista como una amenaza.

Este síntoma de resistencia al cambio se puede deber, además, a una necesidad de seguridad en lo ya conocido, manteniendo la percepción de equilibrio. Este fenómeno es estudiado desde Maslow en adelante y varios autores lo mencionan como una posible causa de resistencia al cambio.

...según lo que me han dicho mis colegas, en un año la Editorial ha tenido un gran cambio, pero yo, ingresé cuando estaba ya todo cambiado y como siempre, conocí de esta manera la forma de trabajar, no creo tener la misma impresión de mis compañeros.

Otro aspecto interesante de este mecanismo de defensa, al menos en la empresa analizada, se relaciona con la mezcla de esperanza puesta en el cambio junto con la negación del mismo, este fenómeno se observa claramente en la frase siguiente. Aparentemente las personas que hacen este síntoma de resistencia, necesitan que se les entregue más información con los beneficios que traerá el cambio.

Yo no sé si se está o no produciendo un cambio, si es verdad espero que sea para mejor. Yo he conocido a la Editorial así y todavía estoy enterándome de lo que ha pasado antes.

Logramos recopilar información respecto de en qué momentos de la vida de esta empresa se pudieron observar la mayor cantidad de cambios. Es claro que la Editorial, al momento de ser observada por nosotros, estaba en un proceso de cambio con todo lo que esto conlleva; el proceso de cambio más grande ocurrido en esta empresa se dio bastante antes, a saber, en los años '94 a '96, -evidentemente previo a este trabajo de investigación-. Es así como, además del cambio de nombre de la empresa, se realizaron cambios estructurales de gran envergadura que incluían la remoción de departamentos completos, empero también se comenzó a asentar una nueva cultura organizacional en la que comienza a primar la estabilidad laboral debido a una política que considera la firma de contratos de trabajo. Entre otras consecuencias de tal medida resalta la mejoría en las relaciones cotidianas al interior de la empresa. Hemos considerado importante contextualizar el hecho de que ya se habían llevado a cabo innovaciones importantes en esta empresa, para puntualizar que probablemente los sujetos involucrados en este

nuevo proceso recién estén terminando de adaptarse al proceso de cambio anterior. Si nos volvemos a remitir a la Teoría de Schein y el Cambio Planificado, podemos afirmar que, dado que el mecanismo dos de la tercera fase de Estabilización de los cambios puede requerir mucho más "estira y afloja" además de ser más lento, pero a su vez más perdurable en el tiempo, en este sentido, los individuos afectados por este nuevo cambio están recién terminando su proceso de adaptación al cambio anterior.

A mí los colegas más viejos... antiguos, me han contado que antes no era como ahora, no existían metas, me contaron que antes se llamaba Editorial Salesiana, lo que es yo entré a trabajar a EDEBE, también me contaron que no se hacían contratos y que la gente duraba super poco trabajando aquí... lo que espero del cambio es que se mantenga como ha sido hasta ahora, o sea con buenas relaciones laborales.

Nos parece importante también destacar que la negación al cambio, como un mecanismo de defensa o por cualquier otra forma de adaptación, es un fenómeno que se da a nivel individual y no necesariamente en el ámbito grupal u organizacional, haciendo explícito que es posible que se dé de esa manera. Por esto, destacamos que existen algunos comentarios u afirmaciones de alguno de los entrevistados que hacen referencia a un proceso de cambio que efectivamente se está llevando a cabo y que, sin duda, está afectando a cada uno de los miembros de la Editorial. En otras palabras, la afirmación siguiente de alguna forma desmiente las negaciones del cambio aparecidas en el discurso de otros participantes. No obstante, consideramos importante resaltar esta frase en tanto da cuenta que, independientemente de opiniones de algunos sujetos,

existen entrevistados que perciben el cambio como un proceso que se está llevando a cabo.

Parece que definitivamente soy el más viejo de este grupo, en estos años la Editorial a pasado por hartos cambios importantes, primero se convirtieron en Sociedad Anónima, ha habido harta rotación de personal, una vez estuvimos solamente con gente part-time y se cambió al sub-gerente.

Al parecer otro aspecto importante relacionado con la negación el cambio, tiene que ver con las instancias de participación de la empresa. Un aspecto que pudimos constatar en las reuniones y entrevistas que llevamos a cabo en la empresa estudiada, tiene relación directa con la participación de los afectados por el cambio en la implementación y planeamiento del mismo. La falta de información es un aspecto importante a tener en cuenta, es así como algunos de los participantes del Focus Group hicieron referencia a lo bien que se sentían al tener la oportunidad de manifestar lo que pensaban respecto del nuevo escenario al que se enfrentaban. Sin embargo, a pesar de que habían trabajado en la misma jornada en que se llevó a cabo nuestra entrevista, (lo que involucraba el cambio y las consecuencias del mismo para estos trabajadores), negaban la información recién entregada y al parecer retenían sólo lo que les afectaba más directamente.

Además es importante destacar que en general, de acuerdo a lo que se manifiesta en este grupo, no hay resistencia al cambio, más bien existe una resistencia en particular a la forma de instaurar las nuevas metas, la falta de participación, la desconfianza en quienes decidieron las metas y la desconfianza respecto del conocimiento del negocio, principalmente del trabajo en terreno de quienes las fijaron.

...quiero decir que estoy muy contenta que hayamos tenido este encuentro, que podamos decir abiertamente lo que nos parece de los cambios que estamos viviendo, de lo que viene, de lo que sentimos, de lo que nos pasa, ojalá podamos hacerlo más seguido, aún así me parece que aquí se debería clarificar la película un poco más, hemos hablado harto rato sobre el cambio y que nos pasa con el cambio ¿pero quién sabe con certeza que tan profundos son los cambios que se supone estamos viviendo?, Según lo que yo veo sólo ha sido una cuestión de metas.

Otro fenómeno que nos pareció interesante se relaciona con que a medida que la conversación fue avanzando, el discurso de los miembros del grupo fue evolucionando desde la negación del cambio hacia la percepción de hechos concretos del mismo. Es así como nos encontramos con frases que poco a poco van asociando hechos y situaciones que dan cuenta de cambios anteriores, cuestiones que en su momento no fueron percibidos como cambios y que se pueden explicar a propósito de los puntos ciegos que tienen los sistemas ("uno no ve que no ve").

El cambio que estaban viviendo no fue fácil de percibir a pesar de que ya han transcurrido años. A raíz de la dinámica del Focus Group, algunas personas comienzan

a darse cuenta del proceso de cambio organizacional que estaba experimentando la empresa y en este caso en particular el crecimiento de la dotación de personal. Sin embargo, aún se perciben dudas al respecto.

Yo llevo como dos años en este trabajo, entramos juntos con la Andrea, la Claudia y la Gloria, "soy bendito entre todas las mujeres", recién llevamos un ... a lo mejor somos parte de los cambios que se están realizando en la Editorial.

Por otro lado, también es posible observar que esta dinámica de cambios es percibida como la normalidad, es decir, el estar en un proceso de cambio no se siente como algo nuevo. Aquí lo normal es estar en cambio o en desarrollo organizacional.

...hasta el momento me gusta trabajar aquí, para mí todo era nuevo, así que la verdad no sé hasta qué punto me afecta los cambios que se están produciendo, hasta el momento todo me parece bien, excepto las metas, que como dicen los colegas son muy altas, yo no sé...

En resumen la negación del cambio es un mecanismo de defensa que se da en este grupo que fue posible de explicitar a propósito del Focus Group que llevamos a cabo y con la evidente colaboración y participación de los propios miembros del grupo en cuestión. Generalmente los autores y estudiosos del tema hacen referencia a que una forma de disminuir la resistencia al cambio es hacer una explicación por adelantado de éste y/o hacer cambios tentativos, es decir, pedirle al grupo que pruebe el cambio en forma temporal. Sin embargo se puede afirmar aquí, que al menos en este colectivo, la

retroalimentación dada por los integrantes más independientes favoreció tener una óptica más positiva a favor del cambio.

A Favor del Cambio

Otro aspecto importante que tuvimos la oportunidad de observar, contrariamente a lo que pensábamos iba a suceder, se relaciona con que una gran cantidad de entrevistados no hizo comentarios en contra del proceso de cambio que se estaba llevando a cabo en la empresa. Muy por el contrario nos encontramos con que buena parte de ellos se refería a éste como una necesidad.

Cabe destacar que los cambios mejor recibidos por los trabajadores se relacionaban con la satisfacción de la necesidad de seguridad descrita por Maslow. En el discurso se observa un cambio vinculado con la relación contractual de parte de la empresa hacia sus funcionarios, en el que se les da una mayor garantía de permanencia y estabilidad. Como consecuencia de ello se observa que el cambio es percibido positivamente y, sin duda, sin ninguna resistencia. Y, como planteamos, se está aludiendo a una necesidad de seguridad que al parecer no estaba satisfecha antes de este cambio.

Por ejemplo los contratos no existían, se trabajaba con boleta de honorarios, es por esto que cuando se implementó el nuevo sistema donde estábamos de planta me sentí muy bien, fue como un alivio saber que se está en un trabajo "estable", me sentí muy gratificada por ser contratada.

Parece desprenderse de las siguientes aseveraciones que existen otros cambios que también fueron bien recibidos. Por ejemplo la mejora en la planificación del trabajo, esto al parecer reduciría la angustia de la incertidumbre, cuestión que aparentemente también ayudó a disminuir la resistencia al cambio. Sabemos que la incertidumbre puede ser aliviada simplemente dando más información, al hacer una planificación y al ser entregada a los ejecutores, de cierta manera se está entregando dicha información.

En las frases siguientes se enuncia que hay algún tipo de planificación y que en consecuencia hay menos improvisación y por tanto, disminución de la angustia que provoca todo cambio.

La nueva organización, entre otras medidas, implementó un cambio que se relaciona directamente con las labores que se debían llevar a cabo hasta ese momento. Antes sólo tenían que hacer promoción y ahora también deben hacer ventas. Aquí hay un cambio que, por lo revisado en la sesión del Focus Group, fue positivamente recibido. La pregunta que nos parece interesante responder ante esta situación se relaciona con ¿qué mecanismo o proceso está funcionando ante la necesidad de asumir labores que hasta entonces no se llevaban a cabo? A primera vista, decimos que podría relacionarse una

vez más con la necesidad de seguridad, claro que de una forma un poco indirecta, es decir, mejora en sus condiciones salariales. Según pudimos comprobar después, el cambio relacionado con la incorporación de la venta entre las labores de los entrevistados fue una propuesta de cambio emanada de los propios empleados. El tema de la participación aparece aquí como un elemento importante en la implementación del cambio, cuestión que analizaremos posteriormente.

Algo que también ha cambiado es que hay menos improvisación. se han hecho planes de ventas y de promoción. por cierto ahora también vendemos.

Como describimos en el título anterior, el discurso grupal cambió a medida que avanzaba la entrevista hasta llegar claramente a tener como tema de conversación el cambio y los cambios anteriores.

Algunos entrevistados manifiestan percepciones de cambios de gran envergadura, cuestiones como el crecimiento del equipo humano, al tipo y cantidad de productos, medidas, por cierto, todas bien recibidas. Vale la pena describir que en el Departamento de Promoción, trabajaban tres personas y actualmente la dotación de personal es de veinte funcionarios. Este incremento en el número de personas es percibido positivamente por los funcionarios, principalmente porque un aumento en la fuerza de ventas es considerado como un afianzamiento de la empresa en el mercado y, por tanto, se percibe como la posibilidad de proyectarse en el tiempo en una empresa, lo que

implica estabilidad laboral. Asimismo, el aumento en la variedad de textos supone un aumento en las ventas lo que obviamente asegura un mayor bienestar económico. Este proceso de diversificación del producto es considerado como uno de los cambios más importantes en la nueva estructuración, cuestión que se explicita claramente.

También se hace alusión a los grandes cambios producidos entre los años '94 y '96, que en la práctica significaron un cambio de la estructura de la empresa, su sello, su organización y gran parte de su personal.

Ha habido gran crecimiento en esta empresa, yo lo definiría como explosivo, en textos y en personas, como decía Nery, antes trabajábamos tres personas nomás. Cuando recién ingresamos a la Editorial, la empresa estaba tocando fondo y de repente levantó, como dije, fue como una explosión que superó cualquier expectativa, fue como el Ave Fénix (en tono alegre).

Se advierte que los sujetos se sienten motivados por el tipo de labor que deben desempeñar, se sienten partícipes de la Reforma Educacional que se está impulsando en el país, de tal manera que el trabajo propiamente tal tiene un valor intrínseco agregado.

También resulta interesante el lapsus que aparece en las líneas siguientes, (desde el punto de vista psicoanalítico), y es relevante esta afirmación porque logra rebasar las barreras de defensa del sujeto. Aquí sencillamente lo inconsciente ha logrado una expresión verbal que da cuenta de lo que siente internamente la persona, esto es, "susto" por las metas que deberán cumplir. Aún así, se observa apoyo al cambio, sin embargo lo

más relevante de la frase tiene que ver con el sentido de satisfacción por la labor desempeñada, lo que habla de un buen manejo del recurso humano, al menos en este Departamento. Se podría argumentar, también, que detrás de esta actitud hay toda una base vocacional por parte de los entrevistados, siendo que la gran mayoría de los que trabajan en este Departamento son profesores y que se dedican a este trabajo, principalmente, por razones de tipo económico.

...me encanta este trabajo. me gusta poder ayudar a los profesores y recorrer los colegios. me siento prestando un servicio a la comunidad y a la educación de este país. como casi todos llegué a trabajar por un aviso en el diario. estoy bien aquí. a pesar del famoso contrato que tuvimos que firmar por el "asusto" (quiso decir asunto) *de las metas.*

Definitivamente el cambio que más preocupa es el tema de las metas de ventas, los otros aspectos son vistos como hechos circunstanciales e incluso mejoras a los que se realizaron en años anteriores, que eran percibidos como sin rumbo o caóticos. Además, hay bastante insistencia en el sentido de que los cambios son para mejor. Ahora bien, la situación de las metas, en contraposición con la incorporación de la labor de venta, afecta directamente la estabilidad laboral de los sujetos y, como argumentaremos en acápites posteriores, la razón más obvia por la cual la gente se resiste al cambio es económica.

Respecto al cambio de la Editorial me parece bien, llevo años trabajando aquí y la verdad de un tiempo a esta parte se han producido hartos cambios, yo en lo personal pienso que los cambios se hacen para mejor. tengo hartas esperanzas en que todo va a salir bien, los compañeros más antiguos me han dicho que antes era un verdadero caos, ahora la situación está un poco desordenada pero supongo que tiene que ver con el proceso mismo, vuelvo a insistir. los cambios siempre son para mejor.

Otro enunciado es que los cambios no asustan. Este Departamento de Promoción se retroalimenta considerablemente con las opiniones de sus integrantes, y al parecer se hacen comentarios para reforzar a los colegas que tengan más aprensiones y así ayudarlos. Esta situación es muy interesante ya que es el propio grupo el que va tratando de aminorar la resistencia al cambio y, al parecer, con resultados bastante positivos, al menos a corto plazo y respecto de este tema en particular.

Cabe destacar aquí, que ante la posibilidad de expresar opiniones y hacer sugerencias respecto de posibles cambios, los entrevistados hacen proposiciones concretas para hacer más coherentes las metas que se persiguen como empresa, obviamente no para cambiar las mismas, cuestión que tienen claro que no está en sus manos, sino más bien para reducir la angustia por la posibilidad real de ser incapaces de alcanzarlas. No por la capacidad y/o entrega a su trabajo, sino más bien por la época en que se implementó esta medida, a saber, diciembre de 1997 donde el trabajo de promoción prácticamente ya había terminado y solamente queda esperar que el resultado de este trabajo haya sido suficiente.

No constatamos si la empresa tiene un plan de marketing, pero al parecer éste no existe. Si la situación anterior es falsa, no queda más que pensar que una vez más la comunicación vertical está obstruida en alguna parte y que los canales de información y participación son escasos o nulos, con excepción de la jornada en la que nos correspondió participar.

Lo más interesante, al menos en esta parte del análisis, se relaciona con que a pesar de las aprensiones que se pueden detectar implícitamente en varias de las frases de los sujetos entrevistados, es que hay una clara intención de mejorar la gestión de la empresa.

Yo he estado en hartas empresas como vendedor, no me asustan los cambios. Yo creo que ahora va a ser mejor que antes, lo primero que espero es que nos ordenemos un poco, me gustaría que hubiera un plan de marketing para que todos anduviéramos transmitiendo en la misma onda... eso espero de este cambio.

La certeza de que el cambio que están viviendo es para mejor, obviamente no está clara. El tratar de estabilizar los cambios que son percibidos en forma positiva, el valorar las instancias en las que pueden aportar expresando sus proposiciones o donde tienen la posibilidad de ser escuchados y que se les considere como expertos en su área, son un buen mecanismo de defensa ante la inseguridad e incertidumbre provocada por esta situación.

No sé qué decir. espero que lo que estamos haciendo sirva para mejorar nuestro trabajo, no sé como sería antes. pero por ejemplo este tipo de encuentros me parecen super buenos. poder decir lo que uno siente y qué opina de esto o de aquello. si esto ha sido así desde siempre entonces ¿para qué tratar de cambiar?

Se considera al cambio como un proceso natural, similar a otros aspectos cotidianos como el cambio de casa o de trabajo, sin embargo si bien no hay un temor a este proceso, existe una preocupación manifiesta por los resultados de éste.

No me asusta. me preocupa y creo que debe ser normal pues. es como cambiarse de pega o de casa...

Ciertamente otro aspecto que reafirma el hecho de que los entrevistados están a favor del cambio son, por ejemplo, los signos de compromiso con la empresa. Los sujetos no se comprometen con lo que no tiene proyecciones futuras y tácitamente en el discurso se aprecia que con el compromiso también hay seguridad, generando una percepción de estabilidad laboral y que estos cambios no constituyen una amenaza.

De a poco fui integrándome a mi nueva pega. me fui comprometiendo con la empresa y aquí estoy hace dos años y medio. Yo sé que todavía hay falencias pero tengo esperanzas en que los nuevos cambios se mejorará.

También es posible constatar que hay personas que han asumido positivamente el cambio de las metas de ventas a lograr. Éstas, tienen locus de control interno, confían en sus propios recursos y además reformulan en forma positiva la imposición de dichas metas, afirmando que son metas que les fueron "propuestas".

Yo creo que lo más importante es ser muy sincera con una misma, uno sabe hasta donde puede dar y creo sinceramente que podemos llegar a la meta que nos han propuesto y que firmamos.

Como en todo grupo, así como se aprecian sujetos dependientes de las opiniones de otros miembros, se observan también personajes que se manifiestan claramente en contra de las opiniones y discursos de otros integrantes y del grupo mismo. Por otra parte se puede constatar que hay presencia de liderazgo, es por esto que nos encontramos con que se entregan mensajes motivando a confiar en las capacidades de las personas involucradas. Parece ser que también está el propósito de entregar más información a los colegas a fin de mejorar la percepción negativa de las metas, dando un claro mensaje de que es posible alcanzarlas.

Yo puedo cumplir la meta y tengo confianza que todos ustedes también, lo que pasa es que todavía no lo saben. Las metas son exigentes pero están pensadas para ser alcanzadas.

Como se puede apreciar en este acápite, hay varios aspectos que dan cuenta de una percepción por parte de los sujetos afectados por el cambio, de la necesidad de cambiar, con algunas aprensiones como es natural, pero siempre pensando en positivo y que

posiblemente afectarán en buena forma su desempeño laboral. Aún más, existen afirmaciones que solicitan cambios todavía más radicales en algunos aspectos de la gestión de la Editorial. Ahora bien, es imposible olvidar que todo cambio, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional traerá consecuencias que pueden ser previstas o no, pero que sin duda serán parte de la nueva adaptación que les corresponderá vivenciar en esta nueva etapa de la vida organizacional. Como es lógico hay muchos aspectos favorables al cambio, pero, sin duda hay una diversidad de distintas consecuencias que no necesariamente serán percibidas como positivas.

Consecuencias del Cambio

Como es posible de apreciar hasta aquí, la empresa analizada ha pasado por una serie de cambios que más bien se han implementado con una suerte de ensayo y error. Esta situación parece haber afectado bastante ha algunos de los miembros de este Departamento, principalmente a los más antiguos, quienes por lo visto se han encargado de difundir sus experiencias al interior de la empresa afectando a algunos de sus compañeros.

Se destaca el hecho que hay una percepción al interior del grupo, de que se "querían hacer grandes cambios" los cuales tuvieron dramáticos efectos al ser reducida la planta

de personal. Por lo tanto, y como una consecuencia inmediata, surge la inestabilidad y la angustia, síntomas característicos de los procesos de cambio.

Además en la afirmación "se querían hacer grandes cambios" queda implícito que hay cambios que no se llevaron a cabo.

En 1996. se querían hacer grandes cambios. desde ese momento la empresa se tornó con mucha inestabilidad. lo peor fue que despidieron a mucha gente. personalmente me sentía muy angustiada ante la posibilidad de despidos.

Otra consecuencia de los cambios se relaciona con la angustia provocada por la inestabilidad laboral. Ésta trae como consecuencia una baja en los índices de rendimiento producto de la sensación de desesperanza, provocando un bloqueo a nivel profesional y personal por la pérdida del horizonte de sentido.

Había muchos cambios de personas. yo tenía gran angustia al no saber que iba a suceder. todos los fines de mes uno no sabía si sería el último sueldo que iba a recibir.

Además de lo ya descrito se puede apreciar que hay una aceptación paulatina de los cambios, aunque inicialmente provocó mucha angustia. Hemos afirmado anteriormente que todo proceso de cambio conlleva angustia y según el propio Lewin "si no hay dolor no hay cambio".

Podemos constatar, además, que no todos estaban preparados para el cambio. Y esto, nos hace suponer que el principal problema de este proceso de cambio se relaciona con una inadecuada administración del mismo, contrario a lo inicialmente pensado por nosotros respecto de las causas de las resistencias a encontrar. Dicho de una manera distinta, no encontramos toda la resistencia que esperábamos.

A mi sí me produjo mucha angustia por los cambios, no estaba preparada para tanta cosa distinta, claro que ahora encuentro que la cosa va para mejor. Pero no me olvido que se me produjo mucha angustia por los cambios en un principio.

Se puede apreciar que los sujetos están vivenciando un proceso de adaptación a los cambios requeridos, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento de las metas de venta.

La adaptación a los nuevos desafíos es un elemento muy importante para la resolución de toda la problemática que conlleva el cambio. Por ejemplo, como describe Schein en el mecanismo dos de la Etapa de Estabilización de los Cambios, a saber, las personas debieran tener la oportunidad de determinar si otros miembros de la organización a quienes ellos consideren importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o adaptación.

Ahora bien, lo que al parecer sucedió en el momento de llevar a cabo esta entrevista, es lo que también describe Schein y que dice relación con la posibilidad de intercambiar opiniones, dudas y puntos de vista respecto de este nuevo escenario, cuestión que ayudaría, primeramente a disminuir la resistencia al cambio si es que quedasen todavía y, en esta etapa lo más importante, el inicio de la estabilización de los cambios.

Aquí hay una aceptación implícita al cambio de las metas y un enfrentamiento proactivo hacia las actividades que deberán desarrollarse a corto plazo. Sin embargo dada la certeza de los cambios y la imposibilidad de realizar algo que los detenga o para que no se produzcan, se demuestra un principio de adaptación, o al menos la intención de hacerlo.

Ahora yo sólo estoy planificándome para estar lista en marzo para este nuevo desafío que nos propone la Editorial y la vida. Hemos pasado a una nueva etapa y no nos queda más que adaptarnos a este nuevo ritmo y a esta nueva estructura.

Aún cuando existen personas que están en un proceso de adaptación a la "nueva organización", es evidente que las estructuras de personalidad individual determina en qué parte de este proceso se encuentra cada uno de los entrevistados. En algunos casos existe una actitud sumisa de acatamiento a una meta impuesta, o bien a la simplificación numérica de los resultados. Suponemos que en el caso de algunos de estos funcionarios se podría observar también algo de desesperanza aprendida.

Las metas son cuantitativas. Tenemos que aceptar lo que está dado, firmamos los contratos.

Desde el punto de vista grupal se puede apreciar que el proceso de inclusión al Departamento de Promoción no ha sido completado satisfactoriamente. De hecho, hay algunas manifestaciones en el sentido de sentirse excluidos. Esta situación se describe desde el punto de vista teórico, como las necesidades primarias que tienen los individuos dentro del contexto social para sentirse integrados a un grupo. En la percepción de los funcionarios no estaría bien lograda la necesidad de pertenecer, en un sentido más profundo, de ser asimilado por el grupo y de lograr la seguridad esencial que ello conlleva.

La realidad de las regiones es diferente a Santiago. Nosotros trabajamos solos, mantenemos un contacto fluido con Santiago pero a veces me he sentido como abandonada.

Por otro lado, al hacer un análisis más global de este Departamento, se podría concluir que en términos generales tienen una orientación hacia la tarea, y ello implica que se han cumplido las tres necesidades primarias de Inclusión-Identidad, Control-Poder-Influencia y Aceptación-Intimidad. Es por esta razón que están en condiciones de orientarse hacia las metas.

La Seguridad de tener un contrato y, el hecho de tener una mejor situación en las condiciones laborales al interior de la empresa, permite estar en un nivel superior de las Jerarquías de Necesidades postuladas por A. Maslow.

Otra observación que vale la pena hacer, dice relación con que en esta frase se reafirma lo dicho anteriormente, en el sentido de estar pasando por un proceso de adaptación.

Psicológicamente me estoy preparando para lograr la meta. Los números están ahí, firmamos un contrato relacionado con esas metas además, pero yo me aboco a conseguir la meta que esta relacionada con las comisiones, la parte económica y como ya he dicho la seguridad de un contrato me hace sentir más cómoda y confiada. Voy con actitud positiva que me va a ir bien.

Hasta aquí hemos analizado tres fenómenos que se derivan del cambio implementado en esta empresa. Primeramente nos referimos a la negación del cambio, en segundo lugar hemos analizado opiniones y actitudes a favor de éste y, por último, consecuencias inmediatas del mismo. Sin embargo, falta analizar un aspecto que consideramos relevante dada la gran importancia que le dan los autores revisados, además de ser un tema recurrente en el discurso de casi todos los entrevistados. Debido a ello le vamos a dedicar un acápite especial de análisis a la Falta de Participación.

Falta de participación

En las teorías investigadas encontramos que uno de los principales mecanismos para reducir la resistencia al cambio es la participación. Ahora bien, la participación no va a funcionar nunca mientras sea tratada como un instrumento para conseguir que otra persona haga lo que se quiere. La participación real está basada en el respeto y en la realidad de que se necesita la contribución de todos.

La comunicación bilateral, (desde la jefatura hacia los empleados y viceversa), además de la explicación de los cambios con anticipación, están relacionados con el método participativo de la administración del proceso de cambio. En este proceso de tomar decisiones en grupo se logra dar una estructura al modo de cambiar y a su vez contribuye al proceso de tomar aquellas decisiones que la administración no se "atrevía" a implementar por miedo a la resistencia al cambio. Por cierto, sabemos que la participación en las decisiones ayuda a reducir la resistencia individual al cambio, eliminando algunos temores a lo desconocido. Las técnicas participativas ayudan a los individuos a establecer un sentido de control sobre su ambiente y contribuyen mucho en el descongelamiento de aquellas costumbres que se interponen al cambio. Como hemos visto, las decisiones por medio del grupo fomentan un sentido de dedicación por parte del individuo, puesto que generalmente el grupo ejerce fuerte presión para implementar un cambio en el que se está de acuerdo.

En el caso que aquí analizamos, la no participación o la no consulta de opinión respecto de las metas productivas, evidentemente provocó resentimiento al no considerar la experiencia práctica de los sujetos afectados. Un factor importante que explicaría la forma de concebir el cambio en la Editorial tiene directa relación con la cultura organizacional de esta empresa y su estilo de dirección vertical. Como consecuencia de esto, el sujeto miembro de la organización, pero de escalones inferiores, no se siente partícipe ni comprometido con las metas impuestas por la gerencia.

Aparentemente aquí se mezcla la nula participación de los más afectados por los cambios y la mala comunicación interna de la empresa lo que se traduce en falta de información sobre las decisiones tomadas por la gerencia, sumado a la poca claridad de los posibles beneficios.

Pero igual pienso que algunas decisiones deberían consultarnos a nosotros, no para tomar la decisión pero nosotros somos los que sabemos que es lo que está pasando en la calle, por ejemplo, las metas de los textos debió haber sido conversada con nosotros, se nos impuso de una u otra manera y ahora tenemos que lograrla no más.

Llama nuestra atención que al momento de haberles dado la oportunidad de expresar sus opiniones sobre lo que estaba pasando en la empresa estudiada, expresamente cuestionen que no se les haya pedido su opinión en instancias anteriores. Otro aspecto relevante se relaciona con una clara crítica a que no se hizo un estudio de mercado

(cuestión que tuvimos la oportunidad de comprobar), cosa que puede ser interpretada además con una percepción de autoridad bastante disminuida sobre los altos ejecutivos de la empresa.

En consecuencia, queda en evidencia que hay mala disposición al cambio de metas, principalmente por falta de participación y de información.

Falta más participación en las decisiones. Falta más consultas sobre las metas.
No nos han consultado la opinión que hay de los textos (estudio de mercado) y doblaron la meta.

Probablemente, al lector le parezca contradictorio el contra-argumento dado al anterior, puesto que hace referencia a una mejoría en la participación. Existe una denotación de que las instancias de participación han mejorado en calidad, a pesar de la disminución en la cantidad de reuniones, posiblemente debido a que se ha comenzado a considerar las opiniones de los funcionarios.

En las indagaciones que pudimos realizar se verificó que este esquema de participación era impulsado particularmente por el jefe del Departamento de Promoción. Este estilo participativo no era propio del resto de la organización, sin embargo la gestión directa del liderazgo participativo hacían percibir, al resto del personal del Departamento, como

un atributo o cualidad de toda la empresa, lo que una vez más denota la falta de comunicación entre departamentos y en la empresa en general.

Antes nos reuníamos mucho más que ahora, pero ahora nos escuchan, tenemos más participación.

El gran tema de la participación, en realidad es objeto de crítica cuando es acotado a aspectos más específicos, como es la no consideración de la opinión del personal con experiencia en terreno para efectos de la planificación. En este sentido la idea de que no hay o falta participación por parte de ellos, cobra sentido concreto.

Lo que no me parece bien es que los plazos que se plantean desde la Editorial a veces no funcionan al mismo ritmo del de los colegios; cada uno de ellos tienen realidad distinta.

Hay una explícita conciencia de que el proceso de cambio no ha concluido, o bien no ha sido llevado a cabo en todos sus aspectos, debido a que han quedado olvidados (lo urgente ha desplazado a lo importante) objetivos y metas que deberían ser transmitidas al personal de promoción. Esta falta de información de las políticas de la "nueva empresa" produce incertidumbre del modo en el cuál se afrontarán los hechos, el nuevo modo de trabajo y el desempeño esperado de cada funcionario. Como consecuencia, esta falta de información induce a una parálisis laboral y, en sí, una resistencia al cambio.

Yo insisto. hemos cambiado para mejor. pero aún faltan cosas como una política clara de promoción. qué textos son los que se van a promocionar. qué vamos a decir en los colegios. etc.

Nuevamente, se reitera el tema de la falta de información, que particularmente en este caso se traduce en la falta de retroalimentación del trabajo que realizan los promotores. Esta falta de retroalimentación impide percibir qué aspectos del desempeño deben ser mejorados.

Echo de menos la evaluación de nuestro mercado. falta estudio de mercado y así poder hacer correcciones.

La manifiesta resistencia al cambio se explica como un temor a lo que pueda resultar producto de las medidas tomadas por la administración. Estas decisiones han sido realizadas sin considerar la opinión de quienes viven la realidad del mercado día a día, lo que es asumido una vez más como una falta de participación por parte de los afectados. La preocupación fundamental que hace evidente este comentario es que el temor que se produce no es al cambio en sí mismo, sino al error que podrían estar cometiendo los que han impulsado el cambio, y las posibles consecuencias de éstos en el personal.

Nos resulta evidente que los impulsores del cambio desconocen parte importante del quehacer de un promotor, por lo cual este trabajo podría ser fuertemente afectado.

...a mí me pasa que a pesar de todas las estructuraciones y reestructuraciones que se han hecho aquí, me asusta un poco el cambio, me preocupa que no resulte, que haya habido poca información a nosotros, los que al parecer somos los más afectados por este asunto, me preocupa que no se nos haya consultado antes lo que nosotros creemos a partir de lo que se ve en la calle. Eso me pone nervioso...

Existe una necesidad de ser escuchados, de que se considere en los niveles superiores de la organización cuáles son los hechos que deben sortear diariamente los promotores. Este deseo, plantea la necesidad de que los funcionarios contribuyan con una retroalimentación a quienes están realizando la planificación y dirección de la empresa.

En todo caso igual echo de menos el saber como equipo el trabajo que tú hiciste, es decir qué fue lo que hizo tal y cuál persona, saber la historia de qué pasó durante el día en terreno. Todavía hace falta que nos pregunten qué pasó durante el día en el terreno.
Todavía hace falta que nos pregunten qué pasó en los colegios, esto serviría para que se dieran cuenta de la realidad que hay en la calle.

En este grupo puntual y, probablemente en cualquier otra organización, la demanda por la participación en las decisiones de la misma será un fenómeno recurrente. Podemos afirmar que muchos empresarios saben que esta técnica ayuda a disminuir la resistencia al cambio, sin embargo queremos acentuar el hecho que como técnica funciona para esto, pero que por sí sola no basta.

Debemos recordar también que Paul Lawrence llegó a la conclusión que "Participación, para ser de valor, debe estar basada en una búsqueda de ideas que se consideren realmente pertinentes a los cambios bajo consideración".

Falta de Recursos

Un aspecto importante para la implementación de nuevas formas de gestión o, en nuestro caso de estudio, para la implementación de nuevos cambios, son los recursos con los que se cuenta para implementar los mismos. Según Darío Rodríguez la falta de recursos puede ser un factor que dificulte o incluso que haga imposible implementar las innovaciones.

Al parecer en esta empresa la falta de recursos (no necesariamente nos referimos a recursos materiales) ha sido un problema por varios años. A modo de ejemplo, en la frase siguiente se hace referencia a la contratación de una persona para un cargo de supervisión y a la postre resulta que no tiene a quién supervisar, esto da cuenta que los cambios que se estaban implementando no tenían una dirección clara y coherente.

Otra cuestión importante que se relaciona claramente con la falta de recursos dice relación con una percepción de que la estructura organizacional de la empresa es deficiente. Resulta evidente la falta de recursos humanos para implementar la política de cambios que se planteó en ese momento.

Yo imaginaba que la Editorial era más grande y no era tanto como lo imaginaba. Una situación divertida de ese tiempo es que yo me integré a este equipo como supervisora ¡y no tenía a quien supervisar!.

Una crítica directa a la gestión de cambio que se lleva a cabo en esta oportunidad tiene que ver con que, según la percepción de los entrevistados, los cambios debieron ser acompañados por un fuerte apoyo de mercadeo. A este aspecto apunta la sensación de la falta de recursos para implementar los cambios, en este caso, para posicionarse competitivamente en el mercado de los textos escolares.

Aún así, a pesar de la crítica directa a la falta de recursos, se puede apreciar gran compromiso con la empresa, y es más, se cree en este nuevo proceso, cuestión que a estas alturas nos sorprende gratamente ya que sospechamos que se debe, en parte, a la jornada del Focus Group que se llevaba a cabo.

La promoción la hacemos de corazón y a eso le falta material. Me abruma cuando Santillana entrega mucho más material que nosotros. Sentimos el desafío y queremos ganar. Yo vuelvo a decir. podemos lograrlo.

En relación a las metas, en este estudio no se pretende realizar un análisis de la viabilidad económica de éstas, lo cual correspondería a un Ingeniero Comercial o a un Economista. Lo concreto y de interés en este trabajo es analizar si hay o no resistencia al cambio en torno a estas metas. Y en efecto, los sujetos observados en los Focus Group están haciendo resistencia a este cambio específico, como se aprecia a continuación.

Yo creo que todavía se adolece de cosas, pero el cambio ha sido positivo, estoy contenta con la nueva forma de trabajar, lo único que me preocupa es lograr la meta y creo que no la vamos a lograr, tal vez el próximo año, pero ahora no.

Ahora bien, la crítica a la falta de recursos de apoyo a la labor promocional, elemento que está considerado como una de las causales de resistencia al cambio, es aquí al mismo tiempo una demanda de mejoras en la gestión organizacional y una solicitud implícita de mayores cambios. Además, se puede establecer, en opinión de los afectados, que las metas fueron impuestas, que no hubo un diálogo que se pudiera considerar como un contrato psicológico o, un compromiso personal al firmar ellos estas metas.

En el ciclo anterior no nos dieron las herramientas necesarias para conseguir las metas. Yo sinceramente creo que no vamos a poder lograrlas.

La falta de recursos, como también la falta de participación, son cuestiones que definitivamente se deben tomar en cuenta al pensar en un proceso de cambio ya sea en el ámbito individual, grupal u organizacional. Sin duda hay muchos otros factores a considerar y así lo pudimos constatar en estas entrevistas grupales.

Planificación, Administración del Cambio

Una función que no siempre es tomada en cuenta por los cargos directivos de las empresas, es administrar los procesos de cambio. La idea aquí es dar un orden a este proceso, hacer una estructura acorde con el mismo y por supuesto dar dirección en aquellas partes de la organización en la que se ha producido caos a propósito de esas innovaciones.

Generalmente la manera como se administran los cambios desencadena una serie de conflictos entre la aceptación del cambio propuesto y la necesidad de los individuos de tener estabilidad y orden. Debido a lo anterior, analizaremos una serie de enunciados hechos por los propios individuos afectados por este cambio, en relación a la forma en que se administró el mismo en esta organización.

La primera de ellas critica la poca o nula planificación de trabajo. Al decir que en Europa lo hacen mejor, están dejando de manifiesto que no se hace bien en esta empresa. El hecho que perciban que su trabajo se realiza "por impulso" sin duda tiene que ver con la efectividad organizacional. Si el cambio es percibido de esta manera, entonces esta innovación es percibida como deficiente y, como es de esperar, gatillará reacciones adversas a él. A nuestro entender, los cambios deben ser percibidos por los involucrados como un cambio bien planificado, en caso contrario, se producen o se pueden producir resistencias y malas disposiciones al respecto.

Este tema es recurrente, sentimos que trabajamos por impulso. Los europeos lo hacen planificadamente con meses de antelación.

Rescatamos la cita que viene a continuación en tanto nos da luces respecto de cambios efectuados anteriormente, que no fueron bien recibidos por los integrantes de nuestro grupo de análisis. Este consistía en la elaboración de varios tipos de informes, entre ellos: planificación diaria, planificación semanal y planificación mensual, en síntesis debían informar la ruta a seguir, los colegios a visitar y el nombre de los profesores con los que se entrevistarían. Había resistencia a este trabajo burocrático, aparentemente porque no se explicó previamente la utilidad de esa información, o bien porque no se usaba como información para la retroalimentación de la Editorial e introducir mejoras de acuerdo al pulso que presentaba el mercado. En resumen, era un cambio mal

planificado debido a que no se consideró la utilidad práctica de la información recopilada o ésta nunca se utilizó adecuadamente.

Todo parece indicar que se trataba solamente de un método de control que quitaba tiempo y por esta razón fue eliminado. Este cambio se percibe positivamente ya que dejó de ser "una lata".

Al comienzo era una lata. lo burocrático había que hacer unos informes de promoción. eran unas fichas donde se escribía lo que se hacía y eso me cargaba. Lo mejor y lo más difícil también es conocer a la gente. tener paciencia y saber hacer el trabajo.

Nuevamente se observa una percepción positiva de los cambios que están viviendo. Parece ser que verdaderamente existe la necesidad de implementar un cambio en esta empresa. Sin embargo la cuestión es que no se ha manejado en forma adecuada la implementación del mismo.

Se aprecia una crítica respecto a la disponibilidad de los libros a promover. Esto da cuenta de la falta de coordinación entre los distintos departamentos involucrados en este proceso, entre otros: Ediciones, Producción y Gerencia Ejecutiva. Al parecer es por falta de recursos o de una adecuada estrategia comercial que incluya en su planificación a los distintos actores involucrados.

Creo que la estructura de la Editorial está en proceso, se está mejorando, estas mismas dinámicas denotan que algo está pasando, que mejoramos, que vamos para adelante más y mejor. En cuanto a ediciones está bien. Tal vez se puede criticar que los libros este año no estuvieron a tiempo, pero de a poco vamos a mejorar

Es apreciable el hecho de que les faltan recursos, que su producción se retrasó y en consecuencia no estuvieron disponibles los textos escolares para promocionarlos (que debían estar listos). Aquí se mezclan dos aspectos que hemos venido analizando: la falta de recursos y la mala planificación.

Se desprende que la empresa no evaluó adecuadamente el impacto que tendría la competencia en esta nueva campaña de promoción. Al consultar por los directivos que dirigen esta promoción, en el ámbito de gerencia, encontramos que la persona que está a cargo del área comercial, a la que se subordina el Departamento de Promoción, aparentemente no tiene un nivel adecuado de experiencia y preparación para el cargo en cuestión.

A modo de hipótesis pudiera ser que la falta de planes de marketing se deba a la falta de formación profesional de parte de algunos directivos. Sin embargo, lo más relevante aquí, se relaciona con la poca o mala planificación de los cambios, cuestión que se infiere, podría deberse a la misma causa. En este sentido, la crítica que se hace no sólo apunta a la mala administración del cambio, sino también a la mala gestión administrativa global de la empresa e involucra al menos a los departamentos de

Edición (responsables de idear los libros, es decir editar) y Producción (responsables de la impresión de los mismos).

Yo creo que estamos cambiando para mejor. se están implementando cosas que antes no teníamos. claro que todavía nos faltan cosas. la competencia el próximo año va a estar difícil. el año pasado prácticamente estábamos solos con libros que contemplaban la Reforma. este año las otras editoriales se nos adelantaron. por ejemplo nosotros no tenemos los libros listos. además ellos tienen bastante más elementos de marketing. eso creo yo que todavía hay que cambiarlo.

Se advierte el hecho de que el cambio es un proceso que provoca temor, sin embargo existe una compensación ante la incertidumbre, esto es, la creencia de que las medidas tomadas pueden generar buenos resultados.

Esta instancia de participación, (Focus Group), se confunde con una medida o una oportunidad de participación que está otorgando la empresa, por lo cual se reafirma la importante necesidad de ser escuchados y considerados. Estos deseos de ser considerados, no sólo pretenden satisfacer las necesidades básicas de comunicación en el trabajo, sino aportar con información para la fijación de estrategias de mercado, información de la competencia y básicamente de los clientes, lo que de alguna forma es una crítica implícita a la administración del cambio. Existe una confirmación de comentarios anteriores, respecto a que el establecimiento de metas y el proceso de

cambio no está siendo liderado por personas que conozcan todos los aspectos necesarios para que éste sea exitoso.

...me asustan los cambios ... esto que estamos haciendo ahora se debió haber hecho antes de que nos impusieran las metas por ejemplo, la gerencia sabe de teoría, pero lo de afuera lo sabemos nosotros, nosotros vemos como trabaja la competencia, nosotros hablamos con los profesores y sabemos sus demandas, tal vez un cambio importante sería que hubiera más posibilidades de retroalimentación de nosotros hacia la empresa.

Las aprensiones y por tanto la resistencia al cambio, vienen básicamente por la falta de información respecto de los cambios que se están impulsando. Esta falta de información trae como consecuencia una natural resistencia a las innovaciones. Los entrevistados perciben este cambio como sin guía o sin una planificación que denote un sentido de liderazgo de quienes están propiciando el desarrollo de la organización.

...yo tengo las mismas aprensiones, ¿esto va a quedar entre nosotros cierto?... yo creo que ni el cura está muy convencido de que estos cambios den resultados, igual que Graciela yo creo, y que el resto de mis compañeros, un cambio siempre viene bien, pero debe ser algo más planificado, me parece que no es así... lo que percibo yo es que se está haciendo este trabajo sin mayor planificación y eso me preocupa.

Se hace más claro que falta información al constatar que, por una parte se espera y confía en que alguien capacitado haya hecho esta planificación, pero, se manifiesta una clara duda que tiende a desvirtuar lo anterior.

...para mí esta es una empresa seria y si está implementando un estilo nuevo de gestión debe estar planificado, a lo mejor no nos han consultado mucho, pero creo que detrás de esto hay profesionales del área que saben, o al menos eso creo, saben lo que hacen...

Nos parece muy relevante destacar que los afectados por estas medidas se dan cuenta rápidamente de deficiencias en el desarrollo y la planeación de procesos como el que se está viviendo en esta empresa. Muchas veces se tiende a olvidar que cualquier intervención organizacional afecta directa o indirectamente a personas que tienen percepciones, emociones y sentimientos que serán involucrados en la opinión que se formarán estos sujetos respecto de los cambios que se han de implementar. Un aspecto interesante de analizar tiene que ver con la posibilidad de encontrarse con sujetos que al margen del discurso grupal o, de los efectos que puede producir un grupo en una persona determinada, aún así tienen su propia opinión. En otras palabras, como describe Schein, sujetos independientes (en contraposición a sujetos dependientes y contradependientes).

Independientes e Imposición de Metas

Es conocido el hecho de que potencialmente pueden generarse una diversidad de reacciones personales que contribuyen al grupo y lo favorecen en el cumplimiento de su tarea. El grupo, como unidad de trabajo, requerirá la energía e iniciativa que suelen aportar sus miembros.

Según Schein, una de las paradojas y complejidades de la formación del grupo, consiste en que las mismas cosas que en principio son problemáticas para cada miembro individual, vale decir, la diversidad de reacciones, constituyen para el grupo en un estadio posterior, un incentivo para el cumplimiento de ciertas clases de tareas.

Por ello los comentarios de los entrevistados dejan entrever una autopercepción basada en el supuesto de que cumplen con su trabajo y que son capaces de afrontar las tareas encomendadas. En ese sentido se puede inferir que este Departamento está dirigido hacia el exterior y orientado hacia la realidad (si cae en alguno de los estados emocionales, pasaría a estar dirigido hacia el interior y dominado por fantasías regresivas).

El siguiente comentario es de una persona que tiene una propensión positiva al cambio y ve en él oportunidades. Ello no necesariamente se compadece con lo expresado por otros miembros del grupo, lo que de alguna forma da cuenta de la diversidad de reacciones.

...a mi se me hace más un desafío que una imposición, a mí me gusta enfrentar estas tareas.

También se puede apreciar en los participantes que hay conciencia respecto de su responsabilidad, en tanto son los promotores, en la toma de decisión del cliente. Sin embargo se percibe también una falta de seguridad en el modo de cómo abordar en forma adecuada las distintas estrategias de promoción. Esta inseguridad en el manejo de técnicas de promoción es un desarrollo que ciertamente puede ser alcanzado por dos variables: la capacitación y la experiencia.

Por otra parte, se argumenta que a pesar del compromiso de mejorar el desempeño y tratar de conseguir más clientes, esto no asegura el cumplimiento de las metas firmadas.

A mí lo que me angustia es cuando me pregunto porqué me dicen que no en un colegio, y terminan eligiendo otro libro, de otra Editorial, como decía esta decisión muchas veces tiene que ver con las personas que hacen la promoción, y lo que me pregunto es si soy yo el que está fallando. Para este año me propongo cambiar la estrategia de llegada a los colegios para conseguir el sí. Las metas que firmamos, ya veremos si las logramos alcanzar o no.

Se aprecia una crítica concreta a la fijación de metas de ventas, hecho que es percibido como un proceso aparte, exclusivo, de las planas ejecutivas. Esta afirmación, con algo de dudas, da cuenta de la necesidad de confiar en que la fijación de metas se realizó estudiada y racionalmente por profesionales competentes, sin embargo, no hay una convicción interna de que éstas sean realmente alcanzables. Claramente hay una mala percepción de la autoridad de los directivos, lo que puede explicar algunas resistencias al cambio.

Yo creo que las metas son muy altas. Pero si los jefes las hicieron es que son posibles de alcanzar, habrán hecho estudios que hagan viables el cumplirlas.

Si bien es posible observar una resistencia a las metas fijadas por los directivos, a su vez se puede apreciar a una persona independiente que es capaz de expresar su opinión de desacuerdo y que desea participar o tener la oportunidad de opinar acerca de la fijación de las metas. Nos parece relevante mencionar aquí que consideramos estas opiniones como la voz de este Departamento.

Es una meta cuestionada, "porqué tenemos que alcanzar esas metas relativas". Yo pienso que si mis directivos dicen algo, yo puedo dar mi opinión.

El profesionalismo de estos funcionarios y el compromiso que tienen con la empresa y para con sus labores se puede reflejar en la cita siguiente. Ahora, si bien cuestionan "los números de las metas", tienen una disposición a la superación y a un máximo nivel de

desempeño. Es por ello que se puede decir que se trata de personal independiente, con locus de control interno.

Pero a mí lo que más me importa, lo que más me interesa es lo cualitativo, y eso tiene que ver con lo que yo puedo aportar de mi parte para dar lo máximo de mí mismo y así tener la tranquilidad de saber que di todo lo posible, eso es lo importante. Con lo otro ya veremos.

Un elemento esencial que contribuye de manera directa a generar resistencia a lo que los funcionarios llaman imposición de metas, es el hecho de que éstas fueron comunicadas tardíamente. El planteamiento de las nuevas metas de ventas fue realizado prácticamente cuando la temporada de promoción estaba concluyendo, es decir el trabajo de promoción ya se había hecho en los meses anteriores. Esta situación -que no tienen tiempo suficiente para redoblar sus esfuerzos y así tener la tranquilidad de esperar mejores resultados-, genera angustia. Se hace notar una crítica por la fecha fuera de plazo de las metas, pero, también hay resignación ante estos hechos.

Ahora estamos al final de una temporada así que tenemos una gran angustia. Distinto sería si estuviéramos a mitad de año y supiéramos que vamos a tener el resto de la temporada para lograr los objetivos planteados, por lo pronto nos queda esperar que el trabajo que hemos realizado en este año que pasó haya sido lo suficientemente bueno para que logremos alcanzar la meta que se nos propuso.

Asimismo, en esta parte del discurso se advierte que lo que más intranquilidad produce en este momento o período que están viviendo, es que se les impusieron metas de ventas

al finalizar la temporada, dejándolos sin tiempo para hacer el trabajo de promoción adecuado. Y ésto, paralelo al hecho de que no les pidieron su opinión, de tal manera que les cuesta aceptar esta situación. Se sienten obligados a cumplir estas metas, lo que nosotros traducimos como resistencia al cambio (reiteramos que nosotros no evaluamos la factibilidad de estas metas de ventas como ingenieros comerciales).

Lo que yo puedo decir como un aporte para el cambio, es que me habría gustado que esta reunión se hubiera hecho antes de firmar el papelito en que nos condenamos con las metas, habría sido super bueno que los compañeros que tienen más experiencia en este trabajo hubieran aportado en la confección de las metas, yo no estoy diciendo que no sea posible de alcanzar, es sólo que algunos compañeros opinan que es muy alta, yo no sé...

Creemos que es importante para generar una visión más completa de la realidad laboral de este Departamento en particular y de la empresa estudiada en general, analizar otras afirmaciones.

El primer elemento que se observa se relaciona con los sueldos. Estos son adecuados, son percibidos positivamente y se hace patente que son mejores que los sueldos de profesores que trabajan haciendo clases en los colegios municipalizados.

El trabajo de promoción de textos escolares les posibilita seguir en contacto con colegas del área educacional. Esto les hace sentir que siguen haciendo un aporte en su labor educativa.

Yo entré hace dos años, soy profesor, pero como los sueldos de los profesores son tan bajos, busqué algo que me permitiera seguir en contacto con el gremio, así empecé a trabajar aquí después de haber visto el aviso en el diario.

Una descripción interesante del tipo de trabajo que deben realizar los sujetos participantes de esta investigación, es la definición que ellos mismos hacen: "son como visitadores médicos, pero de libros". Este trabajo también tiene alcances del tipo de ayuda a la comunidad, es decir, también es percibido positivamente como una ayuda social y en la que se dan a conocer productos que satisfacen necesidades de salud o educación dependiendo el caso que se tenga en consideración. Lo destacado de este enunciado es que por un lado grafica adecuadamente el tipo de trabajo que se realiza, y por otro, que es un trabajo socialmente bien aceptado.

Soy como un visitador médico pero de libros, me gusta este trabajo, además no me preocupan las metas, en todas las pegas que he tenido antes se deben cumplir metas mensuales o anuales, lo único que espero es que juntos podamos lograr la meta que nos han "propuesto".

Afecto, Mística y Cultura

El proceso de formación cultural, según Schein, es idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la colectividad o la identidad del grupo –los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de

las experiencias compartidas y del aprendizaje común-, es lo que denominamos cultura. Sin un grupo no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura no hay grupo, en realidad sólo se podría hablar de un agregado de personas y no de un grupo propiamente tal.

Existe un compromiso afectivo al interior del equipo de trabajo, más que con las tareas y la organización. Esta ligazón de carácter emocional es punto de partida para que el grupo tarea pueda orientarse hacia las metas de trabajo, es decir la etapa inicial de inclusión y socialización de los funcionarios ya se encuentra lograda.

Estamos muy comprometidos, más que por el sueldo estamos ligados por un sentimiento. Nos gusta trabajar aquí, somos buenos compañeros de trabajo, nos llevamos bien y nos apoyamos unos a otros, además nuestro jefe tiene un excelente trato con nosotros.

Se destaca la cohesión del equipo de trabajo a este nivel. La cultura de este Departamento ha permitido desarrollar un vínculo afectivo en el trabajo, por lo cual este equipo está en condiciones de orientarse a la tarea y al cumplimiento de objetivos. Sin embargo, un elemento de motivación, como es la posibilidad de participar, no ha sido considerado hasta ahora y como hemos visto está generando resistencia. Esto explica un sentimiento de descontento con la estructura organizativa de la Editorial. En un proceso de cambio, las tareas y la estructura deberían verse afectadas y, al menos, se debiera considerar adaptarlos a las nuevas necesidades, si esto fuese necesario.

Tal vez lo más problemático sea la estructura de la Editorial, no me parece la más adecuada, alguien decía antes que esta empresa es como una empresa familiar, eso yo lo veo como un beneficio más que un problema, así tenemos mística, que según lo que yo pienso es una de nuestras fortalezas más importantes, es lo que nos hace diferentes a las otras editoriales, yo por ejemplo me llevo bien con todos ustedes...

Se acepta como algo dado que existen otras empresas editoriales mucho más grandes y que disponen de mayores recursos. Se autodefinen como artesanales en su trabajo al comparase con las grandes, pero, con una gran autoafirmación mística que les hace tomar las metas como un desafío a superar.

Lo que dice Andrés es cierto, las otras editoriales tienen más recursos, pero yo tomo esto como un desafío personal, yo quiero y voy a llegar a la meta, a lo mejor nosotros somos más artesanales en nuestro trabajo pero tiene una mística que es impagable, como saben yo he trabajado en hartas empresas y en ninguna he encontrado gente como la de aquí, estoy de acuerdo en que tenemos fallas pero las cosas están cambiando, y ese es un buen desafío para todos.

Saben que la estabilidad laboral que les proporciona el contrato de trabajo es relativa, hay conciencia que no se les asegura un contrato de permanencia a todo evento, más bien está condicionado al desempeño realizado por ellos y al rendimiento obtenido. Resalta el aspecto de locus de control interno en que manifiestan aceptar los desafíos y que van a hacer todo lo que está a su alcance.

Otra cosa importante es que ahora tenemos contrato indefinido, entre comillas porque todos saben que si no llegamos a la meta algo puede pasar... en todo caso alguien dijo por ahí que esto es un desafío y yo a mis años ya no le temo a los desafíos, yo voy a dar lo mejor de mí y si no llego a la meta voy a quedar con la conciencia tranquila.

Aún se conservan vestigios de la cultura organizacional anterior a las modificaciones del año '96. Se manifiesta en el decir que funciona como empresa de familia a pesar que pasó a ser Sociedad Anónima en diciembre del '95. Se puede decir que aquí hay una expresión de resistencia al cambio, pero no se puede generalizar a toda la empresa lo dicho por esta persona en particular.

Desde otro punto de vista se puede decir que lo aseverado en la cita, busca impulsar los cambios dejando aún más atrás las reminiscencias del pasado.

...me gustaría decir algo respecto a la estructura administrativa de la Editorial... bueno yo creo que respecto a esto hay más falencias que en ninguna otra parte, esta Editorial funciona como una empresa de familia y somos sociedad anónima, esto para mi gusto es lo más problemático, insisto, creo que los cambios son importantes y necesarios pero la verdad, no creo que resulten.

A modo de hacer un cierre de este capítulo, creemos que habría sido muy útil para esta investigación, el haber conocido claramente, la misión que se auto-asigna esta empresa. Según el autor más gravitante en este trabajo, Edgard Schein, ésta es el "logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas". Ahora bien, no olvide el lector que el objetivo de este trabajo se relaciona

con el estudio de las resistencias al cambio y no hacer un estudio respecto de la cultura organizacional de esta Editorial.

Cabe destacar además que los elementos encontrados en el discurso grupal, entregan una riqueza temática que serviría para hacer una análisis mucho más amplio ya que, obviamente, hay muchos más contenidos que los analizados aquí.

Por cierto, y en relación a estos contenidos queremos circunscribir este documento al objetivo central que nos planteamos, haciendo referencia a una frase que consignamos al inicio del mismo,... *la teoria determina los fenómenos que se han de observar...*

9. CONCLUSIONES

a. Para reconocer las Resistencias al Cambio es imprescindible conocer primero qué es un proceso "normal" de Cambio. Así como, también, en psicología clínica, para diagnosticar una patología, es imprescindible conocer inicialmente, qué es lo sano. Aparentemente, lo normal es que en un proceso de cambio haya resistencia a este proceso, ahora bien, es posible que estas resistencias sean barreras emocionales o problemas de manejo de información del cambio. Sería interesante profundizar, en una investigación posterior, cuál de estos dos aspectos tiene mayor peso a la hora de hacer Resistencia al Cambio.

b. Una inadecuada dirección de la implementación de los cambios genera resistencia a éstos. Si se aplica el cambio planificado, tal como se plantea desde la tradición Leviniana, la resistencia al cambio será aminorada y/o será posible de controlar de una manera más eficiente en beneficio del cambio propuesto.

c. La participación en el origen del cambio, teóricamente, permite la creación de compromiso con el mismo y anula o disminuye la resistencia al cambio. En este estudio no fue posible llegar a una conclusión categórica respecto de este

tema, dado que los entrevistados manejaban poca información respecto del proceso de cambio que se estaba implementando. Deducimos que la participación en la gestación del proceso de cambio y/o el manejo de información respecto del mismo es muy relevante. Pensamos, además, que las reacciones emocionales serían más fáciles de modular si se maneja adecuadamente el proceso cognitivo y racional, en tanto los sujetos pueden percibir los objetivos de la empresa más claramente. Aún así, destacamos que si bien el tema cognitivo puede modular las expresiones afectivas no es requisito único y suficiente para explicar todo el proceso de resistencia al cambio.

d. En opinión de los entrevistados, en esta empresa hay resistencia a escuchar las opiniones que provienen de los subordinados, lo que explicaría en cierta forma la resistencia al cambio encontrada en este trabajo. Evidentemente, cuando los sistemas comunicacionales no son fluidos entre los distintos niveles jerárquicos, se está dificultando la posibilidad de participar y por el contrario se está imponiendo el hacer algo que no se tiene claro, esto trae como consecuencia la resistencia al cambio por parte de aquellos que no tienen la información pertinente y no han sido gestadores de este proceso. Entonces, un buen manejo del cambio supone un flujo expedito de comunicaciones entre los distintos niveles jerárquicos, esto no quiere decir

que los niveles superiores deban entregar toda la información, ya que estratégicamente puede ser inconveniente, sin embargo la información entregada a los subordinados debe ser la justa para que sea percibido por ellos como una posibilidad real de participación en el cambio implementado. Se sugiere investigar en forma más profunda este tema en un próximo estudio.

e. Las resistencias al cambio encontradas, son específicas: por la imposición de metas, por la falta de participación y la falta de información. Una hipótesis tentativa, que explicaría este fenómeno, dice relación con que habría resistencias parciales referidas a los elementos que dan forma al cambio completo que se quiere implementar, entendiendo que un cambio involucra diversos elementos en su desarrollo. A nuestro juicio estas resistencias parciales son las resistencias normales que se pueden encontrar en cualquier proceso de cambio y creemos son necesarias para éste, dado que son el motor que facilitará la ejecución de los cambios. En contraste a lo anterior suponemos que existe una resistencia global respecto del cambio, cuestión que creemos sería interesante trabajar como hipótesis en un estudio posterior.

f. En el caso analizado no hay una resistencia general a todo el proceso de cambio que se está implementado. Una segunda vertiente a investigar posteriormente, podría ser que, así como hay gente que hace resistencia a

elementos puntuales del cambio, existirían otras que harían resistencias globales relacionadas con la filosofía de fondo del cambio implementado. Claramente lo anterior, es un proceso más difícil de manejar, en términos de aminorar la resistencia al cambio y por ende haría más complicado de implementar el mismo. En el caso de las resistencias parciales, un cambio táctico puede aminorar y hasta eliminar la resistencia, a diferencia del fenómeno de resistencia global que implicaría un cambio más radical por parte del sujeto que hace este tipo de resistencia. En este sentido, el individuo debe someterse a un nuevo proceso de socialización organizacional o se producirá su alejamiento de la empresa. Al verificar la hipótesis planteada en la conclusión anterior, posiblemente se encuentren resistencias generales a todo el proceso de cambio, entonces, una segunda hipótesis interesante de investigar sería que, existen resistencias al cambio que afectan o rechazan a todo el proceso de cambio.

10. ANEXOS

10.1 ANEXO 1 : FOCUS GROUP 1

Fecha	:	08/01/98
Lugar	:	Editorial Don Bosco.
Coordinador	:	Rodrigo Vega B.
Observador	:	Eduardo Toro J.

Se trabajó en dos grupos de diez personas cada uno, Focus Group 1 y Focus Group 2, con los cuales se trataron tres temas-preguntas:

1. ¿Que piensan del Proceso de cambio de la Editorial? ¿ Cómo lo perciben?

2. ¿Cómo influye este proceso de cambio en ustedes?.

3. La estructura actual de la Editorial, ¿es apropiada para el cambio?

Grupo N° 1

María Teresa

Entré a una gran empresa, me siento acogida. Me gusta trabajar aquí, yo no puedo opinar respecto de esta primera pregunta, según lo que me han dicho mis colegas, en un año la Editorial ha tenido un gran cambio, pero yo, ingresé cuando estaba ya todo cambiado y como siempre, conocí de esta manera la forma de trabajar, no creo tener la misma impresión de mis compañeros.

Nery

Soy como la más antigua de este grupo.

Antes era Editorial Salesiana, una gran Editorial en el mercado, pero chiquitita en su estructura.

Por ejemplo los contratos no existían, se trabajaba con boleta de honorarios, es por esto que cuando se implementó el nuevo sistema donde estabamos de planta me sentí muy bien, fue como un alivio saber que se está en un trabajo "estable", me sentí muy gratificada por ser contratada.

En 1996, se querían hacer grandes cambios, desde ese momento la empresa se tornó con mucha inestabilidad, lo peor fue que despidieron a mucha gente personalmente me sentía muy angustiada ante la posibilidad de despidos.

Pero no todo era tan malo, la jefe de ventas me daba confianza y también el equipo de colegas, en ese momento el equipo se formaba por solo tres personas en Santiago.

Había muchos cambios de personas, yo tenía gran angustia al no saber que iba a suceder, todos los fines de mes uno no sabía si sería el último sueldo que iba a recibir.

Sergio

Básicamente lo mismo que Nery.

Soy jubilado con poca plata. Y buscando que hacer después de haberme jubilado empecé a buscar trabajo en algo que se relacionara más o menos con lo que había hecho toda la vida. Leí el anuncio en el diario y empecé a trabajar aquí. También con boleta de honorarios y después con contrato.

De a poco fui integrándome a mi nueva pega, me fui comprometiendo con la empresa y aquí estoy hace dos años y medio. Yo sé que todavía hay falencias pero tengo esperanzas en que los nuevos cambios se mejorará.

Pero igual pienso que algunas decisiones deberían consultarnos a nosotros, no para tomar la decisión pero nosotros somos los que sabemos que es lo que está pasando en la calle, por ejemplo, las metas de los textos debió haber sido conversada con nosotros, se nos impuso de una u otra manera y ahora tenemos que lograrla no más.

Mónica

Fuimos contratadas diferente al resto, con aviso en diario.

Yo imaginaba que la Editorial era más grande y no era tanto como lo imaginaba. Una situación divertida de ese tiempo es que yo me integré a este equipo como supervisora ¡y no tenía a quien supervisar!.

A mi sí me produjo mucha angustia por los cambios, no estaba preparada para tanta cosa distinta, claro que ahora encuentro que la cosa va para mejor. Pero no me olvido que se me produjo mucha angustia por los cambios en un principio.

Ricardo

Soy hermano de Nery y conocía a la empresa por sus comentarios.

Me atraían los desafíos de la Editorial.

Me he sentido apoyado en este poco tiempo

Falta más participación en las decisiones.

Falta más consultas sobre las metas.

No nos han consultado la opinión que hay de los textos (estudio de mercado) y doblaron la meta.

Ximena

Este tema es recurrente, sentimos que trabajamos por impulso. Los europeos lo hacen planificadamente con meses de antelación.

Me siento ansiosa..., con los libros.

Margarita

Fui contratada como promotora, lo tomé con entusiasmo y compromiso.

También creo que trabajo por impulso. A pesar que ahora las cosas están más claras y mi jefe se encarga de motivarme y seguir adelante.

Pero todavía hay problemas en mi zona, Santillana arrasa y no tenemos todo el material de promoción que necesitamos para competir de igual a igual.

Todavía adolecemos de material.

La promoción la hacemos de corazón y a eso le falta material. Me abruma cuando Santillana entrega mucho más material que nosotros.

Ximena

Sentimos el desafío y queremos ganar. Yo vuelvo a decir, podemos lograrlo.

Roxana

Al inicio era una incertidumbre mi permanencia, después se tranquilizó.

Es un desafío, conocer gente nueva.

Margarita

Al comienzo era una lata, lo burocrático había que hacer unos informes de promoción, eran unas fichas donde se escribía lo que se hacía y eso me cargaba.

Lo mejor y lo más difícil también es conocer a la gente, tener paciencia y saber hacer el trabajo.

Yo creo que todavía se adolece de cosas, pero el cambio ha sido positivo, estoy contenta con la nueva forma de trabajar, lo único que me preocupa es lograr la meta y creo que no la vamos a lograr, tal vez el próximo año, pero ahora no.

Gerardo

Se da que en mi región la gente se engancha por las relaciones de personas. Más que con las editoriales, claro que hay que aclarar que me refiero a que es lo que esas personas (se refiere a los promotores de otras editoriales) les pueden ofrecer a cambio de que ellos soliciten los libros de sus empresas.

El profesor tiene mal sueldo y en la atención influye quien lo trata mejor y le ofrece más.

Creo que la estructura de EDB está en proceso, se está mejorando, estas mismas dinamicas denotan que algo está pasando, que mejoramos que vamos para adelante más y mejor. En cuanto a ediciones está bien. Tal vez se puede criticar que los libros este año no estuvieron a tiempo, pero de a poco vamos a mejorar

El desafío es a promoción y ventas. Lo bueno es que las políticas de promoción se están aclarando, a pesar que falta como decía el compañero hace un rato, debemos encontrar cuál es la formula para llegar mejor a los profesores.

María Teresa

Lo que no me parece bien es que los plazos que se plantean desde la Editorial a veces no funcionan al mismo ritmo del de los colegios cada uno de ellos tienen realidad distinta.

Ricardo

La responsabilidad es compartida. El trabajo que yo hice ¿es bueno?. ¿El apoyo de la Editorial?.

Por falta estructural los textos no llegan a tiempo.

Eduardo

Hay subcultura del Departamento de Promoción. No se ven otras estructuras de la Editorial.

Desean cambios.

Nery

Otra cosa distinta de ahora es que hay comisión de equipo, a mi no me molesta esta situación, seguramente los colegas de provincia deben tener una realidad distinta. En Santiago es más fácil resolver que en regiones.

Algo que también ha cambiado es que hay menos improvisación, se han hecho planes de ventas y de promoción, por cierto ahora también vendemos.

Sergio

Ha habido gran crecimiento en esta empresa, yo lo definiría como explosivo, en textos y en personas, como decía Nery antes trabajábamos tres personas nomás.

Cuando recién ingresamos a la Editorial, la empresa estaba tocando fondo y de repente levantó, como dije fue como una explosión que superó cualquier expectativa, fue como el Ave Fénix (en tono alegre).

Yo insisto, hemos cambiado para mejor, pero aun faltan cosas como una política clara de promoción, que textos son los que se van a promocionar, que vamos a decir en los colegios, etc.

Nery

Antes nos reuníamos mucho más que ahora, pero ahora nos escuchan, tenemos más participación.

Ricardo

Echo de menos la evaluación de nuestro mercado, falta estudio de mercado y así poder hacer correcciones.

Margarita

A mí me angustia que los profesores no son "derechos", le dicen a uno que los libros son buenos y después optan por otros, pero en definitiva así es esta pega.

Nery

En todo caso igual hecho de menos el saber como equipo el trabajo que tú hiciste, es decir que fue lo que hizo tal y cual persona, saber la historia de que pasó durante el día en terreno. Todavía hace falta que nos pregunten que pasó durante el día en el terreno. Todavía hace falta que nos pregunten que pasó en los colegios, esto serviría para que se dieran cuenta de la realidad que hay en la calle.

Gerardo

A mí lo que me angustia es cuando me pregunto porque me dicen que no en un colegio, y terminan eligiendo otro libro, de otra Editorial, como decía esta decisión muchas veces tiene que ver con las personas que hacen la promoción, y lo que me pregunto es si soy yo el que está fallando.

Para este año me propongo cambiar la estrategia de llegada a los colegios para conseguir el sí. Las metas que firmamos, ya veremos si las logramos alcanzar o no.

Yo creo que las metas son muy altas. Pero si los jefes las hicieron es que son posibles de alcanzar, habrán hecho estudios que hagan viables el cumplirlas.

Mónica

En el ciclo anterior no nos dieron las herramientas necesarias para conseguir las metas. Yo sinceramente creo que no vamos a poder lograrla.

Sergio

Es una meta cuestionada, "porque tenemos que alcanzar esas metas relativas". Yo pienso que si mis directivos dicen algo, yo puedo dar mi opinión.

Ximena

Estamos muy comprometidos, más que por el sueldo estamos ligados por un sentimiento. Nos gusta trabajar aquí, somos buenos compañeros de trabajo, nos llevamos bien y nos apoyamos unos a otros, además nuestro jefe tiene un excelente trato con nosotros.

Ahora yo solo estoy planificándome para estar lista en marzo para este nuevo desafío que nos propone la Editorial y la vida. Hemos pasado a una nueva etapa y no nos queda más que adaptarnos a este nuevo ritmo y a esta nueva estructura.

Ricardo

Las metas son cuantitativas. Tenemos que aceptar lo que está dado, firmamos los contratos.

Pero a mí lo que más me importa, lo que más me interesa es lo cualitativo, y eso tiene que ver con lo que yo puedo aportar de mi parte para dar lo máximo de mí mismo y así tener la tranquilidad de saber que di todo lo posible, eso es lo importante. Con lo otro ya veremos.

Ximena

Yo creo que lo más importante es ser muy sincera con una misma, uno sabe hasta donde puede dar y creo sinceramente que podemos llegar a la meta que nos han propuesto y que firmamos.

Eduardo

Yo puedo cumplir la meta y tengo confianza que todos ustedes también, lo que pasa es que todavía no lo saben. Las metas son exigentes pero están pensadas para ser alcanzadas.

Ximena

La realidad de las regiones es diferente a Santiago. Nosotros trabajamos solos, mantenemos un contacto fluido con Santiago pero a veces me he sentido como abandonada.

Nery

Psicológicamente me estoy preparando para lograr la meta. Los números están ahí, firmamos un contrato relacionado con esas metas además, pero yo me aboco a conseguir

la meta que esta relacionada con las comisiones, la parte económica y como ya he dicho la seguridad de un contrato me hace sentir más cómoda y confiada.

Voy con actitud positiva que me va a ir bien.

Gerardo

Ahora estamos al final de una temporada así que tenemos una gran angustia. Distinto sería si estuviéramos a mitad de año y supiéramos que vamos a tener el resto de la temporada para lograr los objetivos planteados, por lo pronto nos queda esperar que el trabajo que hemos realizado en este año que pasó halla sido lo suficientemente bueno para que logremos alcanzar la meta que se nos propuso.

10.2 ANEXO 2 : FOCUS GROUP 2

Fecha	:	09/01/98
Lugar	:	Editorial Don Bosco.
Coordinador	:	Rodrigo Vega B.
Observador	:	Eduardo Toro J.

Se trabajó en dos grupos de diez personas cada uno, Focus Group 1 y Focus Group 2, con los cuales se trataron tres temas-preguntas:

1. ¿Que piensan del Proceso de cambio de la Editorial? ¿ Cómo lo perciben?

2. ¿Cómo influye este proceso de cambio en ustedes?.

3. La estructura actual de la Editorial, ¿es apropiada para el cambio?

Grupo N° 2

Graciela

Yo soy profesora y llegué a la Editorial después de que no me renovaron el contrato en el colegio, la verdad es que estaba harto cansada de trabajar de profesora, así empecé a buscar trabajo en alguna empresa que estuviera más o menos relacionada con lo que yo sé hacer, y vi un aviso en el diario, así llegué a la Editorial.

Paola

Mi caso es distinto, era estudiante de periodismo, una amiga me contó que necesitaban gente para trabajar media jornada, yo como necesitaba plata para seguir estudiando entré a trabajar aquí, bueno después igual tuve que salir de la universidad y como me gustó esta pega me quedé.

Sergio C.

Yo entré hace dos años, soy profesor, pero como los sueldos de los profesores son tan bajos, busqué algo que me permitiera seguir en contacto con el gremio, así empecé a trabajar aquí después de haber visto el aviso en el diario.

Jorge

Yo no tengo nada que ver con el gremio de los profesores, soy vendedor, he trabajado en venta de intangibles por hartos años, he vendido afiliaciones a A.F.P., Isapres, Celulares y ahora estoy vendiendo libros, me gusta trabajar en ventas, creo que tengo pasta para hacer esto.

Mauricio

Yo llevo como dos años en este trabajo, entramos juntos con la Andrea, la Claudia y la Gloria, "soy bendito entre todas las mujeres", recién llevamos un ... a lo mejor somos parte de los cambios que se están realizando en la Editorial.

Andrea

Como dijo Jorge entramos juntos a la Editorial, fue por un aviso en el diario, hasta el momento me gusta trabajar aquí, para mí todo era nuevo, así que la verdad no sé hasta que punto me afectan los cambios que se están produciendo, hasta el momento todo me parece bien, excepto las metas, que como dicen los colegas son muy altas, yo no se...

Claudia

Bueno yo no soy tan nueva aquí, llevo un par de años y cuando llegué no tenía mucha experiencia en este trabajo, también soy profesora, recién egresada, pero solo he hecho clases en mi práctica y clases particulares, tengo muchas ganas de hacerlo, pero mientras este trabajo me parece bien, además aquí los sueldos son mejores.

Gloria

Yo tengo que repetir lo mismo que mis compañeros, entramos a la Editorial en la misma época, estoy recién integrándome a la sesión y viendo "los problemas" que puedan haber en la Editorial, espero que aquí pueda darme cuenta de que es lo que pasa, yo pensaba que esta reunión era para tratar temas de planificación del próximo año, pero en fin, espero aportar en lo que pueda.

Andrés

Yo tampoco soy nuevo, llevo alrededor de cuatro años en la Editorial, me encanta este trabajo, me gusta poder ayudar a los profesores y recorrer los colegios, me siento prestando un servicio a la comunidad y a la educación de este país, como casi todos llegué a trabajar por un aviso en el diario, estoy bien aquí, a pesar del famoso contrato que tuvimos que firmar por el "asusto" (quiso decir asunto) de las metas.

Fernando

Yo tampoco soy nuevo, entré poco después que Andrés y también estoy contento con este trabajo, "soy vendedor" y ahora trabajo aquí haciendo ventas y promoción de libros. Soy como un visitador médico pero de libros, me gusta este trabajo, además no me preocupan las metas, en todas las pegas que he tenido antes se deben cumplir metas mensuales o anuales, lo único que espero es que juntos podamos lograr la meta que nos han "propuesto".

Graciela

Respecto al cambio de la Editorial me parece bien, llevo tres años trabajando aquí y la verdad de un tiempo a esta parte se han producido hartos cambios, yo en lo personal pienso que los cambio se hacen para mejor, tengo hartas esperanzas en que todo va a salir bien, los compañeros más antiguos me han dicho que antes era un verdadero caos, ahora la situación está un poco desordenada pero supongo que tiene que ver con el proceso mismo, vuelvo a insistir, los cambios siempre son para mejor.

Paola

Yo opino lo mismo, los cambios son para mejor, espero que así sea, lo mismo que la Graciela: va muy poco tiempo para saber si los cambios son muy profundos, en todo caso para mí es un desafío, el sólo trabajar, o sea, ahora que ya no estoy estudiando y trabajo tiempo completo para mí también es un cambio.

Jorge

Yo he estado en hartas empresas como vendedor, no me asustan los cambios. Yo creo que ahora va a ser mejor que antes, lo primero que espero es que nos ordenemos un poco, me gustaría que hubiera un plan de marketing para que todos anduviéramos transmitiendo en la misma onda... eso espero de este cambio.

Mauricio

Yo no sé si se está o no produciendo un cambio, si es verdad espero que sea para mejor. Yo he conocido a la Editorial así y todavía estoy enterándome de lo que ha pasado antes.

Andrea

A mí los colegas más viejos... antiguos, me han contado que antes no era como ahora, no existían metas, me contaron que antes se llamaba Editorial Salesiana, lo que es yo entré a trabajar a EDEBE, también me contaron que no se hacían contratos y que la gente duraba súper poco trabajando aquí... lo que espero del cambio es que se mantenga como ha sido hasta ahora, o sea con buenas relaciones laborales.

Claudia

No sé que decir, espero que lo que estamos haciendo sirva para mejorar nuestro trabajo, no se como sería antes pero por ejemplo este tipo de encuentros me parecen súper buenos, poder decir lo que uno siente y que opina de esto o de aquello, si esto ha sido así desde siempre entonces ¿para qué tratar de cambiar?.

Gloria

Lo que yo puedo decir como un aporte para el cambio, es que me habría gustado que esta reunión se hubiera hecho antes de firmar el papelito en que nos condenamos con las metas, habría sido súper bueno que los compañeros que tienen más experiencia en este trabajo hubieran aportado en la confección de las metas, yo no estoy diciendo que no

sea posible de alcanzar, es sólo que algunos compañeros opinan que es muy alta, yo no sé..., pero encuentro muy bueno que se hagan este tipo de reuniones.

Andrés

Yo creo que estamos cambiando para mejor, se están implementando cosas que antes no teníamos, claro que todavía nos faltan cosas, la competencia el próximo año va a estar difícil, el año pasado prácticamente estabamos solos con libros que contemplaban la reforma, este año las otras editoriales se nos adelantaron, por ejemplo nosotros no tenemos los libros listos, además ellos tienen bastante más elementos de marketing, eso creo yo que todavía hay que cambiarlo.

Fernando

Lo que dice Andrés es cierto, las otras editoriales tienen más recursos, pero yo tomo esto como un desafío personal, yo quiero y voy a llegar a la meta, a lo mejor nosotros somos más artesanales en nuestro trabajo pero tiene una mística que es impagable, como saben yo he trabajado en hartas empresas y en ninguna he encontrado gente como la de aquí, estoy de acuerdo en que tenemos fallas pero las cosas están cambiando, y ese es un buen desafío para todos.

Sergio C.

Parece que definitivamente soy el más viejo de este grupo, en estos años la Editorial a pasado por hartos cambios importantes, primero se convirtieron en Sociedad Anónima, ha habido harta rotación de personal, una vez estuvimos solamente con gente part-time, se cambio al sub-gerente, etc. Pero quiero decir que jamás en todo este tiempo la Editorial se había dado el trabajo de conversar con nosotros sobre estos temas, eso me parece un cambio muy importante.

Otra cosa importante es que ahora tenemos contrato indefinido, entre comillas porque todos saben que si no llegamos a la meta algo puede pasar... en todo caso alguien dijo por ahí que esto es un desafio y yo a mis años ya no le temo a los desafíos, yo voy a dar lo mejor de mí y si no llego a la meta voy a quedar con la conciencia tranquila.

Graciela

Yo ya dije antes, los cambios casi siempre son para mejor, espero que efectivamente sea así, yo como siempre tengo las pilas bien puestas, afrontando este nuevo desafio de las metas, cuando estemos más ordenados todo va a estar mejor, pero me gustaría decir algo respecto a la estructura administrativa de la Editorial... ¿esa es una de las preguntas de esta reunión cierto?, Bueno yo creo que respecto a esto hay más falencias que en ninguna otra parte, esta Editorial funciona como una empresa de familia y somos

sociedad anónima, esto para mi gusto es lo más problemático, insisto, creo que los cambios son importantes y necesarios pero la verdad, no creo que resulten.

Paola

Pensando en lo que dice la Graciela yo tengo las mismas aprensiones, ¿esto va a quedar entre nosotros cierto?... bueno si es así la tiro nomás, yo creo que ni el cura está muy convencido de que estos cambio den resultados, igual que Graciela y creo que el resto de mis compañeros un cambio siempre viene bien, pero debe ser algo más planificado, me parece que no es así, tal vez Eduardo tenga más información al respecto y nos pueda contar, pero lo que percibo yo es que se está haciendo este trabajo sin mayor planificación y eso me preocupa.

Mauricio

Perdonen que me meta ¿no hay un orden para hablar cierto?... la verdad yo no creo que la cosa sea así de chabacana, para mí esta es una empresa seria y si está implementando un estilo nuevo de gestión debe estar planificado, a lo mejor no nos han consultado mucho pero creo que detrás de esto hay profesionales del área que saben, o al menos eso creo, saben lo que hacen...

Jorge

Yo estoy de acuerdo con el Mauro...

Sergio C.

¿Parece que íbamos a conversar sobre como influye este cambio en nosotros también?, de eso quiero hablar yo, a mí me preocupa esa parte, como ya dije yo he visto pasar harta agua debajo del puente, en otras partes y aquí también, a mí me pasa que a pesar de todas las estructuraciones y reestructuraciones que se han hecho aquí, me asusta un poco el cambio, me preocupa que no resulte, que haya habido poca información a nosotros, los que al parecer somos los más afectados por este asusto, me preocupa que no se nos halla consultado antes lo que nosotros creemos a partir de lo que se ve en la calle, etc. Eso me pone nervioso...

Claudia

Que raro que Sergio hable así, no se me habría ocurrido que le asustara este cambio...

Sergio C.

No me asusta, me preocupa y creo que debe ser normal pues, es como cambiarse de pega o de casa...

Claudia

Bueno, no quise decirlo así, solo quería decir que es re-parecido a lo que me pasa a mí, me asustan los cambios pero parece que vamos bien encaminados, este encuentro me parece super bien, yo vuelvo a insistir a mí me parece que hasta el momento hemos funcionado bien, hemos crecido poco a poco y no me parece que parar las cosas hagan que funcionemos mejor, al contrario, me parece que el cambio esta siendo demasiado drástico, esto que estamos haciendo ahora se debió haber hecho antes de que no impusieran las metas por ejemplo, la gerencia sabe de teoría, pero lo de afuera lo sabemos nosotros, nosotros vemos como trabaja la competencia, nosotros hablamos con los profesores y sabemos sus demandas, tal vez un cambio importante sería que hubiera más posibilidades de retroalimentación de nosotros hacia la empresa.

Fernando

Bien, estoy de acuerdo con lo que se ha dicho hasta aquí, pero a mi se me hace más un desafío que una imposición, a mí me gusta enfrentar estas tareas.

Tal vez lo más problemático sea la estructura de la Editorial, no me parece la más adecuada, alguien decía antes que esta empresa es como una empresa familiar, eso yo lo veo como un beneficio más que un problema, así tenemos mística, que según lo que yo pienso es una de nuestras fortalezas más importantes, es lo que nos hace diferentes a las otras editoriales, yo por ejemplo me llevo bien con todos ustedes...

Gloria

Déjenme hablar a mi poh...

Fernando

Y si no pides la palabra...

Gloria

La estoy pidiendo pero parece que Don Rodrigo no me ha visto (risas), yo quiero decir... a lo mejor estoy fuera de contexto, pero quiero decir que estoy muy contenta que hallamos tenido este encuentro, que podamos decir abiertamente lo que nos parece de los cambios que estamos viviendo, de lo que viene, de lo que sentimos, de lo que nos pasa, ojalá podamos hacerlo más seguido, aún así me parece que aquí se debería

clarificar la película un poco más, hemos hablado harto rato sobre el cambio y que nos pasa con el cambio, etc. ¿pero quien sabe con certeza que tan profundos son los cambios que se supone estamos viviendo?, según lo que yo veo solo ha sido una cuestión de metas.

EPÍGONO*

Tal vez este trabajo no sea una gran contribución a la psicología, pero es una gran contribución a los psicólogos que aquí nacen.

- Epígono = El que sigue las huellas de otro.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, Gordon — "La Personalidad, su Configuración y Desarrollo", Herder, 1986.
- Anastassiou y Haz — "Clima Organizacional y Clima Psicológico", TUC, 1980.
- Castillo y otros — "Desarrollo Organizacional" Seminario de Título, Univ. Concepción, 1991.
- Correa y Ruffat — "Adaptación del test de aptitudes Administrativas GCT-II. Tesis Univ. D.Portales, 1992.
- Drexler, J.A. — "Organizational Climate...", Journal of Applied Psychology, 1977.
- Flores, Fernando — "Inventando la Empresa del siglo XXI", Dolmen, 1996.
- Flores, Fernando — "Creando Organizaciones para el Futuro", Dolmen, 1995.
- Gabin, J.F. — "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", Journal of Applied Psychology, 1975
- Hampton, David R. — "Administración", Mc Graw Hill, 1996.

- Iglesias e Iñiguez — "La investigación Psicológica en Chile" Tesis UC, 1987.
- James, L.R. & Jones, A.P. — "Organizational Climate: a review of theory and research", Psychological Bulletin, 1974.
- Katz y Kahn — "Psicología Social de las Organizaciones", Ed. Trillas, 1993.
- Kerlinger N., Fred — "Investigación del Comportamiento", Mc Graw Hill, 1994.
- Kolb, Rubin & Mcintyre — "Psicología de las Organizaciones". Prentice Hall, 1993.
- Larraín, Soledad — "Estudio Exploratorio de un instrumento", TUC, 1976.
- Lotito, Franco — "Relación entre percepción de Clima...", TUC, 1992.
- Rodríguez M, Darío — "Gestión Organizacional", Ed. Univ. Católica, 1995.
- Rodríguez M, Darío — "Diagnóstico Organizacional" Ed. Univ. Católica, 1992.
- Schein, Edgar H. — "Psicología de la Organización". Prentice Hall, 1993.

- Schein, Edgar H. "Consultoria de Procesos", (vol-1), Addison-Wesley, 1990.
- Schein, Edgar H "Consultoria de Procesos", (vol-2), Addison-Wesley, 1988.
- Schein, Edgar H. "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Plaza & Janes, 1988.
- Schneider, B. "Organizational Climates: an essay", Personnel Psychology, 1975.
- Schuler, R.S. "Role percepcions, satisfaction and perfomance...", Journal of Applied Psychology, 1975.
- Selltiz, Claire "Método de Investigación en las Relaciones Sociales", Rialp, 1968.