



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001

# CURSOS INSTITUCIONALES

## DIPLOMADO EN REINGENIERÍA DE PROCESOS

MOD. II. REINGENIERÍA HUMANA

Del 10 de julio al 21 de agosto de 2001

## *APUNTES GENERALES*

Lic. Victoria Aguilar Rivera  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Julio-agosto /2001

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

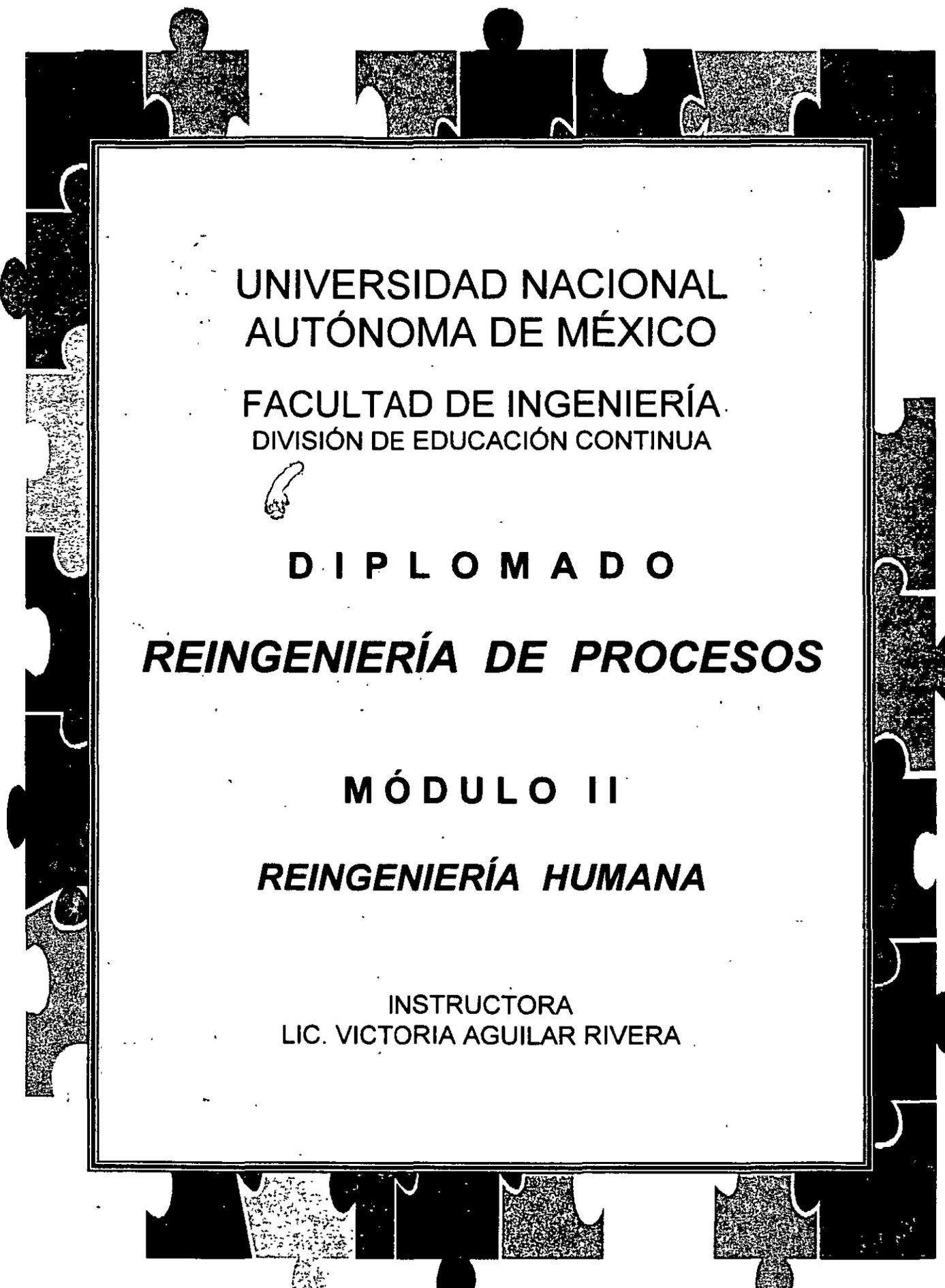
21

22

23

24

25



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



**DIPLOMADO**

***REINGENIERÍA DE PROCESOS***

**MÓDULO II**

***REINGENIERÍA HUMANA***

INSTRUCTORA  
LIC. VICTORIA AGUILAR RIVERA

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar y poner en práctica herramientas encaminadas a la reestructuración del propio potencial personal a través de procesos de reingeniería humana o social, destinados a la transformación o rediseño tanto gradual y moderado como rápido y radical de las actitudes, las creencias y la cultura organizacional en las instituciones públicas; así como aplicar dichas herramientas al conveniente tratamiento de las posibles resistencias hacia el cambio inherentes a la implantación de proyectos de reingeniería, con el propósito de poder viabilizar su éxito, mediante el logro del apoyo y la cooperación activa de los individuos que en ellos intervienen.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Al concluir el curso, los asistentes a éste serán capaces de:

- ◆ Desarrollar una comprensión más profunda de la dimensión humana de la reingeniería y de lo que significa estar inmerso en un movimiento renovador, con miras a estar en óptimas condiciones de adoptar las medidas pertinentes no sólo para dirigir un plan de cambio sino también para inspirar empatía hacia él, asegurando así su continuidad y los beneficios a ella inherentes.
- ◆ Emplear procedimientos y técnicas que les permitan promover en los agentes, participantes y destinatarios de procesos de reingeniería, un pleno entendimiento, aceptación y puesta en marcha de los mismos.

## **CONTENIDO**

1. Reingeniería humana o de procesos sociales: Generalidades introductorias.
  - 1.1. ¿Qué es la reingeniería humana?
  - 1.2. ¿Por qué es indispensable la reingeniería humana?
  - 1.3. ¿Cuáles son los principios fundamentales de la reingeniería humana?
  - 1.4. ¿Cuáles son las etapas constitutivas de los procesos de reingeniería humana?

2. Tipos de cambios producidos por la reingeniería de procesos humanos o sociales.
  - 2.1. Cambio en las unidades de trabajo.
  - 2.2. Cambio en los oficios.
  - 2.3. Cambio en el papel del trabajador.
  - 2.4. Cambio en la preparación para el oficio.
  - 2.5. Cambio en el enfoque sobre las medidas relativas al desempeño y las compensaciones.
  - 2.6. Cambio en los criterios de ascensos y promociones.
  - 2.7. Cambio en los valores, creencias y cultura organizacionales.
  - 2.8. Cambio en las estructuras institucionales.
  - 2.9. Cambio en los servidores públicos en puestos de mando.
  
3. Transformación de procesos sociales: El cambio interno o psicológico requerido por los individuos dentro de las organizaciones para adaptarse a nuevas circunstancias.
  - 3.1. Proceso de cambio.
    - 3.1.1. Cambio personal.
      - 3.1.1.1. Cambio de paradigmas y actitudes.
    - 3.1.2. Cambio organizacional.
      - 3.1.2.1. Rediseño de creencias: Cambio de valores sobre la naturaleza humana en el trabajo.
      - 3.1.2.2. Rediseño de actitudes: Cambio de valores sobre las relaciones interpersonales en el trabajo.
      - 3.1.2.3. Rediseño de la cultura organizacional: Cambio de valores y normas sobre el comportamiento en el trabajo.
  - 3.2. Tipos de cambios.
    - 3.2.1. Racional o funcional.
    - 3.2.2. Emocional o radical.
  - 3.3. Dinámica del cambio.
    - 3.3.1. La relación de ayuda.
    - 3.3.2. La empatía en la relación de ayuda.
      - 3.3.2.1. La empatía primaria.
      - 3.3.2.2. La empatía avanzada.
      - 3.3.2.3. La empatía profunda.
  - 3.4. Estrategias de cambio.
    - 3.4.1. Modelo de renegociación planeada.
    - 3.4.2. Modelo de riesgo calculado.
    - 3.4.3. Modelo de motivación personal.
    - 3.4.4. Modelo psicobiológico.
  
4. Agentes de cambio en la reingeniería de procesos: Principales protagonistas.

5. La dirección del cambio de procesos sociales.
  - 5.1. Desarrollo y vicisitudes.
  - 5.2. Tipología psicológica vinculada a procesos de cambio.
    - 5.2.1.1. "Los Apabullados.
    - 5.2.1.2. "Los Atrincherados".
    - 5.2.1.3. "Los Fanfarrones"
    - 5.2.1.4. "Los Estudiosos".
  - 5.3. Fases del cambio interno o ajuste psicológico a las innovaciones: Enfoques teóricos aplicables a la reingeniería de procesos.
    - 5.3.1. Enfoque de William Bridges.
      - 5.3.1.1. Final o pérdida.
      - 5.3.1.2. Transición.
      - 5.3.1.3. Nuevo comienzo.
    - 5.3.2. Enfoque de Elizabeth Kübler-Ross.
      - 5.3.2.1. Negación.
      - 5.3.2.2. Ira.
      - 5.3.2.3. Negociación.
      - 5.3.2.4. Tristeza o depresión.
      - 5.3.2.5. Aceptación.
  - 5.4. Estrategias para garantizar el cambio.
    - 5.4.1. Contar con un agente de cambio dentro del equipo de reingeniería.
    - 5.4.2. Proporcionar capacitación en administración del cambio al equipo de reingeniería.
    - 5.4.3. Crear un plan de administración del cambio al inicio del proyecto de reingeniería.
    - 5.4.4. Dar riguroso seguimiento al plan de administración del cambio.
  - 5.5. Resistencia al cambio: Factores causales.
    - 5.5.1. Racionalidad.
    - 5.5.2. Miedo.
    - 5.5.3. Incomodidad.
    - 5.5.4. Escepticismo.
  - 5.6. Herramientas de diagnóstico y evaluación para dilucidar la posición de los involucrados y de las organizaciones en su totalidad hacia la reingeniería de procesos de negocios.
    - 5.6.1. Auditorías históricas para descubrir éxitos y fracasos anteriores en cambios a gran escala.
    - 5.6.2. Auditorías culturales para señalar barreras potenciales.
    - 5.6.3. Auditorías situacionales para comprender el estado psicológico o mental actual de la empresa.

- 5.7. Elementos de apoyo para aplicar el plan de administración del cambio en cada etapa de la reingeniería de procesos.
  - 5.7.1. Comunicación.
  - 5.7.2. Participación.
  - 5.7.3. Liderazgo.
  - 5.7.4. Reforzamiento y sistemas de recompensas y reconocimiento.
  - 5.7.5. Educación y capacitación.
  
- 6. Asertividad: Habilidades de comunicación interpersonal aplicables a la promoción del cambio en las organizaciones.
  - 6.1. Fundamentos conceptuales.
  - 6.2. La asertividad como fuente de desarrollo en el medio laboral.
  - 6.3. Herramientas de la comunicación asertiva.
    - 6.3.1. Mensajes YO.
    - 6.3.2. Escucha activa.
    - 6.3.3. Retroalimentación.
  - 6.4. Técnicas para el manejo asertivo de las críticas y la manipulación.
    - 6.4.1. Aserción básica.
    - 6.4.2. Libre información.
    - 6.4.3. Auto-revelación.
    - 6.4.4. Aserción empática.
    - 6.4.5. Aserción progresiva.
    - 6.4.6. Aserción exploratoria.
    - 6.4.7. Aserción transaccional.
    - 6.4.8. Aserción confrontativa.
    - 6.4.9. Disco rayado.
    - 6.4.10. Banco de niebla.
    - 6.4.11. Aserción negativa.
    - 6.4.12. Interrogación negativa.
    - 6.4.13. Compromiso viable.
  - 6.5. Técnicas de manejo de conflictos.
    - 6.5.1. Integración.
    - 6.5.2. Conciliación.
    - 6.5.3. Evitación.
    - 6.5.4. Complacencia.
    - 6.5.5. Uso del poder.
  - 6.6. Tácticas de negociación.
    - 6.6.1. Negociación blanda.
    - 6.6.2. Negociación dura.

7. El estrés como respuesta de inadaptación a los procesos de cambio.
  - 7.1. Factores organizacionales que contribuyen al estrés.
  - 7.2. Efectos fisiológicos de la respuesta de estrés.
  - 7.3. Efectos psicológicos de la respuesta de estrés.
  - 7.4. Efectos conductuales de la respuesta de estrés.
  - 7.5. Sugerencias y estrategias para manejar el estrés.
  
8. Errores comunes que determinan el fracaso en la labor de reingeniería
  - 8.1. Tener poca claridad o confusión en las definiciones.
  - 8.2. Abrigar expectativas irreales e inalcanzables.
  - 8.3. Emplear recursos inapropiados.
  - 8.4. Falta de patrocinio.
  - 8.5. Trabajar en un campo de acción inadecuado.
  - 8.6. Confundir reingeniería con actualización tecnológica.
  - 8.7. Misticismo.
  - 8.8. Carecer de una metodología eficaz.
  - 8.9. Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
  - 8.10. No concentrarse en los procesos.
  - 8.11. No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.
  - 8.12. Hacer caso omiso de los valores y las creencias de los empleados.
  - 8.13. Conformarse con resultados de poca monta.
  - 8.14. Claudicar y abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
  - 8.15. Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
  - 8.16. Permitir que las culturas y las actitudes existentes impidan que empiece la reingeniería.
  - 8.17. Pretender que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba
  - 8.18. Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la esencia de la reingeniería.
  - 8.19. Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.
  - 8.20. Sepultar la reingeniería en medio del cúmulo de actividades de la agenda de trabajo.
  - 8.21. Disipar la energía en un gran número de proyectos.
  - 8.22. Tratar de rediseñar cuando el alto mando está próximo a la jubilación.
  - 8.23. No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
  - 8.24. Concentrarse exclusivamente en rediseñar.
  - 8.25. Tratar de hacer reingeniería sin volver a alguien desdichado.
  - 8.26. Dar marcha atrás cuando se encuentra alguna resistencia.
  - 8.27. Prolongar demasiado el esfuerzo.
  
9. Cierre y conclusiones del módulo.

## **METODOLOGÍA**

- ☞ Conferencias.
- ☞ Ejercicios individuales y grupales.
- ☞ Lecturas comentadas.
- ☞ Estudio de casos.
- ☞ Dramatizaciones.
- ☞ Juegos vivenciales.

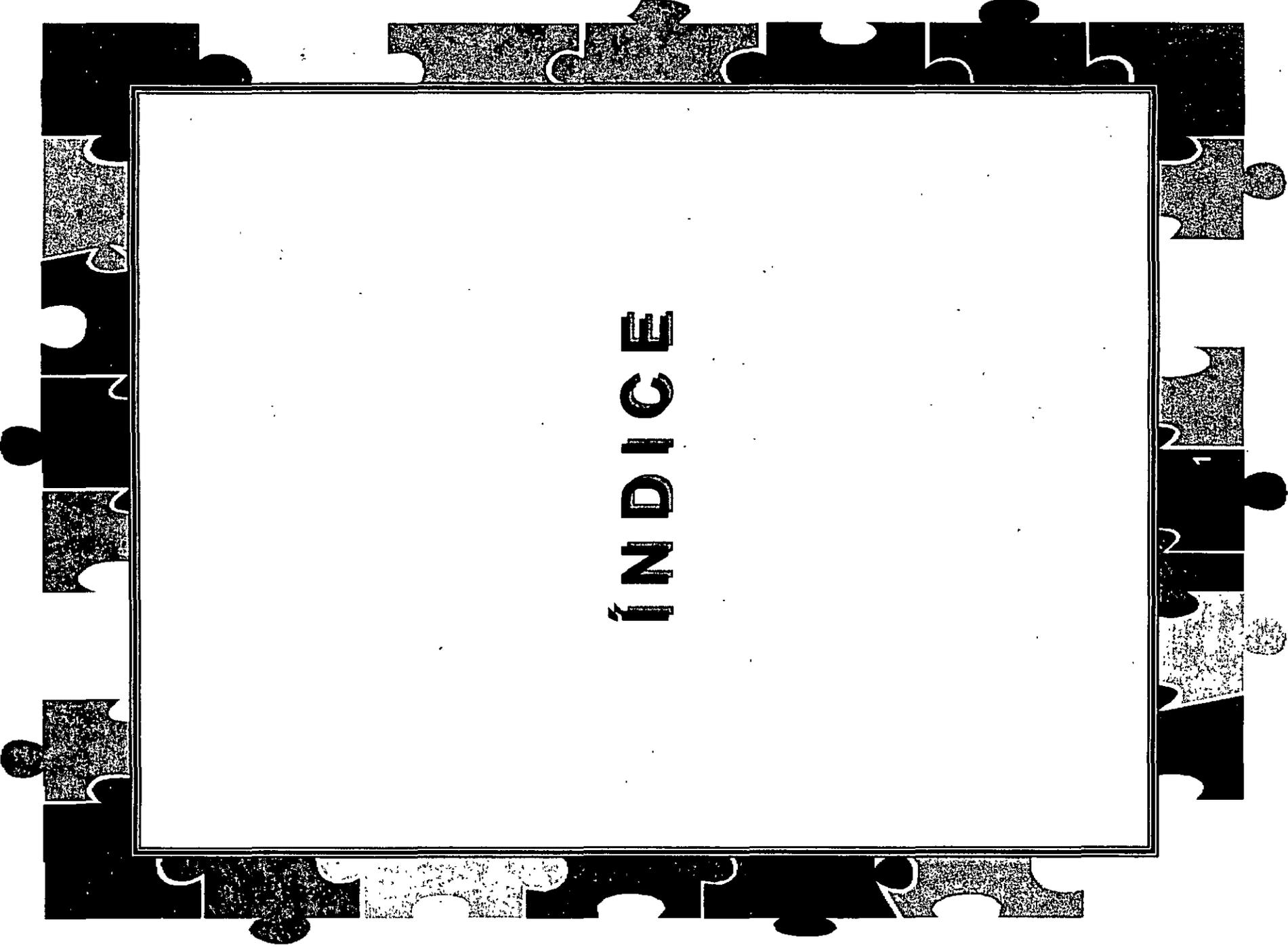
## **DURACIÓN**

Treinta y dos horas

## **INSTRUCTORA**

Victoria Aguilar Rivera.

- ★ Licenciatura en Psicología Clínica. Universidad Iberoamericana.
- ★ Estudios de Maestría y Doctorado en Psicología. Universidad Iberoamericana.
- ★ Instructora externa independiente en el área de Capacitación y Desarrollo Humano en diferentes compañías e instituciones de los sectores público y privado.
- ★ Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- ★ Profesora de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- ★ Psicoterapeuta y consultora independiente en psicometría y psicodiagnóstico.



**ÍNDICE**

# ÍNDICE

<b>1. Reingeniería humana o de procesos sociales: Generalidades introductorias.</b>	<b>5</b>
! ¿Qué es la reingeniería humana? . . . . .	17
! ¿Por qué es indispensable la reingeniería humana? . . . . .	17
! ¿Cuáles son los principios fundamentales de la reingeniería humana? . . . . .	17
! ¿Cuáles son las etapas constitutivas de los procesos de reingeniería humana? . . . . .	27
<b>2. Tipos de cambios producidos por la reingeniería de procesos humanos o sociales.</b>	<b>34</b>
! Cambio en las unidades de trabajo. . . . .	35
! Cambio en los oficios. . . . .	37
! Cambio en el papel del trabajador. . . . .	39
! Cambio en la preparación para el oficio. . . . .	40
! Cambio en el enfoque sobre las medidas relativas al desempeño y las compensaciones. . . . .	41
! Cambio en los criterios de ascensos y promociones. . . . .	43
! Cambio en los valores, creencias y cultura organizacionales. . . . .	43
! Cambio en las estructuras institucionales. . . . .	46
! Cambio en los servidores públicos en puestos de mando. . . . .	47
<b>3. Transformación de procesos sociales.</b> (Ver Anexo 1)	
<b>4. Agentes de cambio en la reingeniería de procesos: Principales protagonistas.</b> (Ver Ejercicio)	
<b>5. La dirección del cambio de procesos sociales.</b>	<b>50</b>
! Desarrollo y vicisitudes. . . . .	50
! Tipología psicológica vinculada a procesos de cambio. . . . .	62
! Fases del cambio interno. . . . .	134
! Estrategias para garantizar el cambio. . . . .	139

	142
! <i>Resistencia al cambio: Factores causales.</i> . . . . .	146
! <i>Herramientas de diagnóstico y evaluación.</i> . . . . .	147
! <i>Elementos de apoyo para aplicar el plan de administración del cambio.</i> . . . . .	
<b>6. Asertividad: Habilidades de comunicación interpersonal aplicables a la promoción del cambio en las organizaciones.</b>	<b>151</b>
! <i>Fundamentos conceptuales.</i> . . . . .	151
! <i>La asertividad como fuente de desarrollo en el medio laboral.</i> . . . . .	160
! <i>Herramientas de la comunicación asertiva.</i> . . . . .	164
! <i>Técnicas para el manejo asertivo de las críticas y la manipulación.</i> . . . . .	178
! <i>Tácticas de negociación.</i> . . . . .	191
! <i>Técnicas de manejo de conflictos.</i> <i>(Ver Anexo 2)</i>	
	<b>210</b>
<b>7. El estrés como respuesta de inadaptación a los procesos de cambio.</b>	
! <i>Factores organizacionales que contribuyen al estrés.</i> . . . . .	215
! <i>Efectos fisiológicos de la respuesta de estrés.</i> . . . . .	216
! <i>Efectos psicológicos de la respuesta de estrés.</i> . . . . .	217
! <i>Efectos conductuales de la respuesta de estrés.</i> . . . . .	218
! <i>Sugerencias y estrategias para manejar el estrés.</i> . . . . .	231
	<b>244</b>
<b>8. Errores comunes que determinan el fracaso en la labor de reingeniería.</b>	
! <i>Tener poca claridad o confusión en las definiciones.</i> . . . . .	245
! <i>Abrigar expectativas irreales e inalcanzables.</i> . . . . .	247
! <i>Emplear recursos inapropiados.</i> . . . . .	248
! <i>Falta de patrocinio.</i> . . . . .	249
! <i>Trabajar en un campo de acción inadecuado.</i> . . . . .	251
! <i>Confundir reingeniería con actualización tecnológica.</i> . . . . .	252
! <i>Misticismo.</i> . . . . .	253
	<b>254</b>

! Carecer de una metodología eficaz. . . . .	255
! Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo. . . . .	256
! No concentrarse en los procesos. . . . .	257
! No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos. . . . .	258
! Hacer caso omiso de los valores y las creencias de los empleados. . . . .	258
! Conformarse con resultados de poca monta. . . . .	259
! Claudicar y abandonar el esfuerzo antes de tiempo. . . . .	259
! Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería. . . . .	260
! Permitir que las culturas y las actitudes existentes impidan que empiece la reingeniería. . . . .	261
! Pretender que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba. . . . .	262
! Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la esencia de la reingeniería. . . . .	262
! Escatimar los recursos destinados a la reingeniería. . . . .	263
! Sepultar la reingeniería en medio del cúmulo de actividades de la agenda de trabajo. . . . .	264
! Disipar la energía en un gran número de proyectos. . . . .	264
! Tratar de rediseñar cuando el alto mando está próximo a la jubilación. . . . .	265
! No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora. . . . .	266
! Concentrarse exclusivamente en rediseñar. . . . .	266
! Tratar de hacer reingeniería sin volver a alguien desdichado. . . . .	267
! Dar marcha atrás cuando se encuentra alguna resistencia. . . . .	267
! Prolongar demasiado el esfuerzo. . . . .	269
<b>Anexo 1 : Transformación de procesos sociales.</b>	<b>287</b>
<b>Anexo 2 : Técnicas de manejo de conflictos.</b>	<b>297</b>
<b>Ejercicio : Agentes de cambio en la reingeniería de procesos: Principales protagonistas.</b>	<b>318</b>
<b>Bibliografía.</b>	

# REINGENIERÍA HUMANA O DE PROCESOS SOCIALES :

## GENERALIDADES INTRODUCTORIAS

*“El actual es un tiempo de gran agitación empresarial,  
en el que las instituciones antiguas y formales  
se encuentran repentinamente con que  
deben volverse muy flexibles”*

PETER DRUCKER

El cambio en las organizaciones e instituciones se ha convertido en una de tantas modalidades de la vida. Las fusiones, modernizaciones, reorganizaciones, despidos, modificaciones a las leyes, reducciones de tamaño y la incorporación de nuevas tecnologías, son acontecimientos cotidianos. Todo directivo y líder debe afrontar el desafío de mantener el buen desempeño bajo condiciones caóticas. Es posible que la fuerza de trabajo esté confusa y descorazonada, que se resista al cambio. La seguridad de un empleo, la lealtad a la organización o institución y el desarrollo progresivo de una carrera han dejado de ser las recompensas por el buen desempeño.

Al trabajar con los administradores y líderes de varias organizaciones e instituciones, se ha hecho evidente que, muchas veces el proceso de cambio resulta amenazante y produce confusiones. Con todo, la mayoría de las organizaciones han dedicado sólo una ligera atención al manejo del capital humano en el transcurso de los períodos de cambio. Las obras clásicas sobre fusiones, modernizaciones y reestructuraciones consagran únicamente unas cuantas páginas a la cuestión de lo que se debe hacer con el personal de las organizaciones e instituciones durante los períodos de cambio. Muchas de

ellas han descubierto que, aunque reorganizaron sus estructuras no han logrado modificar las actitudes de los empleados que las integran. Cuando esto sucede, los directivos se sienten frustrados por la resistencia y la falta de productividad imperantes entre la fuerza de trabajo.

En tales circunstancias, ¿qué se puede hacer para conformar una fuerza de trabajo productiva y con alicientes para actuar?. Todo cambio es único y requiere de un enfoque especializado para garantizar que los resultados sean positivos. No existe ninguna lista de pasos infalibles; dependiendo de la situación, los directivos tienen que experimentar y adoptar medidas específicas.

El manejo del cambio es un conocimiento nuevo. En las escuelas de administración de empresas no existen asignaturas que mantengan actualizados a sus alumnos sobre este tema. Por consiguiente, a este respecto, todos somos descubridores e inventores. No obstante lo cual, es reconocida por todos los especialistas en la materia, la necesidad insoslayable que enfrenta todo directivo de estar en óptimas condiciones de ejercer su gestión exitosamente, convirtiendo sus ideas en resultados positivos ante situaciones de cambio, para cuyo efecto es menester desarrollar no sólo su sentido común y buen juicio, sino también una serie de habilidades y estrategias pertinentes, como las enunciadas a continuación:

- Comprender su papel en el cambiante sitio de trabajo.
- Explorar cómo será el sitio de trabajo del futuro.
- Dirigir el cambio de la cultura organizacional o institucional.
- Comprender y manejar al personal durante el cambio.
- Proporcionar liderazgo para el cambio.
- Valerse de los acontecimientos organizacionales o institucionales para manejar la transición.

- Lidar con la resistencia de personas y grupos.
- Negociar nuevos arreglos de trabajo.
- Encontrar los errores comunes.
- Preparar a su grupo para el cambio.
- Dominar el cambio.

Alvin Toffler en su libro *"The Adaptive Corporation"* señala que la organización adaptable necesita una nueva clase de liderazgo; necesita directivos de adaptación dotados de un conjunto totalmente nuevo de habilidades no lineales. Sobre todo, el administrador "adaptante" de la actualidad tiene que estar dispuesto a pensar más allá de lo imaginable, a formarse nuevos conceptos de servicios, procedimientos, programas y propósitos antes de que una crisis vuelva inevitable el cambio radical. Aún advertidos del inminente cataclismo, subraya Toffler, la mayoría de los directivos siguen viendo a las organizaciones como de costumbre; sin embargo, agrega, la actitud de que la actividad económica y laboral es predecible resulta peligrosa en un entorno que, para propósitos prácticos, está permanentemente convulsionado.

Si se reflexiona un poco sobre lo mencionado por Toffler, valdría la pena considerar los numerosos cambios a los que ha estado sujeta la vida dentro de las organizaciones e instituciones en el curso de los últimos años, entre los cuales cabe citar los siguientes:

- Innovaciones en el campo de la tecnología.
- Ciclos de productos y/o servicios acelerados.
- Fusiones.
- Liquidaciones.
- Despidos.
- Reducciones de tamaño.

- Apertura de nuevas divisiones o dependencias.
- Ramificaciones.
- Descentralizaciones.
- Reorganizaciones.
- Automatizaciones.
- Modificaciones en la alta dirección.
- Transformaciones en la cultura organizacional: Nuevas políticas, nuevos valores, nuevas expectativas, objetivos y misiones.
- Revisiones legales.
- Privatizaciones.
- Mayores obligaciones empresariales.

Durante los años sesenta, la definición de la capacidad administrativa se basaba en técnicas administrativas específicas de planificación, programación y control. Actualmente, la capacidad se basa más en actitudes, métodos, principios y valores, así como en la habilidad para idear mejoras en la higiene laboral, la innovación y la productividad. Hoy en día, el directivo se desempeña en un ambiente distinto, y debe administrar de manera distinta. Debe ser un **administrador del cambio**, o, mejor dicho un **líder del cambio**.

El liderazgo del cambio no es una habilidad que esté reservada en exclusiva para los altos mandos. Conforme las empresas e instituciones luchan por responder a las presiones del mundo actual en constante y vertiginosa transformación tecnológica, científica, económica, política y social, los directivos y sus equipos de trabajo tienen que aprender a actuar con rapidez para alcanzar estándares más altos de eficiencia y una mayor productividad. En muchas organizaciones esto es determinante porque si no se tiene éxito en este cometido puede suceder que no sobrevivan.

Durante los últimos años, muchos cambios de gran alcance han echado raíces en el sitio de trabajo. Si bien los aspectos específicos pueden variar, el cambio está ocurriendo en más sitios de trabajo y a un ritmo cada vez más rápido. Las razones no son atribuibles sólo a "la moda". La premisa de todas las nuevas estrategias es el hecho de que hoy en día las organizaciones necesitan estar preparadas para el cambio continuo. Durante el cambio, las estructuras, alicientes y presiones que predominan son muy diferentes de las del proceso tradicional. Las organizaciones modernas le piden a cada persona que asuma más responsabilidades y conceden un valor especial a los equipos de trabajo que están más prestos a colaborar con mayor iniciativa y autonomía, por lo que, incluso, la estructura de algunas organizaciones se ha transformado haciéndose más plana y menos jerarquizada.

Así, algunos de los aspectos que muy probablemente podrán contemplarse a partir del año 2000 en casi todas las organizaciones como algo común podrían ser:

- Mayor participación de los empleados en todos los niveles de la toma de decisiones.
- Un énfasis creciente en el "trabajo que posee significado".
- Mayor responsabilidad para los empleados en lo personal.
- Menos puestos de mando y más participación a través de equipos autodirigidos.
- Gran atención al capital humano, demostrada por la inversión en capacitación, adiestramiento repetido y desarrollo de habilidades.
- Un ambiente que estimula más confianza y respeto mutuos.
- Un aumento en la protección de los derechos de los empleados.
- Programas de apoyo al equilibrio entre el trabajo y la familia.

- Un estímulo creciente para el aprendizaje y la creatividad fuera del sitio de trabajo, mediante planes de reembolsos de cuotas y honorarios de enseñanza o instrucción.
- Mejores reconocimientos y recompensas por desempeño superior.
- Grupos directivos más pequeños.
- Una mayor diversidad de la fuerza de trabajo, en la que figuran más mujeres y miembros de las minorías.
- Una necesidad permanente de empleados especializados.

En una organización que cambia constantemente, ningún conjunto de habilidades conserva siempre su utilidad. Los conocimientos técnicos que una persona adquiere en la escuela o en el trabajo se hacen obsoletos en poco tiempo.

No hace mucho, el empleado de oficina tenía que saber cómo introducir y alinear el papel carbón cuando mecanografiaba un documento. En la actualidad, esa misma persona debe entender de computadoras, aparatos de fax y el concepto del correo electrónico.

Hoy en día, lo más importante para los trabajadores es, **no el dominio** de un determinado conjunto de habilidades sino **la comprensión de la manera de aprender**. Para prosperar hoy en día, las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Tienen que estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos. La mayoría no puede permanecer rigurosamente especializada, debe hacerse "generalista".

¿Qué quiere decir esto? En primer lugar, que cada empleado deberá asumir mayor responsabilidad. A esto se le conoce como el **concepto de “dos trabajos”**. Además de desempeñar un trabajo en particular, el “segundo trabajo” del empleado consiste en ayudar a su organización a cambiar y mejorar en forma continua.

En segundo lugar, ya no es posible garantizar al empleado un trabajo definido. Si una persona desea permanecer en una organización, deberá aprender a dominar muchos trabajos y estar preparada para cambiar con frecuencia. Habrá muchos casos en los que el cambio será no sólo dentro de un departamento o especialidad, sino, más ampliamente, de uno a otro giro de funcionamiento o área de actividad. Los empleados más valiosos serán los que tengan la flexibilidad necesaria para dominar la mayor cantidad de tareas y dificultades.

En tercer lugar, las organizaciones e instituciones tendrán que conformarse para adoptar una estructura menos jerarquizada y permitir una mayor participación del personal. Los grupos de trabajo recibirán más autoridad para decidir de qué manera llevarán a cabo sus tareas. Habrá que compartir más ampliamente la información, porque la necesitarán más grupos. El papel del directivo, estará cada vez más alejado de la tradicional función de control y más próximo a la de mantener la capacitación y flexibilidad de su equipo, a fin de que pueda alcanzar metas que estarán cambiando constantemente.

La realidad que los directivos modernos y del futuro tienen que enfrentar es que las viejas maneras de trabajar -la división de tareas sobre la cual las organizaciones e instituciones se han organizado desde que Adam Smith<sup>1</sup> sentó el principio en la segunda mitad del siglo XVIII- sencillamente no funcionan ya. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. El mundo de Adam Smith y sus maneras de ejecutar el trabajo son el paradigma de ayer.

Sabemos asimismo, que la naturaleza misma del cambio ha sufrido una transformación. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Hoy en día, es lo normal.

Por otra parte, el paso del cambio se ha acelerado y se ha extendido a otros ámbitos, ahora no sólo se circunscribe a los terrenos de la economía y del desarrollo tecnológico, sino que se presenta también en el medio social y político, afectando a las instituciones públicas y a las dependencias gubernamentales. De aquí que en la actualidad, las organizaciones tienen que moverse rápidamente, o no se moverán en absoluto. Además, tienen que mirar en muchas direcciones al mismo tiempo. Los directivos *creen* que sus organizaciones están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están. Lo que generalmente detectan son los cambios que ellas mismas esperan.

---

<sup>1</sup> La mayor parte de las organizaciones actuales -cualquiera que sea el giro a que se dediquen, cualquiera que sea el grado de avance tecnológico que tengan, o sea cual sea su origen nacional- derivan su estilo y raíces laborales del principio de la división del trabajo que describió Adam Smith en su obra *"La Riqueza de las Naciones"*, publicada en 1776. En ese principio incorporó sus observaciones realizadas dentro de una fábrica de alfileres, de que cierto número de trabajadores especializados, realizando cada uno solo un paso de la fabricación de un alfiler, podía hacer muchísimos más de ellos en un día que el mismo número de trabajadores generalistas dedicados a hacer toda una pieza completa.

La división del trabajo aumentó la productividad de los operarios que hacían alfileres por un factor de centenares. La ventaja, escribió Smith, *"se debe a tres circunstancias distintas: en primer lugar, al aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar, al ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos"*.

Pero lo cierto es que los cambios que pueden hacer fracasar a una organización o institución son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el medio laboral de nuestra época.

El cambio ha creado un mundo nuevo para el trabajo, y cada día se hace más evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se pueden arreglar para que funcionen en otro. En particular, las instituciones y organismos gubernamentales creados para vivir en el burocratismo, el estatismo de partido, la complejidad administrativa, el anacronismo tecnológico, y el anquilosamiento en normas, procesos y procedimientos; no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo donde la pluralidad, la creciente democratización de la población, la mayor participación ciudadana, el énfasis en la atención a los derechos humanos, y la mayor demanda de calidad en los servicios públicos, exigen, necesariamente, una mayor flexibilidad y más rápidas reacciones.

El diagnóstico del problema es sencillo, pero la acción correctiva que exige no es tan fácil de ejecutar como las soluciones que ya se han probado. El diagnóstico va al corazón mismo de lo que una organización o institución hace. En general, la diferencia entre las competentes y las improductivas es que las primeras saben hacer su trabajo mejor. Si las organizaciones e instituciones quieren volver a ser eficaces y sobrevivir, tendrán que echar un vistazo a la manera de realizar su trabajo.

El mensaje central es, pues: Ya no es necesario ni deseable que las organizaciones estructuren sus actividades y funciones en torno a la división del trabajo de Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el cambiante mundo actual. Lo que las organizaciones e instituciones modernas tienen que hacer es integrarse en torno a los *procesos*.

Ésta es una afirmación tan radical y tan trascendental hoy como lo fue en su tiempo la de Adam Smith. Los administradores que comprendan y acepten este concepto del trabajo basado en procesos, contribuirán a que sus organizaciones vayan a la cabeza. Los que no, se quedarán atrás.

Las estructuras clásicas de las organizaciones, que especializan el trabajo y fragmentan los procesos, tienden a perpetuarse porque ahogan la innovación y la creatividad. Si, por ejemplo, alguien en un departamento funcional dentro de una dependencia gubernamental realmente tiene una idea nueva —como sería el caso de una manera mejor de atender a las necesidades de la ciudadanía—, primero tiene que convencer a su jefe, el cual a su vez tiene que convencer a su superior y así sucesivamente a través de la escala jerárquica. Para que una idea sea aceptada todos tienen que decir que sí, pero en cambio para matar la idea basta con un no. Desde el punto de vista de sus diseñadores, esta obstaculización institucionalizada de la innovación no es un defecto de la estructura clásica sino una salvaguardia contra cambios que podrían introducir riesgos indeseables.

Los procesos fragmentados y las estructuras especializadas de instituciones diseñadas para otra época tampoco responden bien a grandes cambios en el ambiente externo - es decir, en el entorno político-social. El diseño actual de procesos da por sentado que las condiciones se modificarán sólo dentro de límites estrechos y previsibles. Retirando la administración de las operaciones y fraccionando esas operaciones entre departamentos especializados, las organizaciones actuales hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o que si se da cuenta, no pueda hacer nada al respecto.

En la actualidad, las organizaciones fragmentadas muestran extraordinarias deseconomías de escala, mismas que aparecen no solamente en forma directa sino también en costos indirectos. Si, por ejemplo, una empresa hace 100 unidades de trabajo por hora y cada uno de sus empleados puede hacer 10 unidades, la empresa necesitaría 11 personas: 10 empleados y 1 supervisor. Pero si la demanda de los bienes y/o servicios de la empresa aumenta 10 veces, o sea a 1000 unidades de trabajo por hora, entonces necesitará justamente diez veces más empleados más un supervisor para cada 10 empleados nuevos. Necesitaría unas 196 personas: 100 empleados, 10 supervisores, 1 coordinador, 3 jefes, 18 personas en una entidad de recursos humanos, 19 empleados en planificación a largo plazo, 22 en auditoría y control, y 23 en facilitación y expedición.

La deseconomía de escala no obedece sólo a proliferación burocrática y gigantismo, si bien algo de esto también ocurre. Es más bien consecuencia de un concepto equivocado de administración. Las organizaciones toman un proceso natural, como por ejemplo una demanda de servicio, y lo dividen en un montón de piezas pequeñas: las tareas individuales que hace la gente en los departamentos funcionales. Luego tienen que contratar un ejército de personas para que vuelvan a reunir las piezas y armar el proceso. Estas personas, con títulos como auditor, contralor, expedidor, enlace, supervisor, subdirector y director, son simplemente el “pegamento” que mantiene unidas a las personas que realizan el trabajo real, es decir: todos aquellos directamente implicados en la atención a las solicitudes de servicio. Muchas empresas pueden bajar los costos directos, pero los costos indirectos suben, y suben mucho. En otras palabras, hoy las organizaciones están pagando más por el “pegamento” que por el trabajo real, lo cual es una receta para crear dificultades.

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque a largo plazo, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos indirectos -estas características no son nuevas; no han aparecido súbitamente. Siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo las organizaciones e instituciones no tenían que preocuparse mucho por ellas. Lo verdaderamente grave es que estamos entrando en el siglo XXI con organismos diseñadas en el XIX para que funcionaran en el XX. Necesitamos algo enteramente distinto.

\*\*\*\*\* Material adaptado de:

Scott, Cynthia D.

***"Cómo dirigir el cambio en las organizaciones"***

Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

México, D.F., 1993.

Hammer, M.; Champy, J.

***"Reingeniería"***

Editorial Norma, S.A.

Bogotá, 1994.

**¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA HUMANA?  
¿POR QUÉ ES INDISPENSABLE?  
¿CUÁLES SON SUS FUNDAMENTOS Y SUS ETAPAS CONSTITUTIVAS?**

Hay directivos y jefes que ocupan su cargo por su destacada preparación técnica y son excelentes profesionales. Han estudiado de 4 a 8 años una carrera – economía, ingeniería, administración, leyes, medicina, u otras - y son capaces de ejercerla con eficacia; entonces se les asciende a jefes y comienzan a ejercer una función para la cual no estudiaron: conducir un equipo humano cuya preparación implica también otros tantos años de estudio. Aquí comienzan los problemas tanto para el superior jerárquico como para los colaboradores.

Como no nos han enseñado a ser jefes o a dirigir, o lo que es más importante, a cooperar, comunicarnos con eficacia y conocernos a nosotros mismos, las relaciones interpersonales en las organizaciones se hacen muchas veces dificultosas y no se logra del equipo el rendimiento necesario para ser competentes.

Muchas organizaciones conscientes de esta carencia ofrecen entrenamientos permanentes a sus empleados y especialmente a su personal de mando, con la finalidad de lograr la eficacia en las relaciones y en la gestión, sin lo cual los individuos no logran los objetivos, no por ser malos, sino sencillamente porque no fueron preparados para ejercer puestos de mando, para convivir y/o para cooperar.

La educación no ha contemplado, hasta ahora, en sus planes de estudio, una preparación para la vida, una formación humanista o un aprender a “ser persona”, como dice el psicoterapeuta norteamericano Carl Rogers.

Así, no se nos ha enseñado a colaborar, a ser amigo(a), a vivir en pareja, a ser padre/madre, a detentar un cargo de autoridad o, lo más elemental, a comprender el mundo emocional, las percepciones, actitudes y conductas de las personas de nuestro entorno inmediato, que de alguna manera determinan las relaciones interpersonales que entablamos con ellas durante toda la vida, independientemente de la profesión o actividad que desarrollen.

Aprender a conocernos debiera ser la primera y más importante asignatura, porque de esta manera las personas tendríamos la oportunidad de comprender los procesos internos, las reacciones y las relaciones con nuestros semejantes, lo que nos ayudaría a ejercer el gran derecho humano a ser felices, relacionarnos bien, estar emocionalmente sanos y, especialmente, a sentirnos dueños de nuestra vida.

Pero de momento, no parece haber gran interés en que los humanos aprendan a convivir pacíficamente en la familia o en la relación entre grupos de trabajo medianos y grandes, y así pasamos por la vida muchas veces sufriendo unas relaciones interpersonales que no se comprenden y por lo tanto no se pueden variar.

Con su escasa o nula preparación como tales, los padres hacen lo que buenamente pueden, empleando como forma educativa el castigo, la crítica, la coacción, la manipulación, el poder, la comparación denigrante, que se ve reforzada por unos profesores que tampoco han estudiado la gran asignatura de "aprender a ser personas" y, por lo tanto, se limitan a transmitir conocimientos con los cuales los niños aprenden a "hacer cosas" pero no a convivir de forma armoniosa, sana, pacífica y productiva.

Dentro del contexto de esta nefasta educación se nos ha enseñado de manera implícita a depender unos de otros, pero de tal suerte que la cooperación, la colaboración, la amistad y el afecto quedan relegados frente a la rivalidad y al sometimiento. Se aprende que hay dos tipos de individuos: los que tienen poder, ordenan, mandan, manejan y se aprovechan, y quienes deben obedecer y ser víctimas pasivas sojuzgadas, que viven la desgracia del conformismo.

Esta modalidad de depender unos de los otros se presenta en la familia, en los centros de estudio, las instituciones, las organizaciones y los países.

Contraria a la dependencia está la autonomía. Para ser una persona autónoma es necesario estudiar, prepararse, analizarse, aprender a comprender las emociones, percepciones, motivaciones, conductas y actitudes, lo cual permitirá tener plena conciencia de las cosas, de las otras personas, de las propias necesidades y carencias educativas.

Para adquirir la autonomía hay que sacudirse las influencias paternas y sociales no adecuadas, liberarse de las maneras negativas aprendidas en el pasado sobre cómo comportarse, pensar, sentir, y percibir.

La toma de conciencia, el darse cuenta de quién soy, qué necesito, qué espero lograr, cómo me gustaría vivir y cómo los mensajes verbales y actitudinales, recibidos de padres, educadores, u otras figuras de autoridad, pueden, de alguna manera, estar frenando o impidiendo el desarrollo de las propias capacidades.

Los mensajes recibidos en la infancia están grabados como si fuesen una audiocinta y muchas veces se disparan en el presente generando pensamientos erróneos, amenazantes, que impiden ser uno mismo.

Así, mensajes como "soy un inútil", "siempre me pasa lo mismo", "ya no doy más, un día explotaré", "sería mejor morirse", "nunca lograré lo que quiero", "es imposible, no es para mí", "nadie me ayudará", "la gente me va a engañar", "venimos a sufrir", son algunos de los pensamientos amenazantes con los cuales las personas se acosan, se desaniman y se obstaculizan el logro de aquello a lo que natural y sanamente aspiran.

Es necesario analizar estos pensamientos, ver su origen y luego reorganizar la energía proyectándola en el sentido de nuestras expectativas. Como las personas han pasado muchos años en ese circuito dependiente, negativo y autoamenazante, algunas veces tienen que recurrir a un profesional de las ciencias de la salud mental (psicólogo, psicoterapeuta, orientador) para reestructurar el mundo interior y su relación con el exterior.

Alcanzar la autonomía significa la liberación de la persona para que opte por el pleno desarrollo de su potencialidad humana. El camino pasa por aprender a disfrutar del trabajo y del descanso.

Hacer cosas y revisarlas, hacerlas mal y repetirlas, revisar la tarea mal hecha por otros, no es justo. Cada persona debe tomar la plena responsabilidad de su trabajo y hacer las cosas bien a la primera vez evitando pérdidas de esfuerzo, tiempo y energía. Una persona autónoma disfruta con el trabajo bien hecho en lugar de quejarse constantemente de problemas, fallos y errores. En esencia se planifica para tener tiempo para el trabajo, para la familia y el ocio. Si las personas malgastan su tiempo, no se sienten bien, ni son eficaces en su trabajo, ni hacen felices a quienes les rodean.

Formar a las personas, ayudarlas a desarrollarse, a cooperar en equipo y a mejorar su ejecución, es una de las importantes tareas que un directivo debe realizar, teniendo en cuenta que llevar a cabo las funciones propias de un puesto con calidad, es una parte, pero la otra, es una gestión eficaz orientada a satisfacer a clientes o usuarios tanto internos como externos.

Recordemos la fórmula del Desarrollo Organizacional : D.O. = Desarrollo Técnico + Desarrollo Humano.

Contar con un diseño avanzado, con una operación eficaz y con una calidad reconocida, es fundamental; pero el verdadero éxito se conseguirá con un equipo emprendedor, profesional, dinámico, participativo, con confianza en la organización o institución, en sus jefes, en sus compañeros y en sí mismo.

Dentro del concepto que se tiene actualmente de la calidad, ha quedado suficientemente demostrada la necesidad de la mejora continua. Kaoru Ishikawa defendía la mejora constante, especialmente de pequeñas cosas, pero llevada a la práctica como sistema por parte de todas y cada una de las personas dentro de la organización. La filosofía es: "Si cada persona hace pequeñas mejoras de forma constante la organización progresa y a la vez se crea un buen clima generado por las ideas o sugerencias que aportan los empleados y trabajadores a todo nivel dentro de la empresa". Este tipo de mejoras es incremental o gradual, muy apropiado para empresas que ya funcionan de manera eficiente y eficaz pero buscan mantenerse, no obstante, para las que están en segunda o tercera línea o, incluso, más abajo, y quieren cambiar, la mejora paso a paso no logra producir el efecto necesario para desarrollarse y garantizar el futuro.

**La Reingeniería de Procesos** es, por consiguiente, la herramienta de elección para obtener mejoras substanciales, de forma radical, partiendo de los procesos clave o críticos que definen el giro o actividad característica de una organización en lugar de considerar las funciones o tareas aisladas inherentes a los diferentes puestos que la constituyen.

La mejora gradual de procesos no es lo bastante rápida ni suficientemente intensa como para potenciar el cambio de forma radical, lo cual necesitan la gran mayoría de las organizaciones e instituciones.

En algunas crónicas, lamentablemente por falta de conocimientos de quien escribe, se presenta la Reingeniería de Procesos como un sustituto de la Calidad Total, es más, se aduce que la reingeniería es occidental y más adecuada para países del área europeo-americana. La realidad es que la calidad total se complementa y enriquece con la reingeniería, ya que ésta aporta sistemas de cambio drásticos, partiendo de cero, cuando las necesidades de la organización o institución así lo requieran.

La Reingeniería de Procesos significa volver a empezar planteándose:

1. ¿Cuáles son las actividades clave de la organización o institución?
2. ¿Cómo están concebidas?
3. ¿Cómo hacerlas más simples, eficaces y rentables?

La respuesta es, empezar desde cero, y olvidarse de las viejas teorías de administración para crear sistemas más eficaces, reduciendo tiempos y movimientos.

Michael Hammer dice expresamente: "La reingeniería de procesos no pretende modificar el comportamiento de los empleados o de los directivos. . . se trata de cambiar radicalmente la forma de trabajar".

Ahora bien, si para la mejora gradual es necesario superar las resistencias y lidiar con las actitudes, para una transformación radical se hace necesario reorientar la forma de pensar, sentir, y comportarse, a fin de llegar a ser capaz de hacer aceptar el cambio drástico.

Hagamos un breve resumen de las ideas principales hasta aquí esbozadas.

1. La reingeniería consiste en rediseñar aquellos procesos de las organizaciones o instituciones que constituyen sus puntos neurales o nodales, es decir, que son determinantes para su eficaz funcionamiento y les confieren su razón de ser o existir.
2. Implica empezar de cero y rediseñar, no las áreas funcionales clásicas dentro de una organización, sino más bien, los procesos considerados en su totalidad sin fragmentación alguna.
3. Es una nueva forma de obtener resultados, acortar y abaratar procesos.
4. No se trata de agilizar, automatizar o racionalizar lo actual, se trata, por el contrario, de reinventar.
5. Toda actividad que no aporte valor agregado debe eliminarse creando nuevos procesos sencillos, prácticos y rentables.
6. Se parte de hacer una reformulación estratégica emanada de la realización de gráficos de procesos que describan cómo fluye el trabajo a través de la organización.

Se conoce como **Reingeniería Total** a la suma de la **Reingeniería Técnica y la Reingeniería Humana**, ya que para crear cambios permanentes que se mantengan en el tiempo y se traduzcan en una evolución significativa de la empresa ya sea incremental o radical, es absolutamente indispensable contar con las personas y proporcionarles los elementos necesarios para un cambio integral.

Todos sabemos que muchos de los errores, fallos y repeticiones tienen relación con las personas; es más, el factor humano es la clave de los procesos laborales como afirma John Naisbitt. Por lo anteriormente dicho, Andrés Senlle un autor especialista en la materia, formula su concepto de Reingeniería Humana que, sumado a la Reingeniería de Negocios o Reingeniería Técnica creada por Michael Hammer y James Champy, representa una alternativa susceptible de ofrecer grandes posibilidades de éxito en la reestructuración radical de empresas e instituciones. He aquí algunas características que le son distintivas:

- ☉ Dentro del ámbito organizacional o laboral, se denomina **Reingeniería Humana o Reingeniería Social** al rediseño de procesos en los cuales interviene el factor humano o de relación interpersonal en forma directa, predominante y significativa.
- ☉ Específicamente, se refiere a cambios en el funcionamiento de los recursos humanos en una organización o institución a fin de optimizar los niveles de rendimiento y productividad de la misma, en términos de costos, calidad, servicio y rapidez. Involucra, por ende, la generación de transformaciones en cuanto a aspectos como los siguientes:

- A) Géneros, dinámica y estilos en las comunicaciones.
- B) Educación y capacitación.
- C) Modalidades de liderazgo.
- D) Dirección y control de procesos.
- E) Trabajo en equipo.
- F) Relaciones interpersonales.
- G) Personalidad y comportamiento individual.
- H) Inteligencia cognitiva y emocional.
- I) Clima laboral.
- J) Motivación y satisfacción de necesidades.
- K) Evaluación y retroalimentación del desempeño.
- L) Premios, recompensas y reconocimientos.
- M) Servicio público de carrera.
- N) Resolución de problemas y conflictos.
- O) Toma de decisiones y acciones.
- P) Normatividad, valores y principios.
- Q) Usos y costumbres.
- R) Rituales y tradiciones.
- S) Calidad de vida laboral.

☉ Los cambios en los mencionados aspectos sólo pueden lograrse exitosamente a través de la adquisición y aplicación de un cuerpo de conocimientos y un conjunto de técnicas orientadas a la modificación de actitudes, creencias, conductas y, finalmente, de la cultura organizacional o institucional. Todo proceso de interacción humana dentro de una organización o institución debe ser reconsiderado.

• Las personas en el “aquí y ahora” tienen una formación que no garantiza el éxito en las interrelaciones personales, por lo tanto, se hace necesario rediseñar la capacitación y desarrollo para promover así una nueva forma de obtener resultados en función de la atmósfera laboral, la actividad en equipo, la cooperación, la colaboración y el compromiso de todos con un proyecto común. Se trata de partir de la persona en el “aquí y el ahora” y proporcionarle elementos para realizar el salto radical que, eventualmente, le conduzca a lograr cambios drásticos en la organización.

• El rediseño del factor humano involucra el trabajo con dos aspectos fundamentales:

1. Técnicas de interrelación.

Adquisición y aplicación de técnicas específicas referidas al manejo de las relaciones interpersonales en los siguientes rubros. Juntas y reuniones, negociaciones, liderazgo, ventas, conducción de equipos humanos, resolución de problemas, atención a clientes o usuarios externos e internos, toma de decisiones y tratamiento de conflictos, entre otros.

2. Técnicas de crecimiento personal.

Adquisición y aplicación de técnicas específicas para que las personas alcancen un mayor desenvolvimiento individual en los siguientes rubros: Personalidad, comunicación, actitudes, motivaciones, emociones, autoestima, comportamiento, impulsos y manejo del estrés, entre otros.

- ☉ Si vamos a reordenar la organización, reestructurar procesos y promover cambios, para dar más satisfacción a usuarios internos y externos, reducir costos, aumentar la rentabilidad y terminar con trabajos improductivos, todo ello debe redundar en una mejor calidad de vida de directivos, mandos medios, empleados y trabajadores, o de lo contrario algo estamos haciendo mal y todo el esfuerzo no tendrá un fin útil y satisfactorio.
  
- ☉ Si el cambio hace que unos ganen y otros pierdan, no sirve. La nueva fórmula de **Reingeniería Total** persigue que todos estemos mejor, que terminemos con la injusticia que significa hacer las cosas mal y revisarlas constantemente; de otra forma, los cambios no serán ni estables ni posibles. Se trata de Yo Gano – Tú Ganas – Todos Ganamos. Ya que el cambio lo hacen las personas, todos debemos asociarnos en un proyecto común compartiendo responsabilidades.

En virtud de los puntos antes señalados, cabe subrayar que todo directivo debe contar con herramientas para conducir a su grupo humano, para conseguir los objetivos, para contribuir a formar una organización competente, para ayudar a las personas en su desarrollo y potenciar la labor de equipo. En este sentido, **la Reingeniería Humana o de Procesos Sociales** es un recurso que contribuye significativamente a instrumentar cambios substanciales en cualquier organización e institución, hecho que en la práctica, **ocurre a lo largo de cuatro grandes etapas: evaluación, visualización, facultamiento y perfeccionamiento.**

A grandes rasgos puede decirse que la primera etapa se refiere al análisis de la situación actual de la organización; la segunda, a cuál será el ambiente a que se pretende llegar; la tercera, a la implantación de los cambios deseados, y la última, al monitoreo de los avances en relación a los objetivos pretendidos.

A continuación, veamos cada una de estas etapas con mayor detenimiento, a fin de definir sus alcances con mayor detalle y especificidad.

### **Etapa de Evaluación**

En esta fase es donde se da inicio a un proyecto de reingeniería, de ella depende el alcance del cambio, así como la coordinación de la logística para llevarlo a cabo. **La etapa de evaluación está compuesta por tres grandes apartados: construir el caso del cambio, evaluar el ambiente actual de la organización y analizar los problemas y las oportunidades.**

El objetivo del primer apartado, **construir el caso del cambio**, es evaluar a los impulsores del cambio, observarlos y entenderlos para determinar el énfasis del proyecto, y crear la infraestructura del mismo. Para lograr esto, se deben realizar las siguientes tareas:

- **Identificar a los activadores del cambio.** Estos pueden ser internos o externos, entre los primeros están: la necesidad de reestructurar la organización, la ineficiencia de los procesos actuales, problemas en las utilidades o la rentabilidad, cambio en la administración, obsolescencia y/o reemplazo de los sistemas. En cuanto a los externos, podemos mencionar los siguientes: privatizaciones, fusiones, reordenamientos, cambios importantes en las leyes, o proyectos desarrollados en conjunción con otras organizaciones e instituciones.
- **Analizar la misión, visión y estrategias.** Es primordial que la organización tenga claramente definida su misión y visión para que de ahí se desprendan las estrategias que deberá soportar la operación.
- **Analizar la organización.** Se debe evaluar la estructura organizacional, las instalaciones físicas y el comportamiento de la gente y su cultura institucional, con el fin de identificar problemas y oportunidades con las que nos enfrentaremos en el transcurso del proyecto de reingeniería.

- **Analizar la forma de operar de la organización.** En esta tarea debemos definir y trazar la forma global de los procesos que estarán sujetos a revisión durante la etapa de visualización.
- **Redefinir y/o confirmar los objetivos.** Una vez que las cuatro tareas anteriores fueron realizadas, se deberá validar el objetivo del proyecto de reingeniería, así como su alcance, enfoque y el plan general de trabajo.
- **Crear la estructura que realizará el proyecto.** Definir los equipos de la reingeniería es la última tarea de preparación del proyecto, con lo que propiamente se dará inicio a éste.

El producto de esta fase es el documento llamado “**caso de cambio**”, que integra todos los aspectos antes mencionados.

Al **evaluar el ambiente actual de la organización**, se deben diagnosticar detalladamente las cuatro dimensiones básicas de la misma (procesos, gente y cultura, estructuras y tecnología), las cuales se enfocarán al beneficiario o usuario y a los bienes y/o servicios.

En esta parte se tendrá que evaluar el ambiente externo de la organización, los criterios de medición del desempeño, la estructura jerárquica, los procesos a ser rediseñados (trazando sus rutas críticas con minuciosidad), la tecnología (hardware y software) que apoya a estos procesos, la efectividad de la comunicación interna, la hipótesis creada de la actual cultura organizacional (se valorará si ésta es capaz de soportar los cambios y los factores determinantes del éxito) y el inventario de las instalaciones físicas que sustentan la operación.

Evidentemente en la parte de **analizar los problemas y las oportunidades**, se deberán de enlistar y priorizar las causas fundamentales de los problemas detectados durante la realización de las dos subfases anteriores e identificar las oportunidades de mejora, ligándolas a los factores determinantes de éxito. Se deberá, a su vez, analizar el grado de complejidad implicado para implantar la solución a estos problemas y oportunidades de mejora.

El producto de evaluar el ambiente actual y de analizar los problemas y oportunidades es el documento conocido como **“reporte de evaluación”**, que integra todas las dimensiones de la organización y es además el detonador de la siguiente fase.

### **Etapas de Visualización**

En esta fase se repensará la forma de operar de la organización o institución; siempre iniciando con las necesidades del usuario, ya sea interno o externo, continuando con el rediseño detallado de las nuevas capacidades y finalizando con un plan integral de cambio para implantar las modificaciones requeridas y mejorar el actual desempeño de la organización. **Esta etapa se realiza en dos tiempos: diseño del ambiente pretendido y desarrollo del plan de cambio.**

Durante el **diseño del ambiente** que se aspira a lograr, es menester tomar en cuenta lo siguiente:

- ☉ Definir a la organización deseada, en cuanto a visión, factores determinantes de éxito, índices de medición del desempeño, objetivos, estructura, formas de incentivos, equipos de trabajo.
- ☉ Diseñar o rediseñar los procesos técnicos y humanos, detallándolos al mismo nivel con que fueron trazados o descritos en la fase de evaluación del ambiente actual. Generar las políticas y los índices de medición de desempeño que aplicarán con los nuevos procesos ligándolos a éstos.

- ⊗ Desarrollar la cultura organizacional que deberá aplicar en el medio ambiente deseado, así como las habilidades requeridas para desempeñar las nuevas actividades. Esto se puede hacer implementando talleres de sensibilización al cambio, clima organizacional, y temas conexos. Esta tarea resulta básica en un proyecto de cambio, ya que es la gente quien será la encargada de realizar las mejoras.
- ⊗ Definir el sistema y la tecnología que funcionará en el ambiente pretendido, planteando diferentes opciones según el grado en que cada una cubra las necesidades establecidas para el funcionamiento deseado.
- ⊗ Definir las instalaciones físicas requeridas.

El producto que se obtiene de la realización de esta etapa, es, además de las dimensiones rediseñadas de la organización, un **“análisis del impacto”** que se habrá de alcanzar.

Durante el **desarrollo del plan de cambio**, se elaborará la estrategia de implantación, puntualizando el alcance de la transición en las cuatro dimensiones básicas de la organización antes señaladas (procesos, gente y cultura, estructuras y tecnología), para lo cual será necesario:

- ⊗ Identificar las barreras y los promotores del cambio.
- ⊗ Analizar la factibilidad de las acciones de cambio.
- ⊗ Integrar estas acciones en un plan de cambio.

El **“plan de cambio”** es el resultado final de la etapa de visualización, y es la base para las siguientes dos etapas, facultamiento y perfeccionamiento.

## **Etapa de Facultamiento**

En esta fase se dará vida a los cambios visualizados para alcanzar los objetivos previstos. La implantación del cambio requiere, como ya lo hemos mencionado, integrar las cuatro dimensiones básicas de la organización para el logro de mejoras espectaculares focalizadas en los clientes o usuarios, los bienes y los servicios.

Con base en el plan de cambio **se implantarán las modificaciones a través de desarrollar la cultura y la organización, las instalaciones y el entrenamiento, para después evaluar los resultados post-implantación.**

Cuando mencionamos **desarrollar la cultura y la organización**, nos referimos a. Implantar los cambios en la cultura, implantar el sistema de medición de desempeño, implantar la infraestructura que dará soporte a los cambios, implantar el cambio propiamente dicho y evaluar las transformaciones alcanzadas en la organización.

En la subfase de **desarrollar las instalaciones**, se deberá tener especial cuidado en planear el uso de los espacios, elaborar el plan de modificación de las instalaciones y evaluar los cambios.

Una de las más importantes subfases de esta etapa, es la de **desarrollar el entrenamiento**, para lo cual se deberán realizar las siguientes actividades:

1. Priorizar los requerimientos de entrenamiento.
2. Diseñar el perfil del personal deseado.
3. Diseñar el entrenamiento y sus estándares.
4. Conducir el entrenamiento a través de un grupo piloto.
5. Llevar a cabo el entrenamiento al personal basado en el desempeño.
6. Evaluar si los resultados sustentan los procesos rediseñados.

En la **evaluación de los resultados post-implantación** se revisará el desempeño de la organización o institución, los costos y beneficios de la reingeniería y el alcance que tendrá el desarrollo de la mejora continua a mediano y largo plazo.

El producto final de esta etapa es un **“reporte del impacto real”** obtenido en la implantación.

### **Etapa de Perfeccionamiento**

¿Por qué una cuarta fase? Los cambios implantados durante las tres fases anteriores usualmente representan una dura batalla ganada. Para asegurar que no se pierdan esas ganancias, se necesita un proceso formal a través del cual se consoliden los cambios y se continúe mejorando.

En esta etapa se desarrollarán las subfases de **preparar, conducir y revisar el mejoramiento continuo** por medio de la elaboración del **“plan detallado de renovación ascendente”**, formando equipos entrenadores de mejoras, evaluando los resultados alcanzados, y finalmente, haciendo las correcciones y ajustes necesarios a dicho plan.

\*\*\*\*\* Material adaptado de:

Sentle, A.  
**“Reingeniería Humana”**  
Ediciones Gestión 2000, S.A.  
Barcelona, 1996.

Mercado H., S.  
**“Reingeniería Humana: Las Relaciones Humanas al Servicio de la Productividad de la Empresa”**  
Editorial PAC, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1998.

# **TIPOS DE CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS HUMANOS O SOCIALES**

La reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de trabajo. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina ahí. Los cambios fundamentales en los procesos de trabajo producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización; en realidad, en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales. Individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes o usuarios y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto que no se reconocerían.

Examinemos más detenidamente el tipo de cambios que ocurren cuando una organización o institución rediseña sus procesos:

- ***Cambio En Las Unidades De Trabajo: De Departamentos Funcionales A Equipos De Proceso.***

Lo que hacen realmente las organizaciones que rediseñan es volver a juntar el trabajo que Adam Smith dividió en diminutas fracciones hace tantos años. Una vez reestructurado, los equipos de proceso -grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total- resultan ser la manera lógica de organizar al personal que realiza el trabajo. Los equipos de proceso no incluyen *representantes* de todos los departamentos funcionales interesados, sino que *reemplazan* la antigua estructura departamental. Si bien hay diversas clases de equipos de proceso, en reingeniería se hace referencia a algo muy particular cuando se usa el término "equipo".

Piénsese en el paso de una solicitud de servicio a través de una organización (o una idea para un nuevo procedimiento). Todos estos casos los manejan distintas personas, pero esas personas no están integradas organizacionalmente. Están dispersas por toda la empresa en silos funcionales diferentes departamentos, grupos, divisiones, u otros. Este fraccionamiento crea muchos problemas, pero en particular fomenta metas incongruentes entre las distintas personas que intervienen. A cada una le preocupa lo que ocurre dentro de su campo de acción particular, aún cuando a veces esto repercute negativamente en la actividad de otra u otras que, aunque en un área diferente, también están involucradas en el proceso como tal.

Un método alternativo es tomar a las mismas personas que hoy manejan la solicitud de servicio o el desarrollo de la idea para el nuevo procedimiento, pero en lugar de separarlas en departamentos, reunir las en un equipo. No modificamos necesariamente lo que hacen, pero disponemos las cosas para que lo hagan conjuntamente y no por separado, y en distintos puntos de la

organización. En cierto modo, sólo estamos volviendo a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente. Cuando se vuelven a reunir, los llamamos **equipos de proceso**. En otros términos, un equipo de proceso es una unidad que se une naturalmente para completar todo un trabajo, es decir, un proceso.

Estos equipos son de muchas clases, y el que conviene en cada caso depende de la naturaleza del trabajo que haya que hacer. A uno se le denomina **equipo de casos**. En él, cierto número de personas con diferentes habilidades trabajan juntas para realizar un trabajo de rutina, recurrente, como es, por ejemplo, tramitar solicitudes de reclamación, lo que bajo esta modalidad de funcionamiento, pueden ahora atender en cuestión de días, e incluso horas, en lugar de semanas. Como los equipos de caso realizan trabajo de repetición - esto es, tramitan solicitudes parecidas todos los días -, los miembros del equipo generalmente permanecen agrupados en forma permanente.

Equipos de proceso de otro tipo tienen una vida más corta porque sólo están reunidos el tiempo necesario para realizar una tarea episódica particular. Se les llama **equipos ad hoc**. Por ejemplo, el proceso de desarrollar un proyecto determinado suele necesitar muchos individuos con diferentes conocimientos para que trabajen juntos en el mismo. Pero una vez que se diseña e implementa, el proyecto termina, el equipo se disuelve y sus miembros pasan a otros proyectos y otros equipos. Un individuo puede ser simultáneamente miembro de más de un equipo ad hoc y compartir su tiempo entre diversos proyectos.

Es común también encontrar un tercer tipo de equipo de procesos. Es como un **equipo** de casos, pero consta **de sólo una persona**. Así, por ejemplo, un individuo puede conducir toda una negociación desde el principio hasta el fin del proceso, pues si está debidamente entrenado para ello y tiene acceso a información en línea, puede manejar un 90%, o más, del trabajo que antes se turnaban entre sí varios especialistas.

- ***Cambio En Los Oficios: De Tareas Simples A Trabajo Multidimensional.***

Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbradas. El trabajo en serie, sea de oficina o de taller, es muy especializado; es la repetición de la misma tarea. Puede exigir cierto entrenamiento en un oficio, o bien hasta puede requerir un alto nivel de educación como lo sería un grado universitario. Pero cuando están realizando trabajo de tareas, ni el técnico ni el profesional necesitan ni les importa conocer el proceso del cual son partícipes, en toda su magnitud y extensión.

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del mismo, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. No únicamente ponen en juego día tras día una gama más amplia de destrezas sino que tienen que pensar en un cuadro más amplio. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo (al fin y al cabo, todos tienen distintas habilidades y capacidades), la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos

del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además, todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global. En la medida en que realizan muchas tareas, son generalistas y su trabajo es, por consiguiente, multidimensional.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay dentro de una organización y para compensar la fragmentación del proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer trabajo real.

Después de la reingeniería, el trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización. Han hecho realmente todo un oficio -un proceso o un subproceso- que por definición produce un resultado importante para alguien. Estos trabajadores comparten los retos y las recompensas del directivo. Están orientados al usuario tanto interno como externo, cuya satisfacción es su meta. No están simplemente tratando de tener contento al jefe ni de trabajar a través de la burocracia.-

Además, el trabajo se hace más remunerador porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje. En un ambiente de equipo de proceso, el desarrollo personal no significa escalar la jerarquía sino ampliar uno sus horizontes, aprender más, de modo que puede abarcar una mayor parte del proceso. Después de la reingeniería no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

Por otra parte, como los trabajadores en procesos rediseñados destinan más tiempo a trabajo que agrega valor y menos tiempo a trabajo que no agrega ningún valor, su aporte a la organización o institución aumenta, y, en consecuencia, estos oficios en un ambiente rediseñado generalmente son mejor remunerados.

Sin embargo, hay otro aspecto del fenómeno que es preciso tener en cuenta: Si los oficios son más satisfactorios, también son más exigentes y difíciles. Gran parte del viejo trabajo de rutina se elimina o se automatiza. Si el viejo modelo era: Tareas sencillas para gente sencilla, el nuevo es: Oficios complejos para gente capacitada, lo cual eleva la barrera para entrar en la fuerza laboral. En un ambiente rediseñado quedan muy pocos oficios sencillos, de rutina, no calificados.

- ***Cambio En El Papel Del Trabajador: De Controlado A Facultado.***

Una organización o institución tradicional orientada a las tareas, contrata personal y espera que éste siga las reglas. Las organizaciones que se han rediseñado no buscan empleados que sigan reglas; quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes.

Los que trabajan en un proceso rediseñado son necesariamente personas facultadas. A los trabajadores de equipos de procesos se les permite, y se les exige, que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones. No hay lugar para directivos y supervisores entrometidos. Si un supervisor interviene para verificar su progreso, el trabajo real se detiene, pues el trabajador invierte más tiempo en complacer al superior, en lugar de ocuparse de lo que verdaderamente debe hacer para cumplir con su cometido dentro del equipo. Desde esta perspectiva, la aprobación por un supervisor lo único que haría sería demorar todo el proceso.

Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización -fechas límite ya convenidas, metas de productividad, normas de calidad, u otros- deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de los procesos rediseñados; los procesos no se pueden rediseñar sin facultar a los trabajadores. En consecuencia, las organizaciones que rediseñan tienen que considerar criterios adicionales cuando contratan. Ya no basta examinar únicamente la educación de los que solicitan empleo, su capacitación y sus habilidades; también entra en juego su *carácter*. ¿Tienen iniciativa?, ¿Tienen autodisciplina?, ¿Están motivados para hacer lo que complace al usuario?

La reingeniería y la consiguiente autoridad producen consecuencias muy importantes en cuanto a la clase de personas que las organizaciones e instituciones van a contratar.

- ***Cambio En La Preparación. Para El Oficio: De Entrenamiento A Educación.***

Si los oficios en procesos rediseñados no requieren que el trabajador siga reglas sino que ejercite su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer, entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer. Las organizaciones tradicionales hacen hincapié en *entrenar* a los empleados, es decir, enseñarles a realizar determinado oficio o a manejar una situación específica. En las que se han rediseñado, el énfasis se traslada de entrenar a *educar*, o a contratar personal que tenga una buena educación.

El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia y les enseña a los empleados el "cómo" de un oficio; la educación aumenta su perspicacia y la comprensión y les enseña el "por qué", ayudándoles a que aprendan a aprender.

Para oficios multidimensionales y cambiantes, las organizaciones e instituciones no necesitan personas para llenar un puesto porque el puesto está sólo vagamente definido. Necesitan gente que entienda en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente capaz de crear el empleo que se le acomode. Además, el empleo seguirá cambiando. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que van a necesitar saber, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma en una organización rediseñada.

- ***Cambio En El Enfoque Sobre Las Medidas Relativas Al Desempeño Y Las Compensaciones: De Actividad A Resultados.***

La remuneración de los trabajadores en las organizaciones tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es, por ejemplo, el valor monetario del trámite de una licencia o permiso?, ¿O de los datos a corroborar en una solicitud de empleo?. Ninguna de estas cosas tiene valor por sí misma. Sólo la expedición del documento solicitado o la verificación de la información tienen valor para la organización. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, no se tiene más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan tareas estrechamente definidas. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Por contraste, cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las organizaciones pueden medir su desempeño y pagarles a base del valor que crean. Ése es un valor mensurable porque en procesos rediseñados los equipos crean bienes u ofrecen servicios que tienen un valor intrínseco. La expedición de una licencia o permiso, por ejemplo, tiene valor; pero un sello que avale la recepción de documentos para iniciar su trámite, no lo tiene en realidad.

La reingeniería obliga también a las organizaciones a reconsiderar algunos supuestos básicos relativos a remuneraciones. Por ejemplo, el desempeño de un empleado este año en un oficio rediseñado no garantiza nada acerca de su desempeño en años por venir. Por esa razón los salarios básicos en organizaciones con procesos rediseñados tienden a permanecer relativamente estables después de reajustes por inflación. Las recompensas importantes por rendimiento toman la forma de bonificaciones, no alzas de sueldo.

Otros supuestos sobre remuneraciones también desaparecen con la reingeniería: pagarles a los empleados sobre la base del rango o la antigüedad; pagarles sólo por presentarse; y hacerles incrementos de sueldo simplemente porque ha transcurrido otro año.

La paga con base en la posición de una persona en la organización - cuanto más alta, más dinero gana- es incompatible con los principios de la reingeniería. Los programas tradicionales de puntos, en que la magnitud del sueldo de un empleado está en función del número de subalternos que tenga y del tamaño de su presupuesto, tampoco tiene cabida en un ambiente orientado al proceso. Las jerarquías estrictamente graduadas con muchísimas posiciones -analista 1, analista 2, analista superior, entre otros-, cada una con una banda angosta de remuneración tienen que ser descartadas.

En las organizaciones e instituciones que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. El rendimiento se mide por el valor creado, y la compensación debe fijarse de acuerdo con ello.

- ***Cambio En Los Criterios De Ascensos Y Promociones: De Rendimiento A Habilidad.***

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de la habilidad, no del desempeño. Es un cambio, no una recompensa. En otras palabras, se paga por desempeño pero se promueve por habilidad. Cuando se comprende bien esta distinción se llega a separar claramente la revisión de resultados -en la cual se recompensa a la gente con un pago- de la revisión del desenvolvimiento personal. En esta forma, se puede lograr que las personas que han obtenido resultados notables reconozcan que aún necesitan más preparación y más desarrollo. Al separar las dos evaluaciones, se contribuye a no dejar lugar a dudas entre sus diferencias en la mente de los empleados.

- ***Cambian En Los Valores, Creencias y Cultura Organizacionales: De Proteccionistas A Productivos.***

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes o usuarios, no para sus jefes. Esto lo creerán sólo en el grado en que lo refuercen las prácticas de recompensas de la organización o institución. Por ejemplo, algunas de ellas no se contentan con decirles a sus empleados que los clientes, usuarios o beneficiarios son los que pagan sus sueldos, sino que hacen la conexión

explícita: basan una porción importante de la bonificación de los directivos en la medida de la satisfacción del usuario. Cuando las bonificaciones dependían únicamente de lo bien que cada departamento se comportaba, los directivos continuamente disputaban unos con otros por fallas, jurisdicción y recursos. Hoy, en dichas organizaciones, las discusiones internas han desaparecido casi por completo al desplazar los directivos su foco de atención a maximizar la satisfacción de los usuarios.

Los sistemas administrativos de una organización -las formas en que se paga a la gente, las medidas por las cuales se evalúa su desempeño, entre otros- son los principales formadores de los valores y las creencias de los empleados.

Infortunadamente, muchos directivos todavía creen que todo lo que tienen que hacer para formar los sistemas de creencias de sus empleados es exponer algunos valores que suenen muy bien y luego hacer discursos sobre ellos. Limitarse a formular una declaración institucional de valores es inútil, y no es más que otro ejercicio de moda. Sin sistemas de apoyo las declaraciones de valores son colecciones de perogrulladas vacías que sólo aumentan el escepticismo organizacional. Para que valga el papel que se imprime, una declaración de valores tiene que ser reforzada por los sistemas administrativos de la empresa. La declaración expone valores; los sistemas administrativos les dan vida y realidad dentro de la organización. Y, desde luego, la alta administración tiene que vivir ella misma esos valores.

Los valores culturales que se encuentran en algunas organizaciones e instituciones tradicionales son subproductos de sistemas administrativos fragmentados que se concentran en el desempeño individual, hacen hincapié en el control y ensalzan la jerarquía. Diga lo que diga la declaración de principios de tal organización, su sistema administrativo en realidad fomenta valores más o menos como éstos:

- “Mi jefe paga mi sueldo: A pesar de todo lo que digan sobre los usuarios externos, el objetivo real es tener contento al jefe”.
- “Yo no soy más que una pieza del engranaje: Mi mejor estrategia es no levantar la cabeza y no hacer olas”.
- “Cuanto más dependientes directos tenga yo, más importante soy: El que tiene el departamento más grande es el que gana”.
- “Mañana será lo mismo que hoy: Siempre ha sido así”.

Lo malo es que estos valores y creencias no promueven el desempeño que requieren las organizaciones orientadas al usuario. Son incompatibles con los nuevos procesos creados en un ambiente rediseñado; y a menos que los valores cambien, los nuevos procesos, por bien diseñados que sean, nunca funcionarán. ***Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.***

En una organización que se haya rediseñado, los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- “Los usuarios o clientes externos pagan nuestros salarios: Debo hacer lo que se necesite para complacerlos”.
- “Todo oficio en esta organización es esencial: El mío es muy importante”.
- “Presentarse al trabajo no es un logro: A mí me pagan por el valor que genero”.
- “La responsabilidad es mía: Debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos”.
- “Yo pertenezco a un equipo: Fracasamos o nos salvamos juntos”.
- “Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: El aprendizaje constante es parte de mi oficio”.

- ***Cambio En Las Estructuras Institucionales: De Jerárquicas A Planas.***

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de jefes y directivos, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que lo realizan significa que las funciones tradicionales del jefe han disminuido. Las organizaciones e instituciones ya no necesitan tanto “pegamento” gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos jefes hay menos niveles administrativos.

En la organización tradicional, la unidad básica es el departamento funcional; esto es, un grupo de personas que llevan a cabo tareas similares. La organización o institución global se compone de estos departamentos ordenados en distintas formas. Gran cantidad de energía se requiere en estas organizaciones porque su forma determina muchas cosas, desde cómo se estructura el trabajo hasta los mecanismos de ejercer control y el seguimiento del desempeño. La jerarquía institucional establece las líneas de comunicación dentro de la organización y determina la modalidad de toma de decisiones.

En las organizaciones que se han rediseñado, por el contrario, la estructura jerárquica no es una cuestión tan seria. El trabajo se organiza en torno a procesos y a los equipos que los ejecutan. ¿Líneas de comunicación? La gente se comunica con quien sea necesario. El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso.

Por consiguiente, cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería tiende a ser plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas o otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos líderes -pocos porque mientras que un líder puede supervisar sólo a unas siete personas, puede entrenar a cerca de treinta. Con una relación líder-trabajador de uno a siete, la organización necesariamente será jerárquica, pero lo será mucho menos si la relación es de uno a treinta. Una organización o institución así no se fía de la estructura en sí para resolver muchos asuntos. Después de la reingeniería, la cuestión de estructura ha disminuido notablemente de importancia.

- ***Cambio En Los Servidores Públicos En Puestos de Mando: De Supervisores A Entrenadores Y De Jefes Funcionales Orientados Al Cumplimiento De Tareas Aisladas A Verdaderos Líderes.***

Cuando una organización o institución se rediseña, los equipos de proceso, ya sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes: necesitan *entrenadores*. Éstos pueden ayudarles a resolver los problemas. No están ellos *en la acción* pero sí suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo.

Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan. Los equipos hacen esto por sí mismos. Los jefes tradicionales supervisan, controlan y verifican el trabajo a medida que pasa de un realizador de tarea al siguiente. Los equipos hacen eso ellos mismos. Los jefes tradicionales tienen poco que hacer en un ambiente rediseñado. Los líderes, en cambio, tienen que pasar de sus papeles de revisores a actuar como facilitadores, como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que esas personas sean capaces de realizar ellas mismas procesos que agregan valor.

Este tipo de mando es una verdadera profesión. La práctica tradicional subestima tanto el trabajo como la administración. Subestima el trabajo al sostener que la única forma en que un trabajador puede avanzar es convirtiéndose en jefe. Esto implica que administrar es más importante que trabajar. Pero la práctica tradicional dice también que cualquiera que sobresalga como trabajador puede administrar. La verdad es que administrar es una habilidad particular, lo mismo que la ingeniería o las ventas, y hay poca correlación entre sobresalir en el trabajo y ser un buen administrador.

Los mandos altos e intermedios en una organización rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un directivo así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los jefes.

No es el menor de los cambios el que la reingeniería ha traído la oportunidad y la necesidad de modificar el papel de los puestos de mando de una organización. Las organizaciones e instituciones más planas acercan a los directivos a los usuarios externos y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, la cumplida ejecución del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de trabajadores facultados que de actos de jefes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los directivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Los directivos tienen la responsabilidad global del desempeño de los procesos rediseñados, sin tener control directo sobre las personas que los ejecutan y que trabajan más o menos en forma autónoma, con la guía de sus entrenadores. Los directivos cumplen sus responsabilidades viendo que los procesos se diseñan en forma tal que los trabajadores puedan hacer el oficio requerido y que estén motivados por los sistemas administrativos de la organización -los sistemas de medición del rendimiento y compensaciones.

En las organizaciones tradicionales, los directivos están divorciados de las operaciones. Suelen involucrarse poco en la esencia de las mismas y cuanto más, sólo se mantienen informados a distancia sobre sus resultados. A partir de ello, su perspectiva sobre la organización o institución que manejan es principalmente financiera: ¿Se ejerció el presupuesto este trimestre de acuerdo a lo previsto?. Pero, como líderes de una organización que se ha rediseñado, terminan por acercarse más al trabajo real. En tanto dan forma a los procesos y motivan a los trabajadores, se interesan íntimamente en cómo se hace el trabajo y, consecuentemente, su participación en él es más activa, comprometida y creativa.

\*\*\*\*\* Material adaptado de:  
Hammer, M.; Champy, J.  
**"Reingeniería"**  
Editorial Norma, S.A.  
Bogotá, 1994.

# **LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO DE PROCESOS SOCIALES**

## **DESARROLLO Y VICISITUDES**

Atrapados en un ambiente de incertidumbre y de cambios intermitentes o radicales, las empresas y los trabajadores tienden a reaccionar en previsibles formas disfuncionales: se sienten víctimas, se empeñan en trabajar con mayor ahínco como si nada estuviera cambiando, o bien, fingen que avanzan. Pero, la única forma efectiva para poder enfrentarnos al mundo actual es hacer valer una disposición positiva para aprender y para autogobernarnos, a fin de arrostrar al cambio constructivamente, superando así la mentalidad negativista y pesimista que con demasiada frecuencia llega a apoderarse de nosotros.

Para permanecer se necesita estar en continua progresión y aprender cosas nuevas. El aprendizaje es la clave, y el aprendizaje más básico es que hay, en efecto, un mundo nuevo. Las empresas que están siendo capaces de crecer en un mundo cambiante son aquellas que han aprendido cómo aprender y han podido traducir ese proceso en una cultura organizacional capaz de facilitar el aprendizaje colectivo. La meta es fomentar y mantener empresas que sigan aprendiendo para el cambio y que atraigan empleados con visión que puedan asegurar el futuro de las mismas.

Hoy en día, empleados y empresas enfrentan la decisión de optar por aferrarse a las limitaciones del pasado o liberarse, por medio del aprendizaje, para procurar la superación personal y organizacional. La esencia del liderazgo, en este contexto, es pues, la capacidad para facilitar el paso de la burocracia hacia un ambiente laboral de dirección autónoma sustentada en una cultura del aprendizaje, donde la lealtad, la motivación y el compromiso asumen un papel preponderante en la manera de concebir, entender y manejar las cuestiones esenciales de la vida empresarial.

A medida que se suscita una transición hacia un nuevo orden o paradigma de funcionamiento organizacional, muchos mandos altos e intermedios luchan con cuestiones básicas sobre cómo dirigir y administrar en este desconocido ambiente nuevo, en el que, lo queramos o no, todos somos empleados eventuales. La mayoría de los directivos conceptualizan este dilema más en términos de adherencia que de lazos. La cuestión expresada cada vez con mayor frecuencia es: *“Después de todos los despidos, retiros anticipados, reconstrucción y reestructuración, ¿qué pegamento mantendrá unida a esta empresa?”*.

Sin embargo, antes de poder hablar de aplicar un *“nuevo pegamento”*, necesitamos deshacernos del *“viejo pegamento”*, el cual era externo y aplicado de arriba hacia abajo dentro del organigrama. Éste es reemplazado por el nuevo adhesivo, el cual es ahora interno y autoadministrado.

El viejo pegamento, que hizo un buen trabajo al construir y mantener unidas a las empresas durante los pasados cincuenta años, ha perdido su adhesividad. Estaba hecho de magnitud, jerarquía, burocracia y movilidad ascendente. La lealtad era equiparada con la adaptación y la propiedad adhesiva más importante era el paternalismo aplicado. Este viejo pegamento ya no pega y necesitamos dejar de basarnos en él y poner nuestra fe en el nuevo. En este sentido, hay cinco cosas que necesitamos para que este nuevo pegamento realice su magia:

- Consciencia de que la motivación y el compromiso no están ligados de manera irrevocable a un empleo para toda la vida, a la lealtad con la empresa o institución y a la adaptación.

- Entender que es posible -y esencial para la supervivencia- realizar un trabajo excelente al servicio de otros, sin garantía vitalicia de empleo, o sin tener que “colocar todos los huevos sociales, emocionales o financieros en la canasta de la empresa”.
- Consciencia de que el compromiso empresarial y la productividad no se menoscaban por la lealtad a uno mismo, al equipo de trabajo o a la profesión.
- Comprender que el liderazgo es muy diferente en una fuerza laboral liberada sin las trabas del temor, las expectativas falsas de ascensos o las distracciones de la política y de tratar de impresionar al jefe.
- Comprender que el aprendizaje dentro del ámbito laboral, en su nivel más amplio y profundo, involucra, lo que se ha denominado, la paradoja de la libertad.

Cuando los individuos permanecen en una relación personal porque eligen estar ahí y saben que tienen la opción de marcharse sin culpa; cuando los ejércitos están formados por voluntarios y no por conscriptos, y cuando los trabajadores eligen permanecer en las empresas debido al trabajo y al deseo de servir a sus clientes o usuarios, sabiendo que tal vez no puedan quedarse durante una carrera entera, tienden todos a ser mucho más productivos y comprometidos. La forma en que la paradoja de la libertad se relaciona con la seguridad del trabajo es que cuando las personas escogen quedarse por las razones debidas (el trabajo y los clientes), en oposición a las razones indebidas (expectativas falsas de seguridad a largo plazo), ¡su seguridad en el trabajo tiende a incrementarse!

La búsqueda y creación del *“pegamento que mantendrá unidas a las empresas del futuro”* conduce a una verdadera receta del pegamento, que es una visión metafórica de la nueva realidad y de los agentes de cohesión que le son imperativos; a saber, lealtad, motivación y compromiso. Los ingredientes de la receta pueden enunciarse como sigue:

- ✍ Atención centrada en los usuarios o clientes tanto externos como internos.
- ✍ Orgullo por el trabajo bien realizado.
- ✍ Diversidad de enfoques y puntos de vista.
- ✍ Autoestima.
- ✍ Tolerancia.
- ✍ Responsabilidad
- ✍ Apertura al aprendizaje.
- ✍ Liderazgo compartido y participativo.
- ✍ Claridad en los objetivos a perseguir.
- ✍ Valores fundamentales que sustenten a los objetivos.
- ✍ Sentido del humor.
- ✍ Gusto por los riesgos, lo aventurado y lo desconocido.

Con una aplicación apropiada de esta receta, se generará el aprendizaje individual y de la empresa necesarios para la supervivencia, y todo lo que se podrá ver entonces será productividad, creatividad y servicio a usuarios. La alternativa que se presenta es aceptar este nuevo adhesivo o librar la que puede resultar ser una batalla frustrante que seguramente habrá de perderse al intentar mantener la unión en las empresas e instituciones de la actualidad con el pegamento del pasado.

Dos aspectos del nuevo pegamento le causan una gran dificultad a los líderes: Se aplica de adentro hacia afuera y queda suspendido en el espíritu humano, que es un material extremadamente poderoso pero no objetivo, y sí húmedo y resbaladizo. El camino hacia la importancia individual y el aprendizaje empresarial no es lineal. Liberarse y aprender cómo aprender es un proceso confuso, subjetivo, de adentro hacia afuera, que está peleado con la realidad objetiva externa declarada del viejo paradigma.

En verdad, las llamas del crecimiento y la perspicacia personales siempre han sido avivadas por los vientos subjetivos y recónditos del espíritu humano. El proceso era conservado en el armario del viejo paradigma.

Muchas empresas e instituciones enfrentan el futuro con mantras del pasado; así, acometen la tarea con un frenesí de actividad. Con un fervor alimentado por su necesidad de asegurar la supervivencia, se dan a la búsqueda inútil de una herramienta externa. Un líder frustrado describió como sigue la acción frenética de su empresa: *"Primero dijimos que iríamos hacia el norte y nos metimos en una supercarretera, en la que conducimos como condenados: ciento sesenta kilómetros por hora. Llegamos a una intersección y nos dirigimos hacia el este y nos desviamos en esa dirección; eso no parecía llevarnos a ninguna parte, así que dimos vuelta y aceleramos de regreso hacia el oeste; por último, optamos por regresar a lo básico y ¡nos dirigimos de nuevo al sur tan rápido como nos fue posible! ¡Mientras tanto, alegábamos sobre quién dirigiría, al tiempo que veíamos el indicador de combustible, que se desplazaba hacia la marca de vacío!"*

La solución, como al final llegó a discernir esta persona, era que las respuestas se encontraban dentro del automóvil, no en su destino. Muchos líderes han experimentado la frustración de haberse percatado con dolor de la nueva realidad y buscar una palanca externa única para mover la roca que aplasta la creatividad y la competitividad de su empresa.

Por desgracia, no hay una herramienta única capaz de mover la roca. La respuesta, se encuentra en el aprendizaje y en la perspicacia, así como en las aptitudes y las perspectivas que despedazarán la roca desde adentro.

Los líderes de las empresas necesitan repeler la tentación, por más seductora que sea, de buscar respuestas externas unidimensionales. Necesitan el valor y la fortaleza para pasar de las soluciones externas a las perspectivas internas. Esto es difícil, dada la herencia del viejo paradigma basada en la percepción de una relación uno a uno entre problemas y soluciones.

Para ilustrar la reacción refleja que tienen muchos ejecutivos ante los problemas percibidos, el asesor Pat Williams, un conocedor de las cosas del Viejo Oeste, se sirve de la escena de un grupo de vaqueros sentados al anochecer alrededor de una fogata, entretenidos en relatar sus historias de las serpientes que mataron durante el día. Un vaquero ve a una serpiente, le dispara y ¡fin del problema!. Es un acto fácil, directo, mensurable y orientado a la acción. Esta compulsión gerencial de dispararles a las serpientes ilustra cuatro cosas:

- ⊙ ***Dispararle a las serpientes es una respuesta simplista y directa, algo que puede ser medido y recompensado.*** Usted mata las víboras o no las mata, y entre más mate mejor solucionador de problemas será. Éste es un sistema que está en sincronía perfecta con la naturaleza objetiva externa de muchos sistemas de medición del viejo paradigma. Es una orientación en la que se basan muchos sistemas de compensación y teorías de la administración.
- ⊙ ***Administrar matando víboras aborda los síntomas y no la enfermedad.*** Matar víboras no es una buena idea para el sistema en su conjunto. Las serpientes están en esta tierra con un propósito y encajan en el sistema ecológico global. Por lo tanto, al medir, recompensar y perpetuar mitos y culturas de disparar a las serpientes, en realidad se está creando un problema mucho mayor.
- ⊙ ***Las soluciones simples no funcionan.*** No es tan sencillo, por mucho que se quiera, que nos estafen aquellos que venden de puerta en puerta la administración instantánea y la solución única preestablecida para todo problema. Queremos creerlo y ellos desean que lo aceptemos, ¡pero la realidad básica es que no hay soluciones simples para asuntos complejos! Si el problema es complejo, así será la respuesta. Hay algunos problemas -y el movimiento de la vieja realidad a la nueva es uno- que no están orientados hacia la solución y sólo pueden ser tratados al nivel de la acomodación. En el viejo paradigma, había prejuicios contra la complejidad. Administradores de otro modo inteligentes e inquisitivos están en connivencia con la ficción simplista de que había una relación lineal de uno a uno entre los problemas y las soluciones: todos los problemas tenían soluciones y la tarea de un buen administrador era solucionar problemas.

© ***El pensamiento sistémico es más difícil, más profundo y mejor.***

Las víboras necesitan ser acomodadas, no erradicadas, y la plática alrededor de la fogata necesita ser desplazada de la jactancia y los relatos al diálogo y al aprendizaje. La conversación necesita ser respecto a formas de vivir con las víboras, formas de aceptar y acomodar su existencia en oposición a los relatos sobre cómo deben ser aniquiladas. Esto demanda mitos y sistemas de recompensas muy diferentes. Requiere teorías y modelos nuevos de administración y liderazgo. Conducir al empleado enfocado hacia las tareas propias de la nueva realidad, requiere un conjunto mucho más complejo de aptitudes que dirigir a los cazadores de víboras de la antigua realidad.

La búsqueda inútil de una herramienta objetiva externa es una herencia disfuncional del antiguo paradigma: El crecimiento exagerado del intento erróneo de injertar la objetividad del método científico en los fenómenos subjetivos del espíritu humano. Es un error fundamental.

En una época en la que hasta los bastiones de objetividad de la vieja ciencia como la física newtoniana han expuesto su lado oscuro subjetivo, muchos líderes de empresas continúan buscando soluciones objetivas a problemas subjetivos.

Aunque hay varias técnicas y procesos -la filosofía de la calidad, el enfoque en grupos y equipos pequeños, sistemas de recompensas y de categorización modernos- que están floreciendo en la nueva realidad, **la herramienta principal es el administrador como individuo. La aptitud del administrador para aprender cómo aprender, junto con sus valores, conocimiento interior y capacidad de ayuda, son los fundamentos de las empresas generadoras del nuevo paradigma.** La búsqueda de un arreglo

objetivo externo es una forma de escapar al dolor necesario de trabajar en forma interna. El recipiente básico del nuevo pegamento es el cuerpo cálido del empleado individual. Porque es el espíritu, el conocimiento interior y la comprensión del individuo lo que facilitará el aprendizaje individual y empresarial que conducirá a la realización personal y a la productividad de la empresa.

Conforme avanzamos más hacia la nueva realidad, se vuelve claro que las soluciones objetivas externas no son la respuesta. El nuevo pegamento está hecho de cosas cálidas, húmedas, no lineales; la única herramienta real se encuentra en la aplicación de nuestro espíritu humano. La mayoría de nosotros necesitamos un marco de referencia, un conjunto de lineamientos que nos ayuden a facilitar el cambio individual y de la empresa en este ambiente ambiguo. Si bien hay varias sugerencias concretas y prácticas, primero, sin embargo, es necesario señalar cuatro aspectos adicionales:

- 🔑 **Diferencias individuales.** No somos iguales: Hay variaciones individuales en el tipo de síntomas y en el pronóstico de recuperación frente al cambio.
  
- 🔑 **Transiciones interminables.** Estamos, y seguiremos estando, inmersos en las aguas blancas del cambio permanente. Hay aguas blancas (rápidos de los ríos) tan lejos como podamos ver hacia el mañana. Nuestra realidad futura es de transiciones interminables.
  
- 🔑 **Centralismo del aprendizaje.** Es imposible que podamos saber todo lo que necesitamos conocer para navegar en el eterno río de rápidos que tenemos enfrente. Lo mejor que podemos hacer es desarrollar individuos que aprendan cómo aprender y empresas que sean capaces de aprender en forma colectiva.

🔑 **Nueva orientación del liderazgo.** El liderazgo en la nueva realidad es muy diferente del ejercido en el modelo burocrático del pasado. El liderazgo es mucho más un proceso compartido que algo que una persona le hace a otra. Aquellos que están en funciones de liderazgo formales deben ser competentes en la tarea central del liderazgo de la nueva realidad: Facilitar la transición, la propia y la de las empresas.

### **El Modelo Del Factor De Respuesta**

Las personas varían en su reacción al cambio y a la transición. Requieren diferentes estrategias para avanzar hacia la respuesta de aprendizaje necesaria. Estas variaciones corresponden a uno de cuatro patrones, a los cuales se les conoce como factores de respuesta o factores R.

El modelo del factor R entrelaza a los cuatro aspectos adicionales mencionados anteriormente: diferencias individuales, transiciones interminables, centralismo del aprendizaje y nueva orientación del liderazgo. Este modelo es de gran valor para ayudar a conceptualizar las fuerzas dinámicas implicadas en avanzar hacia la respuesta de aprendizaje, mismas que no sólo son aplicables a los patrones de respuesta individuales, sino también a las empresas e instituciones.

Las personas y las organizaciones varían en su aptitud para cambiar (la capacidad para aprender de su experiencia) y su comodidad con el cambio (la disposición para aprender). Hay cuatro patrones básicos de respuesta y comportamientos de transición distintos:

- Poca comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio.*** Los individuos con este patrón de respuesta son llamados “**apabullados**”. Su conducta de transición principal es retirarse del combate y evitar el aprendizaje necesario.
  
- Poca comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio.*** Aquellos con esta respuesta son llamados “**atrincherados**”. Su conducta de transición básica implica aferrarse con tenacidad a aprendizajes reducidos que funcionaron en el pasado, pero que son de valor limitado en la nueva realidad.
  
- Gran comodidad con el cambio, poca capacidad para el cambio.*** Las personas con este tipo de respuesta son “**fanfarrones**” debido a que se engañan a sí mismos y a los demás. Su conducta de transición está compuesta de arrebatos agresivos fundados en un impulso alto y poca sustancia.
  
- Gran comodidad con el cambio, gran capacidad para el cambio.*** Éste es el tipo “**estudioso**”. La conducta de transición primaria del estudioso implica enfrentar en forma positiva el cambio (comprometerse) y aprender técnicas nuevas más relevantes (crecer).

Los tiempos están cambiando, pero ese cambio no es previsible, cómodo y ni siquiera muy seguro. Están comprensiblemente frustrados aquellos líderes que intentan mantener unidas a sus empresas y ellos mismos durante este cambio de paradigma. Con todo cambiando, la búsqueda del pegamento que mantenga unida a la empresa no es una búsqueda trivial.

Todo lo que tiene el nuevo pegamento es espíritu humano aplicado y aprendizaje. Para que funcione, los líderes de las empresas necesitan cambiar algunas creencias arraigadas profundamente, las relacionadas con la naturaleza de la motivación, el compromiso y la lealtad. Requiere que los líderes abandonen la búsqueda seductora pero inútil de una técnica o herramienta objetiva externa que alivie el dolor y la tensión emocional por la transición. El nuevo pegamento funciona de adentro hacia afuera y conduce, no a una solución objetiva, sino a la perspicacia y a la respuesta de aprendizaje.

Las empresas del futuro estarán caracterizadas por transiciones interminables. Se necesitarán procesos de liderazgo que den como resultado el desarrollo de las personas que han aprendido cómo aprender y sistemas de empresa con la capacidad para el aprendizaje colectivo. El factor de respuesta proporciona un medio para clasificar las fuerzas dinámicas que intervienen en la búsqueda del aprendizaje individual y el de la empresa. Este modelo proporcionará la estructura para las siguientes secciones.

\*\*\*\*\* Material extraído de:

Noer, D.M.

***“El Cambio en las Organizaciones : El Camino para la Transformación de las Personas y las Empresas”***

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

México, D.F., 1997.

## TIPOLOGÍA PSICOLÓGICA VINCULADA A PROCESOS DE CAMBIO

### LOS “APABULLADOS”

Aquellos que están apabullados por la tensión emocional, el cambio en sí y por el trauma del cambio empresarial, se encuentran incapaces de deshacerse de lo viejo y, aún cuando sean capaces de combinar la nueva realidad con las formas nuevas de relacionarse y contribuir con la empresa, son incapaces de hacer que ello suceda por su iniciativa. No sólo no se desharán de las viejas formas: ¡no pueden! Están tan encerrados en viejos patrones de comportamiento empresarial que han perdido su capacidad para adaptarse y aprender de la experiencia. No saben cómo aprender a aprender.

Aquellos que tienen la respuesta de apabullado, están bajo el agua, ¡y se hunden! Si no ponen remedio, se ahogarán. Esta metáfora es muy apropiada. En un nivel, se manifiesta en una forma sofocante de actitud de víctima. En otro, se encuentra en la conducta autodestructiva que emana de la autoestima empobrecida y la depresión a largo plazo. Todo ello da como resultado una conducta de menosprecio hacia sí mismo y hacia los demás. La tragedia de esta respuesta es que puede provocar un daño permanente al más precioso y fundamental de todos los ingredientes en el nuevo paradigma: el espíritu humano.

La respuesta primaria (conducta R) de los apabullados incluye el retraimiento y la evasión. Los empleados apabullados se retiran del combate aunque a menudo disparan al azar desde la barrera. Evitan el aprendizaje y el cambio personal necesarios, esperando sin mucha fe que de alguna manera las cosas volverán a la normalidad. Vivir así no es feliz ni productivo.

Algunos empresarios han estimado que del 50% al 60% de su fuerza laboral han estado algún tiempo en este sector de apabullados. Muchas compañías, en su movimiento hacia la nueva realidad, han dejado estancados de manera permanente a una cantidad considerable de empleados, en las aguas turbulentas de los apabullados. Aunque se puede ser optimista desde el punto de vista de la superación, la cruda realidad es que una vez que las personas alcanzan una cierta profundidad en las aguas de los apabullados necesitan tocar fondo, y resurgir en otro ambiente empresarial antes de que tengan una oportunidad de deshacerse de esto. La autoestima y un espíritu humano enérgico, vital y que corra riesgos, son mercancías frágiles, y están en peligro para los verdaderamente apabullados.

## **LOS APABULLADOS: CUATRO DIMENSIONES**

Lo que sigue es una revisión de cuatro perspectivas de los apabullados: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para ser sobrevivientes exitosos. Se incluirán algunas descripciones típicas que suelen ofrecer aquellas personas en constante interacción con ellos.

## **1. Sentimientos De Los Empleados Apabullados.**

***Infelicidad y depresión.*** Los empleados apabullados, si no están deprimidos, avanzan hacia la depresión. Tienen un problema grave y no saben como abordarlo. Su furia inicial pronto se vuelve interna, acaba con la autoestima y se convierte en depresión. Descripciones típicas:

- “Ella no tiene nada de energía; parece sosa”
- “Siempre está triste. Solía ser optimista, pero ahora no muestra ninguna esperanza para sí mismo o para quienes trabajan para él”
- “Es un pesimista de lo peor. Sólo quiero alejarme de él. Su actitud es contagiosa”

***Frustración y ansiedad.*** Se frustran porque están bloqueados tanto por haber tenido que dejar las antiguas formas como por no aprender las nuevas. Esperan que las cosas cambien, aunque sepan que eso no sucederá. Por consiguiente saben que no encajan y esto les causa muchísima ansiedad. Descripciones típicas:

- “No avanza en la nueva empresa y lo sabe. En verdad le molesta que no podamos regresar el reloj”
- “¡Ve cada cambio como una amenaza al trabajo!”
- “No creo que salga del atolladero. Lucha contra todo lo que tratamos de hacer pero no ofrece opciones”

**Autoestima menoscabada.** La conducta y los patrones de aprendizaje que los llevaron hasta donde están ya no los sostienen ni los llevan hacia adelante. En vista de que se percatan del problema pero son incapaces de enfrentarlo y no están dispuestos a ello, se juzgan a sí mismos como inadaptados. Descripciones típicas:

- “En verdad va para abajo. No pude darle ese nuevo proyecto; no tiene ninguna seguridad”
- “Ahora ha alcanzado un punto en el que tengo que mantenerla alejada de los clientes”
- “Ha perdido su actitud de *puedo hacerlo*”

**Impotencia.** Los ciudadanos del sector R-apabullados son víctimas profesionales. Al retraerse, evadirse y hundirse en el mar del apabullamiento, abandonan su poder empresarial y, más importante, su poder sobre sí mismos. Descripciones típicas:

- “Se ha dejado caer; no tiene sentido de propósito”
- “Está esperando que las cosas regresen a lo normal y eso no va a suceder”
- “El trabajo lo conduce a él..., ¡no él al trabajo!”

**Necesidad de aprobación y de palabras tranquilizantes.** Sin ningún sentido de control personal o dirección, los empleados apabullados buscan validación externa. Descripciones típicas:

- “Siempre necesita palmaditas aun cuando no las merezca”
- “Estoy cansado de decirle que las cosas están bien. No sé si están bien o no, pero ella no quiere oír eso”
- “Él no necesita un jefe, ¡necesita un orador motivacional cada mañana!”

***Temor a los errores y al fracaso.*** Debido a que los empleados apabullados son incapaces de hacer algo positivo para sí mismos o para la empresa, intentan minimizar todo lo que pudiera volverse negativo. Descripciones típicas:

- “No toma riesgos”
- “Estos cambios en la empresa han inflado su línea conservadora”
- “Se está volviendo miedosa”

***Necesidad de estabilidad y alivio de los síntomas.*** Los sobrevivientes del sector R-apabullados desean que se aleje el dolor. Buscan el alivio de los síntomas y no la cura de la enfermedad deseando que la empresa vuelva a ser como era cuando ellos se sentían mejor. Descripciones típicas:

- “Quiere retroceder el reloj”
- “En verdad no puedo hacerla sentir tranquila: las cosas se van a poner peor antes de mejorar”
- “La montaña rusa está a punto de ir más rápido: algunos no quieren oír esto”

## **2. Reacciones De Los Empleados Apabullados Ante Las Transiciones.**

***Evitar enfrentar los asuntos reales.*** La estrategia de afrontamiento primaria del empleado apabullado es ignorar y bloquear los cambios personales y de la empresa necesarios. Descripciones típicas:

- “¡No lo consigue! Necesitamos acelerar el tiempo del ciclo, no hacerlo de la misma manera que antes”
- “Ella sabe que sólo es cuestión de tiempo antes de que salga de aquí, pero sigue viniendo a trabajar como si nada hubiera cambiado”

- “Tiene que dejar de escribir memoranda y hablar con nosotros. Escribir largos memoranda no es la forma de comunicarse en la actualidad: nadie tiene tiempo de leerlos”

***Retiro hacia patrones viejos que son percibidos como seguros.*** En vista de que los empleados apabullados son incapaces de aprender nuevas formas y no están dispuestos a abandonar las antiguas, una estrategia de afrontamiento clave implica encontrar actividades que se adapten a las maneras anteriores de hacer las cosas y que son vistas como seguras. En realidad no son seguras; requieren tiempo que podría aprovecharse aprendiendo los nuevos procesos y técnicas. Descripciones típicas:

- “Escribe todas sus cartas ella misma y luego se las da a una secretaria para que las mecanografie. No sé por qué no aprende a usar el programa de procesamiento de palabras nuevo. Le ahorraría tiempo y disminuiría los costos de oficina”
- “Es el hombre más organizado en el departamento: todos sus informes de gastos están a tiempo, su papeleo es perfecto. Qué lastima que no le paguemos por hacer eso. ¡Necesita ser menos eficiente en la oficina y salir a ver a los clientes!”

***Esperar que las cosas vuelvan a la normalidad.*** Tienen una esperanza débil y fugaz de que, de alguna manera, las cosas volverán a ser como lo que ellos recuerdan que era normal. Descripciones típicas:

- “Ella ha tomado el curso de calidad, pero sé que no cree en él. Sólo hace lo que es debido. Creo que siente que no durará”
- “Él necesita levantarse y comenzar a buscar otro trabajo. No puedo entender por qué ignora todas las señales y sigue viniendo a trabajar cada día como si nada hubiera cambiado”

**Mostrar conducta pasiva-agresiva.** La confusión, la frustración y la ansiedad del empleado apabullado a menudo se expresa subconscientemente en patrones de conducta que fluctúan de la conformidad pasiva a la ira exteriorizada. Descripciones típicas:

- “Le dijo a todos sus empleados que apoyaba las sesiones de desahogo y al día siguiente me comentó lo estúpidas que eran”
- “Dice que está de acuerdo con la nueva estructura, luego ataca todos los detalles. No estoy seguro de cuál es su posición”
- “Canta una canción en las reuniones y silba una tonada muy diferente en los pasillos”

**Evitar pensar o planear para el futuro.** Al retraerse y evadirse, el empleado apabullado elude ver las consecuencias de su conducta. Descripciones típicas:

- “Necesita dejar ese papel de ser defensora de la empresa o tendrá que irse. ¡No parece que esté haciendo mucho!”
- “Si no puede con el nuevo programa de servicio al cliente, será otra barrera para nuestro éxito. Necesita ayudarnos a encontrar una solución, no ser parte del problema”
- “No sé a dónde está llevando a nuestro departamento. Parece como si sólo reaccionáramos y nunca nos comprometiéramos con un curso de acción”

### **3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Apabullados.**

**Evitar y bloquear el aprendizaje.** La tragedia del patrón de respuesta del apabullado es que bloquea el aprendizaje que ayudará tanto al individuo como a la empresa. Al retraerse y evadirse, el empleado se aleja del dolor y la lucha que son necesarios para aprender a hacer las cosas de manera diferente y a tomar la responsabilidad de la supervivencia individual y de la empresa.

### Descripciones típicas:

- “No toma ninguna responsabilidad por hacer de éste un lugar mejor”
- “Sólo se recuesta y espera que alguien le diga qué hacer. Diablos, nadie sabe qué hacer, pero algunos de nosotros estamos allá afuera tratando de encontrar respuestas”
- “Creo que ha dejado de tratar de encontrar una forma de hacer que funcione. Como es nuestro supervisor, tenemos que imaginarnos lo que tenemos que hacer sin él”

***Equiparar la actividad con el aprendizaje.*** Una característica de aquellos que exhiben la respuesta R-apabullados es que gastan mucha de su energía intentando parecer ocupados. Esto da como resultado una disipación de la reserva de energía de por sí limitada del empleado apabullado y con frecuencia la generación de actividad que se interpone en el camino del funcionamiento real del sistema. Descripciones típicas:

- “Desde la reestructuración, todo nuestro departamento ha producido montones de informes inútiles que nadie lee; si alguien comete un error y lee uno, no encuentra ninguna información que le ayude”
- “Deseo que mi jefe dejara de tratar de ayudarme diciéndome lo que necesito. Sé lo que necesito para mover hacia adelante a mi grupo. Deseo que él me pregunte. Necesita trabajar alrededor de mis necesidades, no que su necesidad sea útil en tiempos agitados”
- “Él tiene reuniones de planeación, reuniones de estrategia, incluso reuniones para planear reuniones. Llena todo el día, pero en realidad no puedo ver cómo ayuda eso al cliente”

**Mostrar patrones de conducta injuriosa.** Una consecuencia de la frustración que se deriva del retraimiento y del aprendizaje bloqueado es un patrón de autodegradación y de menosprecio de los demás. Los programas de ayuda para los empleados están en auge. Beber en exceso, consumir drogas, comer en demasía y la falta de ejercicio son ejemplos de un afrontamiento enfermizo. Por desgracia, la frustración también se derrama sobre la familia y las relaciones interpersonales. No se cuenta aún con datos exactos, pero la evidencia anecdótica y la lógica predecirían un incremento en el mal trato al cónyuge y los hijos. Descripciones típicas:

- "Está bebiendo mucho estos días"
- No sé qué está sucediendo en casa, pero basado en lo que veo y oigo, las cosas tampoco están yendo muy bien allá para ella"

**Bloquear el aprendizaje de los demás.** Los empleados apabullados tienden a reclutar a otros para que se les unan en su barco hundido y se interponen en el camino de aquellos que intentan realizar los cambios individuales y empresariales necesarios. Descripciones típicas:

- "¡Se irá a almorzar con alguien y cuando regresen ambos tendrán cosas nuevas respecto a las cuales sentirse mal!"
- "Debo sacarla de mi grupo. Se interpone en el camino de lo que requerimos hacer"
- "¡Es tóxico para nuestros esfuerzos de cambio!"

#### **4. Necesidades De Los Empleados Apabullados Para Ser Sobrevivientes Exitosos.**

##### ***Ayuda para enfrentar la tensión emocional, el temor y la frustración.***

Aquellos que adoptan el patrón R-apabullados necesitan mucho un alivio de los síntomas. Necesitan mucho trabajo en términos de disminución de los lamentos y alivio del estrés. Aquí es cuestión de tratar primero los síntomas y luego la enfermedad. A menos de que los empleados apabullados obtengan un alivio de los síntomas, nunca serán capaces de hacer los cambios necesarios y ser productivos en la nueva realidad. Ayudar a los empleados apabullados requiere un tiempo intensivo y no ofrece la reacción inmediata que ocurre al trabajar con la otra gran categoría: R-atrincherados. Por desgracia, algunas empresas han llegado a la conclusión de que el dolor de trabajar con empleados que exhiben el patrón R-apabullados no vale el beneficio. Algunas ideas para la eficaz intervención con estas personas son:

- Sesiones de desahogo facilitado, diseñadas para poner sobre la mesa sentimientos y emociones reprimidos.
- Sesiones de asesoramiento individuales, diseñadas para mover a los empleados apabullados hacia la responsabilidad personal y a menudo prepararlos para dejar la empresa.
- Normas de desempeño claras y mensurables con retroalimentación incluida y entrenamiento de un jefe competente.

***Líderes y compañeros competentes que estén dispuestos a ayudar a calmar las aguas.*** Aquí hay dos cuestiones. *Primero, los líderes de la empresa deben poseer aptitudes de asesoramiento, retroalimentación y empatía. Segundo, deben tener el tiempo y la energía para dedicarse a tratar los síntomas de los apabullados.* Hay escasez de ambos en la mayor parte de las

empresas. Los jefes y los compañeros a menudo no tienen aptitudes de asesoramiento y empatía, ¡y aquellos que las tienen son personas muy ocupadas! Algunas ideas para la eficaz intervención con estas personas, a este respecto, son:

- Incorporar el desahogo, el asesoramiento y las expectativas de carrera realistas en el sistema de valoración del desempeño normal.
- Capacitar a gerentes de línea en aptitudes de ayuda básica y requerirles que se reúnan uno a uno con todos sus empleados.
- Establecer asesoramiento de los compañeros y un proceso de evaluación del desempeño.

***Transiciones escalonadas con retos pequeños cargados de éxito.*** Para recuperar un sentido del control y experimentar éxito en la nueva realidad, el empleado apabullado necesita actividades construidas con cuidado que le tiendan un puente desde lo antiguo cómodo hasta lo nuevo amenazador. Estas actividades y experiencias necesitan ser planeadas para asegurar una probabilidad alta de éxito. Cuando el éxito sucede, el empleado necesita mucha retroalimentación positiva y reconocimiento. La preparación de estas experiencias es una labor intensiva y requiere creatividad y muchos proyectos de bajo riesgo y gran recompensa. En el mundo magro y enfocado de la nueva realidad no hay tantas de estas oportunidades como en el pasado. En vista de que la misma estrategia funciona también para los R-atrincherados, muchos líderes de empresas bien intencionados se enfrentan con decisiones difíciles respecto a quién participa en una cantidad limitada de este tipo de tarea de superación. Algunas ideas para una adecuada intervención son:

- Servir en un grupo de trabajo o en un proyecto especial con muchas personas optimistas con deseos de aprender. A pesar del retraimiento, el empleado apabullado puede ser llevado y vigorizado por el grupo.

- Asignarlo a un proyecto o grupo de trabajo donde el conocimiento del sistema antiguo y las formas antiguas sean muy importantes para diseñar las nuevas.
- Servir en un proyecto externo, donde la visibilidad sea alta y reconocido el éxito.
- Transferir un número limitado de empleados apabullados con mucho potencial (que no se hayan hundido demasiado) a un ejecutivo que tenga competencia en capacitación y superación. Estas asignaciones pueden ser temporales y no específicas para una tarea con la intención de que el jefe nuevo elabore varias tareas de superación cargadas de éxito.

## **SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS APABULLADOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL**

A continuación hay algunos consejos prácticos para interactuar con jefes y empleados apabullados. También se han incluido algunos pensamientos respecto a qué hacer si sospecha que, también usted, reside en el campo de los apabullados.

### **Si Usted Trabaja Para Uno**

Si su jefe es un residente del área R-apabullados, puede hacer algo de lo siguiente:

- ♦ ***Intente ayudar por medio de la empatía, la atención sin juzgar y la retroalimentación.*** Esto no sacará a su jefe de la categoría de apabullado, pero puede ayudar a aliviar los síntomas y comenzar algún movimiento en la dirección correcta. Aunque ser asesor e instructor de su supervisor siempre es un poco difícil, resulta ser una estrategia que tiene la mejor oportunidad

de éxito con un jefe apabullado. Alguien que es tragado por la arena movediza de la confusión y la inadaptación a menudo se aferrará a una cuerda de salvamento, sin importar el nivel dentro de la empresa de la persona que está en el otro extremo.

◆ ***Revise su situación contra las cuatro condiciones necesarias para el éxito mencionadas en seguida, y trate de mejorar cualquiera de ellas que esté dentro de su alcance.***

- ◇ Debe haber confianza mutua entre el jefe apabullado y el subordinado instructor.
- ◇ El jefe debe ser rescatable, no haber descendido demasiado profundo en la ciénaga del retraimiento y la evasión.
- ◇ El "instructor" no debe estar también apabullado.
- ◇ El empleado que realiza la capacitación necesita tener las aptitudes interpersonales que se requieren.

◆ ***Hacer caso omiso del jefe y continuar con la transición propia.*** Aunque puede parecer cruel dejar que alguien se hunda mientras uno ve por sí mismo, es una estrategia muy realista y funcional. Todos somos, a veces, residentes temporales en el territorio de los R-apabullados. El truco es zafarse lo más rápido posible. La manera de hacerlo es dejar las viejas formas y aprender cómo adaptarse a la nueva realidad. Éste es un ajuste que requiere una inversión significativa de energía. Es difícil, por ejemplo, pasar de una orientación interna a un enfoque hacia los clientes externos y sobrevivir a un esfuerzo de reingeniería que suprime niveles completos y procesos antiguos cómodos, mientras al mismo tiempo se intenta rescatar a un jefe que está apabullado. Puede ser mejor para usted, la empresa y, finalmente, el jefe también, dejarlo ir y continuar con su vida.

- ◆ ***Encontrar una manera de salir de la jurisdicción del jefe si no se puede pasar por alto o resolver el problema.*** Esto podría significar una transferencia interna o salir por completo de la empresa. La peor opción - suponiendo que no puede encontrar una manera de manejar su propia transición y hacer su trabajo permaneciendo en su empresa e ignorando o trabajando alrededor de su jefe- es permanecer en una relación dispar y disociada. Esto es inaceptable porque hay un potencial de ser llevado hacia las profundidades de las aguas de apabullamiento junto con su jefe. ¡Ésta es una perspectiva desolada y un riesgo inaceptable!

### **Si Uno Trabaja Para Usted**

Si tiene entre sus subordinados uno o varios que presentan patrones de conducta R-apabullados, ¡están obstaculizándole el trabajo! Desde un punto de vista de productividad, su trabajo empresarial no se está haciendo; los empleados apabullados son incapaces de hacer la transición y la afrontan retrayéndose y evadiéndose. Desde un punto de vista de administración de personal, usted tiene algunos individuos necesitados y extractores de energía colgadas de sus faldones en un momento en que requiere toda su energía para enfrentar la competencia en las reuniones o darle la vuelta a la empresa. Usted tiene algunas opciones como:

- ◆ ***Puede ayudar a sus empleados apabullados intentando salvarlos para la empresa.*** La actividad primaria es el alivio de los síntomas. El paso siguiente es encontrar trabajos diseñados con cuidado y cargados de éxito que les tiendan un puente entre su antigua realidad y el nuevo paradigma en su empresa. Lo malo de esto es que requiere su energía, recursos de la empresa y el más preciado de todos los bienes: ¡tiempo!

- ◆ ***Puede ayudar a sus empleados apabullados expulsándolos de la empresa.*** Al proporcionar asesoría, retroalimentación y una evaluación realista de carrera durante el esfuerzo para prescindir de ellos, usted crea tres ganadores potenciales: el empleado, el nuevo patrón y su empresa.
- ◆ ***Puede no hacerles caso.*** La buena noticia es que, a corto plazo, esto libera su energía para manejar su propia transición y la de su empresa. La mala noticia es que no se irán. Aun si puede permitirse el costo financiero y emocional de conservarlos por ahí, al final necesitará enfrentarlos y regresar a la decisión entre ayudarlos o deshacerse de ellos. ¡Es una proposición estilo pague ahora o pague después!

### **Si Usted Es Uno**

Si sospecha que ha tomado residencia permanente en la categoría R-apabullados, también tiene algunas opciones:

- ◆ ***Verifique su autodiagnóstico: busque retroalimentación.*** Encuentre alguien en quien confíe y que lo respete lo suficiente como para que le diga la verdad. Examine a fondo las descripciones de este capítulo (sentimientos, reacciones ante las transiciones y modo operacional como aprendiz). Puede ser que no haya tenido una lectura precisa sobre usted mismo y puede ser sorprendido de manera agradable. Por otra parte, en efecto puede estar apabullado.
- ◆ ***¡Trate de no sentirse mal por sentirse mal!*** Aunque no es un lugar agradable para estar situado, es imposible para cualquier ser humano atravesar por los cambios dolorosos en sus hogares empresariales sin pasar algún tiempo en el sector de los apabullados. Su tarea es salir del pantano tan pronto como pueda. ¡No desee sentirse allí como en casa!

- ◆ **Obtenga alguna ayuda.** Comience con los síntomas. Tiene que poner sus sentimientos y emociones sobre la mesa antes de que pueda avanzar.
  
- ◆ **No se sienta demasiado cómodo en el pantano.** Algunos prisioneros desarrollan una personalidad institucional; prefieren la vida detrás de los barrotes y no pueden manejar la libertad. Si permanece demasiado en el pantano apabullador del retraimiento y la evasión, ¡tendrá un problema con su propia libertad y autoridad empresarial! No tema dejar la empresa. A menudo es el primer timbrazo de una llamada de alerta maravillosa.
  
- ◆ **Tómese tiempo para aprender.** Las personas que saltan de un matrimonio o relación a otro sin tomarse el tiempo para aprender por qué el primero no funcionó por lo general repiten sus errores. Ésta es la típica relación de rebote. No sea un R-apabullado de rebote. Tómese el tiempo de aprendizaje y maduración necesario.

## **LOS APABULLADOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES**

Los empleados apabullados son los heridos ambulantes en las transiciones de las empresas. Están forjados por el trauma humano que sigue al movimiento inexorable de las empresas hacia la nueva realidad. Son encontrados en cantidades sorprendentemente grandes en todo tipo de organizaciones: industriales, educativas, eclesiásticas, comunitarias no lucrativas y militares. Algunas empresas estiman que casi un tercio de su fuerza laboral muestra patrones sostenidos de conducta R-apabullados.

Aunque sorprende al principio la gran cantidad de empleados apabullados, es más comprensible cuando se consideran la persistencia y el poder de los tres factores principales que están coludidos para producir patrones R-apabullados. El primero es que las instituciones educativas recompensan el conformismo y a menudo castigan la experimentación y la colaboración.

El segundo factor importante que contribuye al patrón de respuesta apabullado es el condicionamiento poderoso que el viejo paradigma de las empresas ejercía en sus empleados. Adaptarse, ser previsible, conformarse, honrar las formas viejas y, ser confiables para hacer las cosas, son mensajes intensos que no mueren sólo porque hubo una fusión, un cambio en la preferencia de los clientes o un cambio en la economía.

El factor final es el hecho de que las empresas son tanto sistemas sociales como entidades económicas. El sentido de identidad propia, propósito y papel de las personas es influido en gran medida por los sistemas empresariales. Si usted es lo que es por el lugar donde trabaja, ¡entonces hay mucho más que un cheque de pago en riesgo si su trabajo se ve amenazado! Cuando se pide a las personas que experimenten, colaboren, dejen las formas antiguas de hacer las cosas y perciban su trabajo como una relación económica más que social, les estamos pidiendo demasiado. ¡Le estamos pidiendo a la gente que vaya contra patrones muy profundos y tenaces de condicionamiento cultural!

Aunque muchos empleados apabullados pueden ser cambiados y llevados hacia relaciones laborales productivas y contribuyentes, hay un momento donde algunos parecen hundirse más allá del punto sin retorno. Se vuelven tan apabullados que la única esperanza parece ser dejar la empresa, pasando un tiempo regenerativo considerable y al final resurgir en un sistema empresarial diferente.

## LOS "ATRINCHERADOS"

Los empleados atrincherados tienen la capacidad para aprender y cambiar; sólo que se les dificulta hacerlo. Al igual que los apabullados, enfrentan el cambio con el retraimiento y la evasión. Los empleados atrincherados reaccionan ante el cambio, la transición y el trauma empresarial trabajando con ahínco pero con formas antiguas y a menudo contraproducentes de solucionar los problemas. Tienen una gran capacidad para aprender, pero poca comodidad y disposición hacia ello. Están varados en una mala correspondencia: intentan afrontar la nueva realidad mediante técnicas viejas. Su mecanismo de ataque primario es aferrarse, a menudo con tenacidad, a aprendizajes limitados, restrictivos y a menudo contraproducentes. Han aprendido tan bien cómo afrontar situaciones en el viejo paradigma que rehúsan aplicar procesos diferentes, menos limitantes y más productivos que se adaptan mejor a su nueva realidad.

A diferencia de los apabullados, aquellos que enfrentan la transición de la empresa con patrones de conducta R-atrincherados con frecuencia son productivos. Sin embargo, desestiman su potencial y el de su empresa en forma grave. Puesto que los empleados que responden a las transiciones con más apertura y adaptabilidad son más productivos y creativos, aquellos con patrones de conducta atrincherados se ven en constante peligro de ser remplazados. Aunque los empleados atrincherados con frecuencia realizan trabajo útil para la empresa, lo hacen en formas que son muy reducidas y limitadas. Al mismo tiempo, gastan mucha más energía de la necesaria. Un gerente describió en una ocasión a un colega atrincherado como "¡hace una cuarta parte de lo que necesita hacer y trabaja diez veces más de lo que debería!".

Hay tres puntos clave respecto al patrón de conducta de R-atrincherado:

- Cuando nuestro ambiente cambia y necesitamos hacer cosas diferentes, nuestra respuesta más natural es trabajar con más ardor en la forma en que hacíamos las cosas antes del cambio. Necesitamos ir contra la corriente, trabajar contra nuestras inclinaciones naturales debido a que continuar jugando como antes no es una buena estrategia para la maduración y superación, o para la productividad y la supervivencia de nuestras empresas.
- Los empleados atrincherados hacen trabajo útil, pero su temor al cambio impone límites severos a su productividad y contribución. Esto a su vez tiene un impacto negativo en su autoestima. Persistir en la forma anterior de trabajar cuando se está rodeado por otros que han aprendido a hacer las cosas de manera más eficiente y con más entusiasmo, no es señal de autoafirmación. Pasar tiempo en el terreno accidentado o detrás de los árboles y arbustos cuando sabemos cómo hacerlo mejor no es una manera feliz de jugar o de hacer una carrera.
- ¡Tener la capacidad para cambiar y saber cómo cambiar no es igual a hacer que suceda! En muchos casos, los empleados se ven reprimidos por su necesidad de previsibilidad y control y su preocupación por no verse aún más inepto frente a sus compañeros. Aprender una conducta nueva más adaptable siempre implica enfrentar algunos de nuestros antiguos demonios y nuestras viejos estereotipos. Verse torpes o tontos, perder el control o el prestigio son fuerzas poderosas que pueden mantenernos atrapados en el sector de los atrincherados.

## LOS ATRINCHERADOS: CUATRO DIMENSIONES

Como en el caso de los apabullados, lo que sigue es una revisión de cuatro perspectivas de los R-atrincherados: cómo se sienten, cómo reaccionan ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para ser sobrevivientes exitosos. De nuevo, se incluirán también algunas descripciones típicas.

### 1. Sentimientos De Los Empleados Atrincherados.

***Ansiedad, frustración y enojo.*** En vista de que los empleados atrincherados saben cómo cambiar pero son incapaces de hacerlo, se sienten muy frustrados. Experimentan ansiedad porque saben que no se adaptan al nuevo ambiente y están preocupados por su seguridad. Están enojados porque el ambiente ha cambiado y desean seguir igual. Descripciones típicas:

- “Estalló contra mí la semana pasada por el cambio en el sistema de pedidos de los clientes. ¡No es mi culpa que no haya tomado el tiempo para aprender cómo usarlo!”
- “Ella en realidad está preocupada por perder su trabajo, pero si sigue haciendo las cosas en la misma forma que antes se va a asegurar de que eso sea exactamente lo que suceda”
- “Entiendo cómo se siente. Créame, he estado ahí, pero tiene que avanzar. No puede vivir en el pasado: y las cosas han cambiado”

***Sensación de estar amenazados por un cambio repentino en la conducta valorada con anterioridad.*** Los empleados atrincherados están enfrascados de manera egoísta en los patrones pasados de conducta e identidad empresarial. Lo que son corresponde al lugar donde trabajan, a lo que hacen y a cómo lo hacen, así que cualquier cambio en el ambiente es una amenaza a su identidad. Descripciones típicas:

- “Sigue diciéndome que olvidamos quién nos hizo lo que somos. En realidad está tomando el cambio en forma personal”
- “Ella lucha contra todos los cambios”
- “Es el mejor historiador ambulante de la empresa. No tengo tiempo de escuchar todas sus viejas historias de guerra”

***Seguridad infundada e ilusoria de que las técnicas del pasado son válidas todavía.*** Los empleados atrincherados no pueden dejar las competencias y prioridades antiguas aun cuando objetivos y enfoques nuevos facilitarían su propia contribución y la productividad de la empresa. Descripciones típicas:

- “El tiempo del ciclo no significa nada para ese grupo. Están desarrollando productos en la forma en que nosotros lo hacíamos antes de la desregulación”
- “A nadie le importan esos informes de contabilidad. Se ven bonitos, pero podrían ahorrarse montones de tiempo si los tiraran a la basura”.
- “No puede seguir tratando con los clientes en la forma en que solíamos hacerlo. Ahora tiene muchas más opciones”

***Culpa por sobrevivir cuando otros se han marchado.*** Los atrincherados son los principales portadores de la culpa por la supervivencia. Los empleados apabullados están demasiado absortos en sí mismos como para experimentar el sentimiento, los fanfarrones son incapaces de sentir culpa y los estudiosos han encontrado formas de enfrentarla. Los empleados atrincherados reaccionan ante las transiciones haciendo los negocios como era usual. En vista de que otros con la misma conducta y estilo de afrontamiento exactos se han vuelto víctimas de los despidos, los sobrevivientes atrincherados están propensos a experimentar la enfermedad del sobreviviente. Descripciones típicas:

- “Todos en mi departamento se preguntan cómo tuvieron tanta suerte como para quedarse. No puedo ver ninguna diferencia entre nosotros y los que se fueron”
- “No me sorprende que se sienta mal. El departamento entero es un canal de drenaje en nuestro sótano. Ninguno de ellos nos está ayudando a componer las cosas. No sé por qué cualquiera de ellos está aquí todavía”

***Reticencias a correr riesgos.*** Aquellos que muestran conducta R-atrincherada tienen aversión a los riesgos. En vista de que están encerrados en comportamientos limitados y anteriormente exitosos, no pueden salir del pozo para experimentar con conductas nuevas o correr riesgos creativos. Están atrapados en sus viejos procedimientos. Descripciones típicas:

- “No vas a cambiarlo. Lo va a seguir haciendo como antes hasta que se muera”
- “Ella bombardea al equipo de transición. No puede romper la rigidez. Nos entorpece, y mucho me alegraría que se fuera de aquí”

***Infelicidad pero oposicionismo e indisposición a comenzar de nuevo en el mercado laboral externo.*** Los empleados atrincherados no sólo se encierran en los viejos patrones de conducta, sino que están estancados dentro de la empresa. Están aterrorizados por el cambio y, por consiguiente, se aferran a toda costa a sus trabajos. Permanecerán ahí hasta que usted haga palanca para sacarlos. Descripciones típicas:

- “Necesita irse, pero tiene miedo de no encajar en ninguna otra empresa”
- “Le pregunté que si estaba tan endemoniadamente infeliz, ¿por qué no actualizaba su curriculum? Sé que no lo va a hacer”
- “Tiene algunas aptitudes aprovechables, pero no se siente segura de que alguien la contratará”

## **2. Reacciones De Los Empleados Atrincherados Ante Las Transiciones.**

***Culpar y quejarse.*** Los empleados atrincherados están muy comprometidos psicológicamente con el pasado. Desean que las cosas regresen a la normalidad y su frustración con la transición y el cambio se manifiesta en su necesidad de encontrar chivos expiatorios. Descripciones típicas:

- “Me culpa a mí por el nuevo calendario de producción. Sólo estoy tratando de que encajen todas las piezas aquí. Ella sabe que tenemos que ir más rápido y nos ayudaría a todos si dejara de sentirse ofendida por todos”
- “¡De seguro tiene una lista larga de quejas! Ese tipo de conversación se vuelve obsoleto en instantes”
- “Si la escucharas, es culpa de los jefes, es culpa del sindicato, ¡estamos en problemas porque “ellos” tienen algo raro contra nosotros!”

***Reconocer la necesidad del cambio, pero resistirse a cambiar.*** Aquellos que viven en en la categoría de los atrincherados están ahí porque tienen la capacidad para cambiar pero, por ser incapaces de dejar el pasado, tienen gran dificultad para hacer que suceda por sí mismos. A menudo hay una brecha enorme entre lo que dicen y lo que hacen. Descripciones típicas:

- “Si lo escucho hablar de nuevo sobre la autoridad, me va a enfermar. Como alto ejecutivo le habla a todo mundo sobre la autoridad y el aumento de poder, y todo lo que hace es apretar los tornillos cada vez que le llegan malas noticias”
- “Hice que nos viera como clientes internos, pero me costó mucho trabajo convencerla”
- “Me pidió retroalimentación, y cuando se la di, ¡explotó!”

***Trabajar más duro que nunca con una conducta que antes fue exitosa.***

Éste es un mecanismo de afrontamiento clásico para aquellos con conducta R-atrincerada. Una estrategia central de muchos empleados atrincherados, aunque sea muy desviada, implica abrirse camino de regreso a los viejos y buenos tiempos. Los que están profundamente atrincherados a menudo se dedicarán a una acción frenética, trabajando mucho tiempo y muy duro en cosas que no funcionan. No sólo se enfocan en objetivos erróneos; acometen esta actividad desviada mediante patrones de conducta que no corresponden a la nueva realidad. Descripciones típicas:

- “Su reacción refleja ante el problema de la integración fue establecer un grupo de trabajo. Un grupo de trabajo no sólo es una manera errónea de manejar este asunto, sino que, acorde a lo habitual, lo ha saturado con sus antiguos amigos que no han tenido una idea fresca en años. Es el tuerto rey de los ciegos”
- “Nos está volviendo locos a todos. Nos ha dado un plazo imposible para escribir una serie completa de procesos nuevos. Todos trabajamos demasiado en el problema que nos compete. No necesitamos procesos nuevos, sino tecnología nueva. Si no se estuviera dirigiendo a sí mismo y a nosotros vería eso, o nosotros podríamos hacer que escuchara”

***Tratar de capear el temporal hasta que las cosas vuelvan a la normalidad.***

Ésta es una reacción similar a la de los empleados apabullados. Excepto que los apabullados tienen una esperanza vaga de que las cosas podrían mejorar, mientras que aquellos que están atrincherados tienen un deseo ferviente y a menudo lo creen en realidad de que es posible retroceder el reloj. Descripciones típicas:

- “Tuvimos una reunión ejecutiva en verdad extraña. Nos dijo que tuviéramos paciencia, que siguiéramos insistiendo y que las cosas vendrían solas. ¡No puedo creer que en verdad haya dicho eso!”
- “Necesito ayudarlos a que les entre en la cabeza dura que hemos sido adquiridos. Eso cambia todo. No pueden seguir basándose en sus suposiciones pasadas respecto a la forma en que son las cosas y cómo deberían ser. La verdad es que no lo son y no lo serán”
- “Piensa que si mantiene su cabeza agachada y trabaja duro puede conservar su trabajo. Espero que le funcione, pero no soy tan optimista”

### **3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Atrincherados.**

***Estrategia de aprendizaje limitada y restringida basada en el pasado.*** La estrategia de aprendizaje principal de los empleados R-atrincherados es sostenerse con tenacidad en tácticas que les han servido bien en el pasado. Esta adherencia rígida al pasado tiene el efecto de bloquear la experimentación y la toma de riesgos esenciales que conduce al cambio personal y a la maduración necesarios para contribuir con la nueva realidad. Descripciones típicas:

- “¡No lo aguantamos más! Está haciendo lo que hacíamos hace diez años, cuando teníamos un mercado protegido. Tiene que tomar una decisión y sostenerse en ella”
- “Los silos se han ido. No puede operar aislada y necesita aprender a incluir a otros y buscar su participación, aun cuando estén en departamentos diferentes. En verdad necesita comenzar haciendo eso”
- “No va a salir adelante, a menos de que cambie su estilo conservador que evita riesgos. Ésta no es la nueva cultura y él no sigue el paso”

***Bloqueo inconsciente de la necesidad de cambio.*** Debido a que los empleados atrincherados tienen un apego psicológico profundo al pasado, a menudo tienen una estrategia de espera, anticipando que las cosas al final regresarán a la normalidad. Dada esta estrategia como un apuntalamiento, la necesidad de cambio es vista, en cierto nivel, como irrelevante y, en un nivel mucho más profundo, experimentada como muy amenazadora. Es una amenaza que a menudo se entierra en el inconsciente y da como resultado un bloqueo de la necesidad básica de hacer cualquier cambio en absoluto. Descripciones típicas:

- “Se niega a entender el problema”
- “Ella y su departamento están tratando de paliarlo. No han cambiado ni una cosa desde la fusión”
- “En verdad cree que esto es un obstáculo a corto plazo y que si lo toleramos, regresaremos a lo anterior”

***Equiparan la acción frenética con la contribución y la actividad con el aprendizaje.*** A primera vista, ésta se parece a la respuesta de los apabullados de equiparar la actividad con el aprendizaje. Sin embargo, hay diferencias básicas. Los apabullados pasan gran parte de su tiempo intentando parecer ocupados, pero, debido a su retraimiento y evasión, sólo es una actuación. ¡Los empleados atrincherados en verdad están ocupados! Trabajan cada vez más para perfeccionar su conducta de inadaptación. Esto puede ser apreciado por el resto de la empresa como un loco frenesí de actividad, en particular si la conducta R-atrincherada emana de un ejecutivo con control sobre los recursos. Descripciones típicas:

- “Sí que genera un montón de papeleo. Entre más difíciles se ponen las cosas, más memoranda escribe”
- “Me alegra haber salido de ese departamento. Trabajan hasta tarde todas las noches... Trabajan los fines de semana. Tienen más proyectos, reuniones, informes y grupos de trabajo de los que existen en toda la división... y todo eso no es más que ocultamiento y repetición. Va a explotar todo uno de estos días”
- “Piensa que está ayudando a cambiar el lugar. Sólo está trabajando más en las mismas cosas viejas y, por desgracia, se está interponiendo en el camino de alguna de su gente que en verdad sabe lo que se necesita”

#### **4. Necesidades De Los Empleados Atrincherados Para Ser Sobrevivientes Exitosos.**

***Entender y ayudar a afrontar la culpa, el enojo y la frustración.*** El asunto central con aquellos atrapados en el sector de los R-atrincherados es su aferramiento mortal al pasado. Esto se manifiesta en algunos síntomas debilitadores que necesitan tratarse antes de que puedan afectar la maduración personal y la mayor contribución a la empresa. La primera prioridad es el alivio de sus síntomas. Ellos también necesitan trabajar en dos niveles. Sus síntomas son diferentes de los que presentan los apabullados. Los empleados atrincherados tienen más culpa, enojo y frustración, y son más expresivos al respecto. Una sesión de lamentos con una habitación llena de empleados atrincherados es mucho más ruidosa y acalorada que la atmósfera callada y triste de un grupo de apabullados. He aquí algunas ideas para la intervención bajo estas circunstancias:

- Sesiones de desahogo diseñadas para poner sobre la mesa el enojo, la culpa y la frustración.

- Actividades como grupos de trabajo, reuniones y equipos laborales donde los empleados atrincherados puedan relacionarse con aquellos que lo están logrando con patrones de conducta nuevos y más relevantes.
- Asesoría, retroalimentación y sesiones de orientación con recursos internos o externos que no estén en la cadena de administración directa y que puedan alentar los lamentos y proporcionar retroalimentación y capacitación. Estas sesiones exteriores funcionan bien en particular con los ejecutivos veteranos.

***Retroalimentación, aliento y apoyo.*** Aquellos que están atrincherados responden bien a cierto tipo de orientación. No de la variedad de las sesiones desinhibidas llenas de energía y peroratas, pues éstas sólo causarán que coloquen más barreras y se atrincheren en forma más profunda. Lo que se necesita es una combinación de consideración positiva incondicional y de los “amables pero persistentes codazos de una ave sacando del nido a empujones a sus crías hacia el cielo”. Los atrincherados pueden ser capacitados para que salgan de su estado y se dirijan hacia la comunidad de los estudiosos. Sin embargo, si la capacitación se lleva a cabo con mano dura o insensible, se atrincherarán todavía más o caerán al mundo de los apabullados. Algunas ideas para la intervención en estos casos:

- Retroalimentación directa sobre el desempeño por un jefe competente. Esta retroalimentación deberá expresar de una manera clara y no amenazadora la conducta nueva específica que es necesaria. Deberá ser seguida por labores que proporcionen la oportunidad para practicar las nuevas conductas mientras se recibe la retroalimentación y la capacitación.
- Propiciar las experiencias para el éxito. Encontrar situaciones donde el empleado atrincherado pueda, sin temor al ridículo o al fracaso, probar la nueva conducta. Los grupos de trabajo, los equipos laborales autodirigidos y los colegas que apoyen pueden ayudar. Es importante que estos grupos

sean formados con estudiosos que acepten la nueva cultura, personas que desearán ayudar en forma automática. Los grupos no deben estar formados con los tipos apabullado, atrincherado o fanfarrones, o se perderá más de lo que se pueda ganar.

- Transferir a los empleados atrincherados de potencial elevado a ambientes optimistas de desarrollo. Ésta puede ser una situación permanente o temporal. No hay nada que derribe más los muros de la fortaleza de los atrincherados que la interacción sostenida con un grupo de estudiosos optimistas y creativos o que trabajar para un jefe que es un estudioso verdadero.

***Transiciones escalonadas con un puente de lo viejo a lo nuevo.*** Los atrincherados no pueden pasar de su realidad actual a la nueva cultura sin alguna clase de conexión segura. Necesitan ayuda para basarse en sus antiguas técnicas y transportarlas a la nueva cultura. También necesitan relaciones de vuelta con el viejo mundo atrincherado en caso de que necesiten jubilarse. No se les puede dar a los empleados atrincherados un boleto sólo de ida hacia la nueva realidad: necesitan la comodidad de un boleto de regreso en caso de que la nueva realidad se vuelva demasiado amenazadora. Ideas para la adecuada intervención a este respecto:

- Encontrar un uso para sus aptitudes antiguas en el nuevo mundo. Si un gerente tiene un enfoque interno y pasa la mayor parte de su tiempo en actividades analíticas que ya no son necesarias, póngalo con un cliente o con alguien cercano a los clientes y haga que analice los problemas de la clientela. Un líder creativo siempre puede encontrar una forma que conduzca a la superación para aplicar las técnicas antiguas en el nuevo mundo. Al principio puede ser un matrimonio forzado pero el nombre del juego es crear labores de superación. Muchas de estas labores pueden producir pagos que exceden con mucho las expectativas de todos.

- Mantener algo de la estructura y artefactos culturales antiguos. Los departamentos pueden cambiar en forma radical el contenido de su trabajo, pero sus nombres y ubicación física no tienen que cambiar. Una empresa disolvió su departamento de tráfico empresarial, y la persona que había dirigido esa función se volvió parte del departamento de contabilidad, donde analizaba los costos de viaje. Por casi 18 meses, sin embargo, le permitieron conservar su cargo y su antigua oficina. Había una poca de inconveniencia y no había una correspondencia definida en el organigrama, pero conservar el puente hacia el viejo mundo fue un factor muy poderoso en la transición exitosa de este ejecutivo atrincherado. Los cargos, las juntas rituales, las labores de comité y la pertenencia a asociaciones profesionales externas son todos puentes de regreso al viejo mundo. Si el costo no es prohibitivo y el empleado atrincherado tiene potencial, no tiene sentido quemar estos puentes en forma prematura.
- Crear una serie de desafíos pequeños cargados de éxito, como se recomendó para los empleados apabullados. El objetivo para los apabullados es sacarlos de la ciénaga del retraimiento y conectarlos con el trabajo. El objetivo para los atrincherados es mucho más enfocado. Implica la prueba de la conducta nueva en ambientes donde hay una fuerte probabilidad de éxito. La creación de estas experiencias es un proceso de labor intensiva y algo artificial. Sin embargo, el esfuerzo vale la pena si se tiene un empleado atrincherado de gran potencial cuyas contribuciones a la empresa se desean maximizar.
- Recurrir a la simulación. En general, la enseñanza de ciertas técnicas será rechazada por aquellos que exhiben conducta R-atrincherada. Sin embargo, lo que funciona extremadamente bien es la participación en simulaciones.

- Hay varias simulaciones conductuales en el mercado y unas cuantas son muy poderosas. En estas simulaciones, el empleado atrincherado puede practicar conductas nuevas en un lugar seguro y obtener retroalimentación para el desarrollo sobre patrones de conducta antiguos que no encajan en el nuevo ambiente.

## **SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS ATRINCHERADOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL**

Esta sección incluye recomendaciones sobre cómo interactuar con jefes y subordinados que están atrincherados. Ofrece además sugerencias para aquellos lectores que sospechen estarse comportando con un patrón de respuesta atrincherado.

### **Si Usted Trabaja Para Uno**

Si le reporta a un jefe atrincherado, y suponiendo que usted mismo no lo esté, necesita hacer algo de administración hacia arriba. Los jefes atrincherados no son simpáticos con los empleados que han hecho una mejor transición. De hecho, a menudo se enojan y son opresivos con aquellos que no les compran su estrategia de esperar hasta que las cosas regresen a la normalidad. Usted tiene algunas opciones:

- ◆ ***Distanciarse del jefe perdiéndose usted mismo en el trabajo.*** Si usted es un aprendiz, las probabilidades son que tenga una gran demanda y tenga verdaderos retos. Utilice su tiempo en grupos de trabajo funcionales cruzados, equipos especiales y proyectos especiales. Minimice su interacción con su jefe y enlázese al trabajo que usted hace, no a quién suele reportarlo.

- ◆ **Conectarse con otros -y no temer usarlos como protección- que sean tanto o más poderosos en la empresa que su jefe.** Si tiene las aptitudes y perspectivas para ayudar a la empresa a través de una transición difícil, muchos líderes de la empresa desearán protegerlo.
- ◆ **Negociar límites.** No permita que su jefe atrincherado lo absorba a la acción frenética. Comprometa su tiempo en aquellos proyectos y actividades que en realidad marquen una diferencia. Enfrentar a un jefe en medio de una acción frenética irrelevante requiere valor, pero vale la pena. La alternativa es desperdiciar el tiempo y coludirse en una actividad trivial en un momento en que la empresa necesita en verdad que usted haga cosas importantes.
- ◆ **Retírese si no puede hacer el trabajo asignado.** Si tiene lo adecuado para ayudar a la empresa habrá una abundancia de oportunidades de transferencia. Si no puede manejar una transferencia, entonces deje la empresa. Quedarse no vale la pena.

### **Si Uno Trabaja Para Usted**

Si tiene uno o más empleados atrincherados que le reportan a usted tiene la oportunidad de hacer un progreso importante. Suponiendo que crea que el empleado atrincherado tiene potencial y vale su tiempo y esfuerzo, puede hacer lo siguiente:

- ◆ **Encuentre o invente labores de progreso** que exijan nuevas técnicas y tengan una probabilidad importante de éxito.
- ◆ **Envíe al empleado a una simulación conductual** que le proporcionará una retroalimentación estructurada, y establezca algunos objetivos conductuales concretos.

- ◆ **Use sus aptitudes para la retroalimentación, el apoyo, la confrontación y empatía.** Su tarea es “sacar a codazos” al empleado atrincherado de la fortaleza donde se refugia y conducirlo hacia la comunidad de aprendices, sin hacerlo en forma exagerada y sin enviar a nadie hacia la colonia de los apabullados.

### **Si Usted Es Uno**

Si concluyó a través de la retroalimentación o la reflexión que usted está exhibiendo una conducta R-atrincherada, considere lo siguiente:

- ◆ **Encuentre una manera de tratar sus síntomas.** Las probabilidades son que se sienta frustrado y enojado. También hay una probabilidad fuerte de que tenga un caso de enfermedad del sobreviviente. Necesita desahogarse, ¡y necesita hacerlo rápido! Si la empresa no lo va a ayudar o no puede ayudarlo, busque asistencia externa. No va a llegar lejos mientras se tambalee bajo el peso de una carga de emociones y sentimientos reprimidos no procesados
- ◆ **Encuentre lugares seguros para practicar la nueva conducta.** Si no está seguro de qué clase de conducta es apropiada, obtenga algo de retroalimentación de alguien que esté adentro de la empresa. Encuentre una persona que esté haciendo una buena adaptación personal y que lo respete lo suficiente como para decirle la verdad. Puede desear probar esta conducta nueva afuera de su empresa primaria, en grupos voluntarios o comunitarios. Otra oportunidad excelente para practicar la conducta nueva y obtener una retroalimentación sólida es una simulación conductual. Si su empresa tiene un programa interno, inscribese; si están dispuestos a enviarlo a una experiencia externa, mucho mejor.

- ◆ **Trate de no sentirse mal por su residencia en la región de los atrincherados.** Es una ubicación mejor que la de los apabullados. Su tarea es encontrar formas de aventurarse y experimentar con conductas nuevas. Permanezca afuera más tiempo cada día y no pasará mucho antes de que no tenga que regresar.

## **LOS ATRINCHERADOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES**

La tarea primaria de aquellos que exhiben conducta R-atrincherada es encontrar formas de abandonar lo antiguo cómodo y aprender técnicas y conductas relevantes para la nueva realidad. Ayudar con estos esfuerzos consume tiempo y requiere creatividad. En la mayor parte de los casos, vale la pena el esfuerzo. Los atrincherados son empleados buenos y dedicados que están intentando, a su manera, ayudar a la empresa a crecer y prosperar. A menudo realizan tareas que son de valor para la empresa y son capaces de un adiestramiento apropiado para lograr mejoras importantes del desempeño.

Los atrincherados son un grupo grande. Muchas empresas estiman que hay empleados atrincherados en cantidades aún mayores en industrias como las compañías telefónicas regionales y las empresas de servicios públicos. La conducta R-atrincherada también parece agruparse alrededor de sobrevivientes de grupos gerenciales que han participado mucho en el control y la administración de reglas. La función del recurso humano está dividida. En algunas empresas, hay una cantidad muy grande de empleados atrincherados; en otras hay, cuando se comparan con el resto de la fuerza de trabajo, una cantidad desproporcionada de estudiosos.

Los líderes de las empresas han causado que sean optimistas desde el punto de vista del desarrollo. Los empleados atrincherados tienen la capacidad de cambiar pero necesitan ayuda con su comodidad y disposición. Ya están a la mitad del camino hacia responder a la nueva realidad con la creatividad y conducta de aprendizaje que optimizará su propio potencial y les asegurará un futuro firme y viable para la empresa. Trabajar para ayudar a los atrincherados a desechar sus antiguos patrones de conducta y facilitar su avance hacia el mundo emocionante del verdadero estudio es una intervención que requiere una gran fuerza y persistencia.

## LOS "FANFARRONES"

Este personaje interesante y molesto al que descriptivamente se le llama fanfarrón en su sentido coloquial y peyorativo común, se caracteriza porque se extiende sobre sí mismo y sobre los demás con una conducta grandilocuente, ampulosa, manipuladora, arbitraria e impositiva. Aquellos que practican la conducta R-fanfarrón son artistas del fraude y las primeras personas a las que engañan son a ellos mismos.

Su característica distintiva más visible radica en que tienen una gran comodidad con el cambio y esto es lo que ven los demás y lo que admiran al menos al principio. Lo que los demás no advierten, y es un punto ciego para los fanfarrones, es su ineptitud para aprender patrones de conducta más relevantes y apropiados, esto es, su baja capacidad para el cambio. En tanto que los atrincherados saben qué hacer (gran capacidad para el cambio) pero tienen momentos en extremo difíciles haciendo que suceda (poca comodidad con el cambio), los fanfarrones no tienen problema para hacer que suceda algo (gran comodidad) a menudo cualquier cosa, pero no tienen idea de cómo aprender ni algún deseo de cambiar (poca capacidad).

El principal patrón de respuesta del fanfarrón implica una forma de agresividad rencorosa. Su comodidad con el cambio y su carencia de cualquier necesidad o deseo de anclar ese cambio en aprendizaje o conducta nueva causa que presionen para la acción y la actividad sin ningún fundamento en la teoría o la comprensión. Una descripción clave para el patrón de conducta R-fanfarrón es "gran impulso y poca sustancia".

Se estima que del 10% al 15% de la fuerza laboral está formada por empleados que evidencian el patrón de conducta R-fanfarrón. Ésta sólo es una aproximación y es difícil generalizar ya que no se cuenta con datos empíricos. También se han visto divergencias por industria, profesión y nivel administrativo. Parece haber una gran cantidad de fanfarrones en la industria del espectáculo. Abundan en empresas con culturas de mercadotecnia de estilo antiguo intenso que ponen de realce la fe, el ritual y el entusiasmo sin datos, análisis o retroalimentación. También se han encontrado cantidades significativas en muchos sistemas políticos y en unas cuantas instituciones religiosas.

Aunque hay fanfarrones en todos los niveles en las empresas, tienden a agruparse en la gerencia media superior y en la gerencia superior baja. Si llegan demasiado abajo en la jerarquía, el volumen total de trabajo hace inefectivo su estilo. Si se aventuran demasiado alto en la pirámide gerencial, su falta de sustancia se vuelve visible con facilidad. Ahí no hay ninguna parte donde ocultarse. Quienes han ascendido hasta la cima de empresas son muy perceptivos y pueden percibir con facilidad el olor de los fanfarrones cuando éstos comienzan a contaminar el aire enrarecido de la alta gerencia.

Existen tres aspectos relevantes en cuanto al tipo R-fanfarrón que cabría subrayar:

- Pueden, debido a su impulso por concebir de manera positiva y vender de modo persuasivo cualquier dirección o acción, conducir a los apabullados -individuos y empresas por igual- en la dirección contraria. Con frecuencia meten a todos en aguas todavía más profundas y calientes.

- ¡No deberían ser facultados con autoridad! Dado su impulso elevado, poca sustancia y compulsión a emprender la acción, son muy peligrosos en cargos de poder.
- Son muy seductores. En un momento en el que son necesarios la deliberación calmada, el análisis objetivo y el aprendizaje, las empresas en particular aquellas que están apabulladas perciben una necesidad paradójica de una dirección clara. Desean que alguien les dé una respuesta fácil; que les muestre el camino. Las empresas y los individuos necesitan pasar el tiempo de regeneración necesario en la zona -neutral. El aprendizaje esencial no proviene de afuera y no sucederá si el proceso es precipitado. El canto de la sirena de los fanfarrones es muy atractivo para individuos y empresas apabullados que buscan composturas externas para problemas que requieren aprendizaje interno.

## **LA RETROALIMENTACIÓN Y LOS FANFARRONES**

El concepto de la retroalimentación gerencial de 360 grados implica una autoevaluación del empleado, por lo general en una serie de escalas de estimación que tratan varios factores que describen el comportamiento en el trabajo. El jefe, los compañeros y los informes directos del empleado completan también los instrumentos que miden sus percepciones de los mismos factores. Los gerentes que obtienen esta retroalimentación pueden comparar la forma en que se ven a sí mismos con las opiniones de los que están a un lado, arriba y debajo de ellos en el organigrama.

A aquellos que exhiben conducta R-fanfarrón se les hace difícil aceptar cualquier retroalimentación y la variedad de 360 grados no es más fácil de adoptar. Sin embargo, proporciona un conjunto interesante de lentes para entender su conducta y las percepciones diferentes de compañeros, jefes y empleados. Los fanfarrones, en tiempos de cambio y tensión emocional, pueden arreglárselas a corto plazo para engañar a sus jefes. Sus estimaciones de sí mismos y las de sus jefes a menudo sólo difieren un poco. Pasan un mal rato con sus compañeros y, si la empresa requiere un alto grado de interacción funcional cruzada, con frecuencia hay diferencias marcadas en este nivel, con la estimación propia del fanfarrón más alta que las estimaciones de sus compañeros. Casi siempre hay diferencias grandes y significativas cuando se ve hacia abajo en la jerarquía, con los empleados de un fanfarrón estimando a su jefe de manera consistente más abajo de lo que él mismo lo hace.

Aunque no todos los que presentan grandes diferencias entre las estimaciones propias y las de los subordinados son fanfarrones, es otra pista. Los verdaderos fanfarrones se lamentarán e intentarán explicar los datos. Dirán que los empleados están equivocados, que son alborotadores, que son demasiado nuevos para tener una visión precisa, que no entienden la naturaleza verdadera ni las presiones del trabajo. El fanfarrón encontrará numerosas formas creativas para negar los datos.

Otra característica distintiva de los fanfarrones es que cuando intentan analizar y rechazar la retroalimentación, varios de ellos tienden a agitar el dedo índice frente a la cara del interlocutor al tiempo que hablan.

## LOS FANFARRONES: CUATRO DIMENSIONES

Esta sección presenta una perspectiva en cuatro dimensiones de los R-fanfarrón: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta de aprendizaje y lo que necesitan para sobrevivir al trauma y la transición empresariales.

### 1. Sentimientos De Los Empleados Fanfarrones.

***Comodidad con la necesidad de cambio.*** Aquellos que residen en la zona de los fanfarrones en el modelo del factor R, están ahí en parte porque la perspectiva del cambio y la transición no los desconcierta. Responden ante el trauma empresarial con una sonrisa y una actitud de despreocupación.

La razón por la que permanecen en su sector aquellos que reaccionan ante el cambio y la transición con la respuesta de los fanfarrones es que su comodidad con el cambio no es igualada por su capacidad para aprender y adaptarse a estrategias nuevas y más relevantes.

Queremos que nuestros líderes cambien y sean cambiados por los acontecimientos. ¡Queremos que se preocupen! Queremos que aprendan cómo hacer mejor las cosas. Entre las descripciones típicas de las reacciones de los fanfarrones ante el cambio encontramos:

- “Nada de esto parece preocuparle. No puedo creer que sea tan optimista... ¿No entiende lo que está pasando?”
- “Ésos van conduciendo a 100 kilómetros por hora hacia un muro de ladrillo. Ni siquiera llevan puestos los cinturones de seguridad y están pasándose una botella de champaña, celebrando”

- “Nunca había sido más feliz... El único problema es que nos está llevando al sur cuando deberíamos ir al norte y al oeste cuando deberíamos ir al este”

***Siempre listos para tomar acción: impelidos a hacer algo, cualquier cosa.***

El patrón de respuesta primario del fanfarrón implica la acción, con frecuencia emprendiendo una respuesta rencorosa agresiva ante el cambio. Debido a que el fanfarrón carece de interés por el aprendizaje, esta acción ocurre sin estrategia, teoría, análisis o patrones conductuales nuevos. Descripciones típicas:

- “Reorganizó el departamento sin pensar siquiera diez minutos y sin consultarlo con los que hacemos el trabajo. Nada ha cambiado... Ésa es la forma en la que ella reacciona siempre ante los problemas: No le decimos que no ha arreglado una maldita cosa”
- “El plan es hacer externas las fuentes y descentralizar. Al menos eso es lo que pensamos que dijo. Nos estamos moviendo demasiado rápido... Debemos averiguar lo que está haciendo el resto de la división”
- “Está marcando el paso de su oficina como un tigre enjaulado. Desea hacer algo. ¡Espero que aguarde hasta que entienda el problema!”

***Frustrado con la confusión y las quejas.*** Debido a su comodidad con el cambio, su compulsión a actuar y su dificultad con el aprendizaje, los fanfarrones son sorprendidos, y no comprensivos, por el dolor y el estrés sentidos por los demás. Descripciones típicas:

- “Quiere que les diga: ¡dejen de quejarse y háganlo! No entiende la agonía que ocurre abajo”
- “Va a ser una venta difícil con ella. Piensa que no necesitamos sesiones de desahogo”

- “Su respuesta a este desorden posterior a la fusión fue escribir un memorándum a todos los empleados de la planta. Resultó rebajante y punitivo... Hasta le agregó una declaración visionaria. Eso es todo lo que necesitamos ahora, otra declaración visionaria bien redactada. Esto no nos ayudará a enderezar las cosas”

***Seguridad en su capacidad para funcionar ante cualquier situación.*** Los fanfarrones no sólo engañan a los demás, se engañan ellos mismos. Aquellos con la respuesta de fanfarrones tienen fe en que pueden manejar cualquier crisis con rencor agresivo. Descripciones típicas:

- “Si pudiéramos convertir sus jactancias en beneficios estaríamos del otro lado”
- “No creo que tenga ni una pista de cómo están los asuntos. Simplemente no sabe que no sabe”

## **2. Reacciones De Los Empleados Fanfarrones Ante Las Transiciones.**

***Maniobran para conseguir puestos de influencia.*** Los tiempos de transición y trauma presentan oportunidades para aquellos que están cómodos con el cambio y no son reprimidos por la necesidad de aprender y entender. Su optimismo mal enfocado y su capacidad para proporcionar un sentido de dirección rápido puede dar como resultado ascensos a puestos de influencia. Esto tiene dos resultados malos: les da poder para conducir a la empresa en la dirección contraria y aparta a líderes más analíticos y menos agresivos que buscan soluciones a largo plazo. Descripciones típicas:

- “Nunca debieron ponerlo en ese trabajo. Al menos hay otros diez que nos podrían haber ayudado a enfrentar los asuntos reales”

- “Contratamos a otro tipo de afuera. Esto en verdad es desmoralizador para aquellos de nosotros que esperábamos nuestro turno. Supongo que piensan que no somos lo bastante rudos; pero, ¿cómo podrían saberlo?”
- “Hay al menos una docena de genios que tienen la “respuesta”. Espero que la gente de arriba no los escuche... No vamos a salir de aquí con un arreglo rápido”

***Presionan para llegar a soluciones rápidas y acciones decisivas.*** La única reacción de los fanfarrones ante la transición es hacer algo. Esto se debe a su falta de orientación para pensar algo o aprender algo. El crecimiento exagerado de una sola opción es una compulsión a actuar. Es la única manera para los fanfarrones de validar su existencia. En una perversión de lo dicho por Descartes, el fanfarrón actúa, por lo tanto, ¡existe! Descripciones típicas:

- “Decidimos más en esa junta de lo que habíamos decidido en los últimos seis meses. Espero que esté en lo correcto, pero mi estómago me dice que nos estamos moviendo demasiado rápido”
- “En realidad está presionando para hacer algo grande y llamativo. Creo que debemos dar pasos pequeños primero”

***Al principio muchos son apreciados como un faro en la oscuridad; pero al final se vuelven transparentes.*** La claridad, la dirección y la toma de decisiones enérgicas de los fanfarrones son valoradas al principio de las épocas de transición. Con el tiempo, sin embargo, la falta de sustancia se vuelve más evidente. Descripciones típicas:

- “Llegó como desintegrador de pandillas, pero el consejo de administración se dio cuenta de él después de un año. Gastó mucho dinero y nos dejó en peor forma de lo que nos encontró. ¡Eso no es un gran legado!”

- “Al principio, me gustó trabajar para ella... Ahora hago todo yo por mi cuenta. Ella no es de ayuda ni valor agregado”
- “Nos dio un sentido de la dirección pero era la dirección equivocada”

***Engañan a los superiores con frecuencia.*** Aquellos que responden a las transiciones con conducta R-fanfarrón a menudo son capaces de convencer a sus superiores de que realizan un trabajo significativo. Aunque la mayoría de los jefes al final se dan cuenta, parece que los fanfarrones son capaces de mantenerlos en la oscuridad por periodos prolongados. Esto se debe a que los líderes de la empresa están distraídos con sus propios asuntos y porque la orientación hacia la acción del fanfarrón es tranquilizante para un jefe tenso y muy comprometido. Descripciones típicas:

- “Siguió dirigiéndonos cada vez más hacia abajo del camino. No sé por qué no lo detuvieron. Todos aquí lo sabían”
- “Era un punto ciego. Yo habría despedido a ese tipo en un minuto... ¿No se daba cuenta de lo que sucedía?”
- “Cuando al fin lo corrieron obtuvo un buen paquete de indemnización..., y no nos pusimos celosos de eso. Sólo nos preguntábamos por qué les tomó tanto sacarlo de aquí. Hizo mucho daño y ni siquiera hubieran tenido que preguntarnos a muchos de nosotros para averiguar que era un desastre”

### **3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Fanfarrones.**

***Inconsciencia por lo que respecta a los retos centrales a enfrentar.*** Los fanfarrones son estudiantes bloqueados. No están dispuestos a invertir la energía requerida para aprender conductas, valores y procesos nuevos. A diferencia de los apabullados y los atrincherados, viven cómodos en la nueva realidad. Sin embargo, están ciegos ante la necesidad de una forma de vivir y

de contribuir más relevante y satisfactoria en lo personal. Sin abrirse ellos mismos al dolor y la frustración del aprendizaje necesario, su experiencia en la nueva realidad es similar a la de alguien que reside en un país extranjero con una cultura muy diferente sin la capacidad para hablar el idioma. Pueden existir, pero son incapaces de asimilar la cultura o hacer una contribución útil. Descripciones típicas:

- “Ella no entiende lo que nos tomará hacer que este lugar se impulse de nuevo”
- “Ya no vamos a ser capaces de vender nuestra imagen en el futuro... Necesitamos algunos productos nuevos y estrategias nuevas. Desearía que pasara algún tiempo en eso y se olvidara de todo lo antiguo”
- “Necesitamos algo de ese cambio fundamental del que siempre está hablando. ¿Cómo vamos a vender eso a un equipo de ejecutivos que no lo entiende?”

***Sobrestimar las fuerzas; no ver las debilidades.*** Los fanfarrones no sólo están ciegos a los retos empresariales centrales; no ven el inconveniente básico: la necesidad de adquirir la capacidad para aprender cómo aprender. Esta debilidad fundamental está subordinada y es eclipsada por la claridad con que los fanfarrones ven su capacidad para proporcionar dirección y emprender la acción. Este desequilibrio da como resultado un uso excesivo de las ventajas y una ceguera ante la superación fundamental necesaria. Descripciones típicas:

- “Necesita tomarse el tiempo para aprender contra qué nos enfrentamos”
- “En su función, debe dedicarse a algo más que discursos y genialidades. Es importante para ella que aprenda nuestro negocio... y nuestros problemas..., y no parece querer hacerlo”
- “Él es todo un espectáculo; sin pasta”

***Peligroso como tomador de riesgos.*** Los fanfarrones no deben ser investidos con poder. Su comodidad con la acción y su incapacidad para entender los asuntos fundamentales casi garantiza un viaje rápido en la dirección contraria. Por desgracia, en las primeras etapas de las transiciones, los fanfarrones son percibidos a menudo como líderes centrados y fijadores de dirección, de modo que suele dárseles demasiada libertad. Descripciones típicas:

- “Me salí de ese departamento antes de que me hundiera con ella. Sólo es cuestión de tiempo”
- “Si tuviéramos muchos más como él, estaríamos en la bancarrota para fines del trimestre”
- “Siempre pensé que se trataba de “riesgo alto, recompensa alta”. Ella juega de manera diferente: “riesgo alto, recompensa baja”... ¡Es una locura!

***Falso profeta para los apabullados.*** Los apabullados buscan con desesperación un sentido de dirección y una persona fuerte que los saque del apuro. El fanfarrón se siente feliz de complacerlos. Descripciones típicas:

- “Una de las cosas de las que se ufanaba Mussolini era que los trenes llegaban a tiempo... y miren lo que le sucedió. Muchas personas piensan que hacen que nuestros trenes lleguen a tiempo. Déjenme decirles que se van a decepcionar. ¡No estamos en el negocio de los ferrocarriles!”
- “Ella tiene sus discípulos, pero no soy uno de ellos. Se los está llevando por el drenaje”

#### **4. Necesidades De Los Empleados Fanfarrones Para Ser Sobrevivientes Exitosos.**

***Supervisión cercana e inspección cuidadosa.*** Aquellos que residen en el área de los fanfarrones necesitan supervisión. Las empresas no pueden permitirse dejarlos sueltos en un momento de transición. ¡Necesitan ser muy bien vigilados y poco dirigidos! Los límites de su influencia y objetivos de resultados específicos necesitan ser explícitos. Algunas ideas para la intervención en estos casos son:

- La probada y verdadera idea de la administración por objetivos, con atención esmerada y acuerdo mutuo sobre cómo lograr las metas, ayuda a estructurar y controlar al fanfarrón.
- Sistemas de retroalimentación y evaluaciones del desempeño que toman en cuenta la perspectiva de más de sólo un jefe. Las herramientas útiles incluyen instrumentos de retroalimentación de 360° y procesos de evaluación del desempeño grupales.
- Objetivos concretos, mensurables y cuantificables. Los objetivos necesitan ser articulados en formas que no dejen lugar para la propensión natural del fanfarrón al trabajo independiente y al rencor.

***Proyectos y trabajos individuales, no administración de línea.*** Los líderes de las empresas necesitan resistir la tentación de tomar esperanzas vanas del optimismo falso y del establecimiento miope de dirección de los fanfarrones. Es peligroso para la salud de la empresa ponerlos en puestos o papeles de administración de línea autónomos donde tengan poder e influencia sobre muchas personas. Algunas ideas para la intervención en tales circunstancias pueden ser:

- Encontrar papeles donde los fanfarrones puedan proporcionar valor enfocándose a su especialidad técnica o funcional, así como combinar estos trabajos con resultados muy claros, concretos y mensurables.
- Conectar a los fanfarrones con los clientes y sacar ventaja de su orientación hacia la acción y de su optimismo. Aunque los fanfarrones no funcionan bien en lo interno, con frecuencia hacen su mejor trabajo con los clientes. Estos trabajos necesitan ser elaborados con cuidado y deben establecerse límites; pero un fanfarrón, si es mantenido responsable de solucionar un problema de algún cliente a corto plazo y se le marcan límites claros con respecto a los compromisos y las opciones, puede ser muy útil para atender la clientela.

***Trabajos de superación que son seguros para la empresa y que impulsan al empleado.*** Aunque por lo común hay razones para abrigar optimismo en cuanto a la superación, hay una elección fundamental que se debe hacer. ¿Vale la pena el esfuerzo de la superación en cuanto a la ganancia de desempeño potencial? Los fanfarrones son tóxicos para la empresa y, a menos de que tengan un potencial alto y puedan hacer algún progreso en el aprendizaje de conductas nuevas, deberán irse. La experiencia ha sido desafortunada en cuanto a que los fanfarrones empedernidos son muy difíciles de cambiar. Sin embargo, hay un tipo de fanfarrón al que se hace referencia como un "optimista desinformado". El optimista desinformado está ávido y listo para la acción, pero se halla fuera de contacto con lo que sucede a su alrededor. No se cultiva el entendimiento real: toma tiempo y requiere hacerse un lío en los escombros emocionales del cambio. No es que este tipo quiera evitar, engañar o actuar con falsedad, es que valora la urgencia sobre la reflexión. Lo que no sabe (o no siente necesidad de saber) puede herirlo. Esta clase de fanfarrones ha sido condicionada para expresar y representar un optimismo falso ritualizado. Los pasos para el progreso funcionan mucho mejor con un optimista desinformado que con fanfarrones empedernidos. Estos

últimos tienen bloqueos para el aprendizaje mucho más profundos y más fundamentales. Entre las ideas para la intervención que aquí pueden resultar adecuadas cabe considerar:

- Encontrar maneras de colocar a los fanfarrones en interacción intensa a largo plazo con empleados estudiosos; es decir, con aquellos que han adoptado con éxito formas nuevas y más relevantes de estar en la empresa. Esto puede hacerse por medio de grupos de trabajo, asignaciones de tareas o relaciones con un mentor.
- Forzar una superación de adentro hacia afuera. La clave para eliminar el bloqueo se encuentra dentro del fanfarrón. Esto hace que la superación primordial sea intrapersonal: un examen de los impulsos internos, identidad, necesidades, y agenda interpersonal. Estos son aprendizajes profundos y difíciles, pero ofrecen los únicos dividendos reales. La capacitación de laboratorio que incluye grupos especiales, simulaciones, capacitación profunda y asesoría, son todas intervenciones legítimas de cómo alentar la terapia psicológica externa.
- Relacionar a los fanfarrones con empresas externas -clientes, proveedores o modelos de una práctica mejor- que estén haciendo un buen trabajo de aprendizaje empresarial. Esta conexión deberá estar arraigada en objetivos concretos, mensurables y cuantitativos.

## **SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS FANFARRONES: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL**

Una vez más, en la sección que sigue, se encontrarán recomendaciones para tratar con jefes y empleados que muestran el patrón de respuesta de los fanfarrones. También se incluyen consejos para aquellos que perciben que su propia conducta refleja un patrón de fanfarrón.

### **Si Usted Trabaja Para Uno**

Si su jefe opera con un tipo de respuesta de fanfarrón, usted tiene esa elección más básica de las formas superiores de vida: ¡pelear o huir! Si escoge pelear, sus oportunidades de permanecer cuerdo y productivo aumentarán mucho si es capaz de llevar a cabo una de las dos o ambas opciones que se enuncian a continuación:

- ◆ ***Ponga distancia entre usted y su jefe.*** Esta distancia puede ser física (puede viajar mucho o trabajar en un sitio remoto), técnica (puede tener una labor en la que el jefe fanfarrón no entiende su tarea, sus herramientas o su tecnología) o psicológica (puede elegir no quedar atrapado y reprimir, rechazar y desviar su influencia). Establecer la distancia psicológica es difícil para la mayoría de las personas y sólo funcionará a corto plazo.
- ◆ ***Encuentre un protector,*** una persona que esté en el mismo nivel que su jefe o más arriba que interceda por usted y le proporcione alguna tranquilidad.
- ◆ Si parece que está varado en una relación a largo plazo con un jefe fanfarrón y no puede escapar en el trabajo ni encontrar un protector, se le aconseja lo siguiente: ***váyase y hágalo pronto.*** Los fanfarrones no sólo son tóxicos para los sistemas empresariales, son peligrosos para la salud de aquellos que les reportan.

## **Si Uno Trabaja Para Usted**

Aquí hay algunas ideas si descubre un fanfarrón en su personal subordinado:

- ◆ **Haga algo de introspección.** ¿Lo ha conocido por un tiempo y no ha actuado, seducido por esa decisión y actitud positiva? ¿Le hace sentir bien tener alguien en su empresa que parezca saber qué hacer y emprenda la acción sin quejarse? Si estas preguntas aciertan en el blanco, observe al resto de su personal. ¡Puede haber más! No permita que su necesidad de un empleado positivo, afirmativo y orientado hacia la acción le haga dejar suelto a un fanfarrón en su empresa. Definitivamente no vale la pena el riesgo.
- ◆ Decida si hay suficiente retribución en las circunstancias para compensar las dificultades. Tiene que tomar una decisión entre superación o despido.
- ◆ Muévase rápido para refrenar el poder de los fanfarrones: quítele obligaciones de administración de línea o de administración de personal y limite la autonomía. Trabaje para estructurar las asignaciones de desarrollo de alto impacto necesarias descritas anteriormente.

## **Si Usted Es Uno**

Si encuentra que usted mismo reside en la categoría de los fanfarrones, tómelo a pecho. ¡El percatarse de que vive en ese lugar es un fuerte indicador de que está en camino de salir! La mayoría de los fanfarrones no son bendecidos con la conciencia de sí mismos, así que su descubrimiento es una señal muy buena. De hecho, muy pocos fanfarrones empedernidos son capaces de autodiagnosticarse, así que hay una probabilidad grande de que

usted pueda no ser uno en absoluto. Puede ser más bien un optimista desinformado y, en este caso, su conducta R-fanfarrón es resultado de un condicionamiento cultural y falta de conciencia. Los optimistas mal informados siempre son más fáciles de ayudar que los fanfarrones empedernidos.

Sin importar si está en la variedad de empedernidos o en la de optimista desinformado, necesita obtener alguna ayuda. Percatarse es un primer paso, pero nunca es suficiente. La forma más poderosa de ayudar es la más dolorosa porque implica enfrentar sus impulsos, temores y ansiedades internos. Es difícil, pero definitivamente vale la pena la agonía. Sólo tiene una vida y tiene toda la probabilidad de hundirse más de lo que cree. Ahora es el momento de arreglarlo.

## **LOS FANFARRONES: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES**

Aunque sólo representa una proporción relativamente pequeña de la fuerza laboral, el tipo de respuesta fanfarrona representa un desafío difícil en particular para los líderes que intentan revitalizar empresas. Hay problemas en dos áreas: identificación y desarrollo.

Los fanfarrones son difíciles de ubicar, al menos al principio. Es fácil para un líder empresarial ocupado y comprometido ser seducido y halagado por la orientación a la acción del tipo "puedo hacerlo" de los fanfarrones. En vista de que a primera vista parecen muy similares al tipo de empleado que los ejecutivos definitivamente desean dotar de poder -el estudioso- es fácil cometer un error. Debido a que es claro que no es en el mejor interés de la empresa colocar a fanfarrones en cargos de alto impacto, los líderes necesitan aprender a observar más allá de la conducta y la actitud superficiales. La mejor manera de lograr descubrir a los fanfarrones es hablar con los compañeros anteriores

de ellos y con quienes han trabajado para ellos. Puede parecer extraño o incluso desconfiado tomarse el tiempo para una revisión de referencias interna si la persona está adentro de la empresa, o presionar para obtener más información en una contratación externa, pero en verdad vale la pena el esfuerzo.

Los fanfarrones representan un reto muy difícil para los líderes a los que les gusta ayudar a las personas a madurar y que son optimistas desde el punto de vista de la superación. Los fanfarrones no son buenos para la empresa y son difíciles de cambiar. Incluso el líder más optimista en cuanto a la superación necesita considerar la solución conveniente de separar a los fanfarrones de la empresa. Aunque pueda ser difícil para algunos líderes, despedir a los fanfarrones empedernidos suele ser, por desgracia, la mejor solución para la compañía.

Como se señaló, hay dos tipos de fanfarrones: el optimista desinformado y el verdadero de hueso colorado. El optimista desinformado ha sido condicionado en el patrón de respuesta fanfarrón y puede ser condicionado para que lo deje. Una persona así es en muchos sentidos parecida a aquellos que se han convertido en víctimas de cultos. Las primeras experiencias laborales, los jefes fuertes de tipo fanfarrón y las culturas empresariales carismáticas unidimensionales se combinan con una personalidad quejumbrosa, la necesidad de absolutos y un deseo insano de aprobación de los demás, para condicionar a algunos empleados en patrones de conducta ritualizados. El resultado final es una persona que reacciona ante el cambio con optimismo irreflexivo y se ponen en acción sin un plan o teoría. Las buenas noticias son que muchos de estos optimistas mal informados pueden ser desprogramados y enseñados a aprender y a pensar por sí mismos.

Los fanfarrones empedernidos son harina de otro costal. Su capacidad para aprender y adaptarse está bloqueada de modo fundamental. Este bloqueo parece estar relacionado con su autoestima, su experiencia infantil temprana y el temor a la vulnerabilidad. Ayudarlos es una operación mucho más difícil y prolongada.

Los líderes de empresas no son psiquiatras y tienen que aceptar a los empleados en la forma en que los encuentran, con todo y sus deficiencias de autoestima, cicatrices de la primera infancia y vulnerabilidad al condicionamiento; carismático. La tarea del líder que trata con un empleado que muestra el patrón de conducta R-fanfarrón es ayudar a esa persona a aprender cómo aprender. Ésta no es una tarea fácil ya que la única solución real implica una combinación de perspicacia profunda, modelado conductual y movimiento gradual reforzado por el entrenamiento, la retroalimentación y el apoyo. Es por esto que ayudar auténticamente a un fanfarrón arraigado es tan difícil incluso para el mejor ejecutivo.

## **LOS “ESTUDIOSOS”**

Los estudiosos viven con aire retador en un lugar donde nos gustaría residir a todos. Es un vecindario exclusivo con sólo dos requisitos para la ciudadanía: una gran capacidad para el cambio y un nivel alto de comodidad con ese cambio.

Los estudiosos responden de manera activa ante las transiciones. Se ocupan de los problemas y maduran como personas.

Los estudiosos son los principales productores del nuevo pegamento. Sin embargo, son más que simples mezcladores, portadores y usuarios. En un sentido existencial, ellos son el adhesivo: mantienen unidas a las empresas. Los estudiosos son lo que separa a las empresas que madurarán y lucharán de aquellas que se consumirán y morirán. Sin una masa crítica de personas que tengan la capacidad para aprender de la experiencia, las empresas se desintegrarán.

Los indicadores competitivos pasados -acceso al capital, tecnología y control sobre recursos naturales críticos- cada vez son más irrelevantes. En el caleidoscopio en red global, sin fronteras y a menudo sin derechos reservados que constituye la nueva realidad, lo único que separará a los ganadores de los perdedores será la calidad de los recursos humanos, no de los inhumanos. Las personas que harán la diferencia no serán las apabulladas, las atrincheradas o los fanfarrones; serán los estudiosos.

## DE HOMO SAPIENS Y ORGANIGRAMAS

Aunque hay una relación simbiótica entre los estudiosos -es decir, humanos hechos de carne, sangre, hueso, pasión e imprevisibilidad- y las empresas de aprendizaje -sistemas sin espíritu o alma-, con demasiada frecuencia se mezclan los conceptos. A menos de que seamos muy cuidadosos, caeremos en la trampa de asignar propiedades humanas a las empresas *materializándolas*. Del mismo modo se conceptuará a las personas como autómatas que pueden ser manejadas como si no tuvieran espíritu humano o individualidad. En el nivel existencial, las personas son todo lo que hay; ¡no hay más! En este nivel, las empresas no son nada más que abstracciones que no existen más allá de la suma de conductas individuales dentro de alguna forma de límites arbitrarios preacordados.

Las empresas tienen un papel muy poderoso en el estímulo del aprendizaje, la superación y la creatividad humanos. Éste es un proceso instructor y reforzador que ocurre en un ambiente colectivo. En cualquier momento que se reúnen grupos de humanos, acuerdos compartidos -a menudo implícitos- evolucionan en normas, valores y conducta. Es en la mezcla de esta sopa sutil, ambigua, con frecuencia no verbal, de valores individuales y perspectivas con otros -en lo colectivo- que nacen las culturas empresariales. El proceso de crear significado en un ambiente colectivo es la esencia del proceso de liderazgo.

## **A LA BÚSQUEDA DE LOS ESTUDIOSOS**

Es relativamente fácil reconocer a empleados apabullados, atrincherados o fanfarrones. Por una parte, constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo; por la otra, encontramos más fácil y algo catártico enfocar los rasgos y conductas negativos. A menudo es más difícil con los estudiosos. Su conducta y rasgos subyacentes son menos llamativos que los de los fanfarrones, menos patológicos que los de los apabullados y menos agresivos que los de los atrincherados. Con frecuencia están inmersos en su trabajo y fuera de la vista. La capacidad para aprender de la experiencia y la aptitud para abandonar lo antiguo y aventurarse en un futuro ambiguo armados con nada más que la autoestima y una actitud positiva son rasgos poderosos, pero no son fáciles de reconocer. Unas cuantas empresas apabulladas han llegado a dudar que tengan algún estudioso en absoluto. Aunque en algunas culturas son difíciles de descubrir, todavía no se ha reportado en la literatura a ninguna empresa sin estudiosos y se estima que la mayoría tienen un rango del 5% al 20%.

## **LOS ESTUDIOSOS: CUATRO DIMENSIONES**

Como en el caso de los otros tres tipos R, se presentarán cuatro perspectivas del patrón de respuesta de aprendizaje: sus sentimientos, sus reacciones típicas ante las transiciones, su conducta como aprendices y sus necesidades en relación a sobrevivir con éxito las transiciones. De nuevo se incluyen algunas descripciones típicas de su conducta.

## 1. Sentimientos De Los Empleados Estudiosos.

**Desafío, vivacidad y optimismo.** El patrón de respuesta básico de los estudiosos es comprometerse y madurar. Durante las transiciones, los estudiosos abordan los asuntos y trabajan duro para ayudar a encontrar resultados positivos. Unirse a la pelea -comprometerse- es un trabajo duro, desafiante, y adquirir y aplicar el aprendizaje nuevo necesario -madura- requiere un esfuerzo aún para el mejor estudioso. Los estudiosos enfocan este trabajo desafiante y difícil de una manera optimista y positiva. A diferencia del apabullado y del atrincherado, ¡los estudiosos no se quejan todo el tiempo! Descripciones típicas:

- “En verdad me gusta trabajar para él. Trabaja muchas horas en proyectos difíciles, pero siempre está en forma y ayuda al resto de nosotros”
- “Ahora que tenemos que trabajar más cerca de los clientes me siento feliz de que ella salga y averigüe lo que en realidad necesitan. Tengo que cubrirla cuando está fuera, pero ahora está haciendo todos nuestros trabajos más fáciles. ¡Me gustaría tener más empleados como ella!”
- “Es positivo y siempre lo intenta. No se puede decir eso de muchas de las personas que andan por aquí”

**Comodidad con la necesidad del cambio.** Los estudiosos aceptan la necesidad de dejar lo viejo y avanzar hacia un futuro cambiante y ambiguo. A diferencia del fanfarrón, quien está igual de cómodo con el cambio, el estudioso entiende el desafío y no obstante avanza. Éste es un acto valeroso. El estudioso ha enfrentado los demonios gemelos de la incertidumbre y la ambigüedad, y sin embargo entra en acción. en tanto que el fanfarrón tropieza a ciegas con la nueva realidad, reprimiendo a los demonios y no enfrentándolos. Descripciones típicas:

- “Me gusta la forma en que nos mantiene activos... Ella sabe que tenemos que hacer las cosas de manera diferente y nos lo comunica también”
- “Es un cliente fabuloso. Sabe lo que tenemos que hacer, lo acepta y sigue adelante”
- “Hace tres años, nunca hubiera pensado que ella sería tan fuerte. Encontró una manera de adaptarse y seguir avanzando... Me gusta el modo en que lo hace sin todas esas quejas”

***Certeza de poder hacer cosas positivas.*** Los estudiosos se comprometen y lo hacen en una manera positiva. Desean hacer una diferencia y no temen ensuciarse las manos en el proceso. Descripciones típicas:

- “Ella hace que sucedan las cosas y puedo decir que eso la hace sentirse bien”
- “Es como un arriero anticuado... Nos dirige y nos hace avanzar, incluso mete al redil a unos cuantos extraviados”
- “Este equipo de transición ha tomado un maldito desorden y ha sacado algo de él y no sé cómo lo hicieron, pero hay que *‘quitarse el sombrero’* ante ellos”

***En control de su propio destino.*** Los estudiosos están dirigidos internamente. Su confianza y capacidad para no dejarse impresionar por los contratiempos y las negativas es una manifestación conductual de su autoestima y su autocontrol. Esta autoeficiencia es un rasgo distintivo principal de los estudiosos. Descripciones típicas:

- “Ella es como el comercial de la pila: sólo sigue y sigue y sigue”
- “Obstinado no es la palabra adecuada. Yo diría comprometido y muy fuerte. ¡No va a permitirles que acaben con él!”
- “Él está por encima de todo ese gimoteo y esas lamentaciones... Es como pato en el agua”

***No temer los errores o contratiempos a corto plazo.*** Dada su seguridad en sí mismos, los estudiosos son capaces de correr riesgos sin temor de consecuencias personales. Una destreza central en los estudiosos verdaderos es su capacidad para aceptar los contratiempos o el deterioro del desempeño a corto plazo en anticipación de las ganancias a largo plazo. Descripciones típicas:

- “Mientras todos los demás bajan la cabeza, ella permanece erguida dirigiendo el tráfico. No le preocupa recibir un balazo”
- “Les costó trabajo y las cosas se enredaron por más tiempo del que pensábamos... Pero ya lo enderezaron todo y creo que vamos a tener una función ejecutiva mucho mejor”
- “Él era gordo, torpe y feliz, por no mencionar que se sentía seguro en la línea. No sé por qué tomó ese trabajo empresarial en el clima actual... Pero lo hizo y está haciendo algún bien allá”

## **2. Reacciones De Los Empleados Estudiosos Ante Las Transiciones.**

***Encontrar resquicios de esperanza detrás de los nubarrones.*** Los estudiosos encuentran resultados positivos en lo que otros ven como situaciones negativas. Esta capacidad para extraer las pepitas de oro positivas de la confusión y el cambio es un sello de la respuesta de aprendizaje. Descripciones típicas:

- “Ella nos ayudó a ver lo bueno de la reducción empresarial”
- “La razón... de que lo hicieran tan bien es que son positivos y les gusta la libertad y el desafío... Eso está de acuerdo con todo lo que se está librando”
- Él se dio cuenta de que le gustaba cuando sacaron a todo el personal empresarial. Encontró más divertida toda la acción en su departamento”

**Encontrar humor en situaciones difíciles y usarlo como herramienta.** Los estudiosos tienen la capacidad de reírse de la situación y aprovechar el humor como forma de aliviar el estrés y proporcionar perspectiva. Éste no es el humor pesimista o destructivo encontrado a menudo en los atrincherados o los apabullados. Los estudiosos manejan el humor en forma consciente como una fuerza positiva para reducir la tensión y la ansiedad. Incluso en los tiempos más difíciles, muchos estudiosos están relajados y animados. Descripciones típicas:

- “Ella siempre tiene la sonrisa a flor de labios y eso ayuda al resto de nosotros a relajarnos un poco”
- “Es agradable oír una risa de nuevo... Me gusta venir a estas reuniones sólo por esta razón”
- “Él sabe cuándo es el momento justo para bromear... para aligerar las cosas”

**Tener clara consciencia de sus fortalezas y sus debilidades.** Los estudiosos están conscientes de sí mismos y en tiempos de cambio y estrés usan sus fortalezas y al mismo tiempo trabajan para apuntalar sus debilidades. Descripciones típicas:

- “A diferencia de muchos de ellos, él no trata de fingir. Él salió y aprendió por su cuenta. Ahora sabe más sobre computadoras que casi cualquiera de aquí”
- “Ella tiene aptitudes interpersonales fabulosas y eso en verdad ayuda; pero no puede abrirse paso sólo con su encanto en ese trabajo... Hay que darle el crédito de que también puede hacer el trabajo rudo. No había tenido que hacer eso antes y ha probado que puede hacerlo”
- “Es excepcionalmente bueno para vender. Lo sabe... sabe que lo necesitamos este año y está trabajando como endemoniado para tenerlo hecho para nosotros”

**Expandir los límites de su zona de comodidad personal.** Los patrones de respuesta primarios de los estudiosos son comprometerse y madurar. Madurar implica expandir los límites y presionar más allá de las limitaciones seguras. Descripciones típicas:

- “Cuando nos descentralizamos, nos hicieron abandonar la revisión y aprobación empresarial de líneas de crédito nuevas. Fue difícil para todos los que estábamos acostumbrados a eso, pero algunos aprendimos a vivir sin ello y encontramos mejores cosas que hacer con nuestro tiempo”
- “A ninguno de nosotros nos gustaba trabajar con gente nueva y con un sistema diferente, pero las mejores personas en cada lado encontraron una forma de acomodarse a la fusión”
- “Nunca pensé que ella pudiera manejar un departamento tan grande y hace un par de años probablemente hubiera fracasado, pero encontró una forma”

### **3. Conductas De Aprendizaje De Los Empleados Estudiosos.**

**Ponen atención al proceso de aprendizaje, al cómo del aprendizaje.** Los estudiosos auténticos están conscientes de cómo aprenden. Éste es un rasgo que los diferencia de los que no son estudiosos. Descripciones típicas:

- “Ella no sólo leyó el manual: preguntaba e intercambiaba ideas con los veteranos. Decía que aprendía mucho de esa manera”
- “Solía saltar con ambos pies y pescar las cosas al vuelo. Eso sólo funciona para algunas cosas y sé que tengo que meditar y hablar primero si quiero ser efectivo en este nuevo trabajo”

***Maduran por medio de una rendición para desarrollarse.*** A diferencia de los atrincherados, los estudiosos no luchan contra el cambio. Saben que, por difícil que pueda ser, abandonar lo improductivo y nadar en la ambigüedad desconocida dará como resultado nuevos aprendizajes. Esta rendición de las formas antiguas por un resultado futuro incierto requiere seguridad y autoestima; dos rasgos centrales del estudioso. Descripciones típicas:

- “No sabía a dónde íbamos o cómo íbamos a llegar allá, pero sabía de seguro que con lo que estábamos haciendo no lo estábamos logrando. Así que corrí riesgos. Nadie sabía que lo estaba haciendo mientras avanzábamos”
- “Bueno, digamos que tenía fe en que había una luz al final del túnel, y aun cuando estaba bastante oscuro, era seguro que no podíamos dar marcha atrás”
- “Algunas de esas reuniones... eran como un ciego conduciendo a los ciegos. Pero, sabe, teníamos fe en que encontraríamos una solución”

***Luchan por solucionar los problemas en lugar de buscar culpables.*** Los estudiosos se adentran en el nivel de la solución de problemas y no personalizan los asuntos. A este respecto, se comportan de acuerdo con un precepto básico de la mayor parte de los modelos de administración de la calidad total y culpan al sistema y no al individuo. Descripciones típicas:

- “Se metió a fondo de manera directa. No perdió tiempo, como el último jefe, en cacerías de brujas, tratando de imaginarse quién había revuelto todo”
- “Se siente bien gastar energía tratando de vencer a la competencia y no golpeándonos entre nosotros, ya no hacemos mucho de esto último ahora que él tomó la división a su cargo”
- “Confesé, pero él no deseaba escuchar que había sido mi culpa. Deseaba trabajar para componer el error. Eso me ganó. ¡Ahora treparía a una montaña por él!”

***Están dispuestos a llenar los huecos en su superación personal.*** Los estudiosos están dispuestos, y a veces se sienten impulsados, a trabajar en su superación personal. A menudo hacen esto a expensas de su vida extralaboral. Descripciones típicas:

- “Pensé que sería difícil que entrara en el aprendizaje de idiomas, pero ella ansiaba hacerlo y estaba dispuesta a pagar el precio en casa para capacitarse por la noche. Está haciendo un trabajo mucho mejor ahora gracias a eso”
- “Él no tenía que tomar ese trabajo y ambos sabíamos que pasar a un cargo ejecutivo sería difícil para él. Lo hizo, pagó sus deudas y cuando se termine regresará a la línea mucho mejor preparado para ello, y habrá hecho un impacto también”
- “Todo lo que debe hacer es decirle lo que necesita y, luego, lo mejor que puede hacer es no estorbar. Ella es muy persistente para lograrlo”

#### **4. Necesidades De Los Empleados Estudiosos Para Ser Sobrevivientes Exitosos.**

***Protección contra intentar ser todo para todas las personas.*** Los estudiosos son vulnerables al agotamiento: son recursos escasos e importantes y todos desean un pedazo de ellos. A menudo se les pide que intervengan en proyectos de transición importantes al tiempo que intentan salvar a los apabullados, alentar a los atrincherados y frenar el poder de los fanfarrones. Los estudiosos son impulsados a hacer la diferencia. A menos de que sean cuidadosos, pueden comprometerse y madurar hacia la ineffectividad. Los estudiosos son susceptibles a una forma especial de fatiga de combate que los coloca en una categoría llamada el estudioso apabullado.

Los estudiosos apabullados, en vista de que tienen la capacidad requerida para aprender y la comodidad con el cambio, simplemente se cansan y temporalmente dejan de intentarlo o, a menudo, dejan la empresa. Ideas para la intervención frente a tales circunstancias:

- **Establecimiento de límites y consciencia de los síntomas.** Los estudiosos responden bien a los datos. Casi siempre sólo es necesario hacer que los estudiosos se percaten de su imposible carga de trabajo, ayudarlos a establecer límites y darles retroalimentación de las señales de agotamiento.
- **Actividades saludables.** Ejercicio, cantidad de sueño apropiada, vacaciones y administrar las horas de trabajo excesivas son todos antidotos para la condición del estudioso apabullado.
- **Asignaciones y proyectos de descanso y diversión.** Incluso a las tropas de combate se les da licencia y son enviadas a la retaguardia a descansar y a relajarse de vez en cuando. Los estudiosos, también, están en una forma de combate y necesita dárseles un respiro. Conferencias, seminarios, asignaciones ejecutivas no estresantes especiales y viajes a lugares fuera de la ciudad o fuera del país son ejemplos de formas de relevar de la línea del frente de manera temporal al estudioso.

**Amplitud, tiempo para ser escuchados y asignaciones con impacto.** Las luces de los estudiosos no deben ser ocultadas bajo mantas empresariales; debe permitirse que brillen. Los estudiosos son los activos primarios que las empresas emplean para facilitar las transiciones exitosas. Se necesita darles espacio, visibilidad y asignaciones clave que son importantes para la empresa. Los estudiosos son justo lo opuesto a los fanfarrones: ¡es necesario darles poder! Algunas ideas para la intervención a este respecto son:

- **Asignaciones para saltar de nivel.** Si los estudiosos están dos o tres niveles por debajo de la acción real, es el momento para ascenderlos. Un estudioso de potencial elevado no es debidamente aprovechado si se queda sentado en la banca o languideciendo en una gráfica en el archivero de alguien. Las empresas necesitan correr riesgos con los estudiosos. ¿Por qué seguir con un atrincherado o un apabullado en una labor clave cuando se tienen estudiosos en la banca? No tiene sentido. Ponga al atrincherado en la banca y coloque al estudioso en la línea del frente. ¡Ambos lo harán mejor!
- **Tiempo de calidad para expresarse.** Los estudiosos a menudo tienen una buena comprensión del problema y montones de ideas respecto a lo que se debe hacer al respecto. Necesitan que se les proporcionen foros para comunicar sus ideas y necesitan ser escuchados. Los trabajos de estudio especiales con presentaciones a los grupos de toma de decisiones de altos ejecutivos, responsabilidad para elaborar y comunicar planes y estrategias importantes, y discusiones uno a uno con líderes clave son ejemplos de esto.
- **Prevenir la burocracia.** Los líderes con autoridad que están trabajando duro para cambiar a la empresa no necesitan ser roídos a muerte por administradores de reglas atrincherados. Aquellos con influencia pueden proporcionar el alivio necesario permitiendo que los estudiosos hagan su trabajo y evitando la intromisión de la burocracia.

**Recompensas y refuerzo.** Los estudiosos tienen un sitio de control interno y están motivados por el trabajo mismo y no por factores de higiene como el pago o el reconocimiento. Por otra parte, son humanos, son susceptibles al agotamiento, tienen familias que les preguntan por qué trabajan tanto y necesitan tener resueltas sus necesidades de higiene. Algunas ideas para una adecuada intervención son:

- ***Darles mucho reconocimiento y palmadas públicas.*** Esta visibilidad los ayuda y, más importante, ayuda a los demás. Los otros empleados saben quiénes son los estudiosos y el reconocimiento público ayuda a reforzar la idea de que los buenos chicos son reconocidos. Esto es motivador para aquellos que vacilan en correr los riesgos necesarios para comenzar un viaje hacia la categoría de los estudiosos.
- ***Pagarles bien.*** Una vez más, el dinero no los motiva, pero no estar bien pagados quizá los desmotive. Los estudiosos deben sentirse bien recompensados y no deben tener que dejar la empresa para experimentar este sentimiento.

***Papeles y asignaciones de superación.*** Los estudiosos sienten el impulso de comprometerse y ayudar a la empresa y de madurar y superarse en lo personal. Para mantener motivados a los estudiosos e impedir que salten del barco, las empresas necesitan satisfacer sus necesidades personales de maduración. He aquí algunas ideas para la intervención a este respecto:

- ***Encontrar en forma consciente asignaciones que sean de superación.*** Las investigaciones sobre asignaciones de superación, delinean varias de ellas para tal efecto, como son: cambios en el alcance o escala, cambios de la línea a la oficina, emprender acciones, arreglar asuntos, trabajar en el extranjero y cambios totales. Cuando se les da a los estudiosos asignaciones clave de superación en la línea del frente hay una paga doble: los estudiosos obtienen aptitudes relevantes y se vuelven aún más competitivos, y la empresa obtiene un estudioso en una posición importante.

- **Colocar a estudiosos jóvenes y en desarrollo bajo la tutela de estudiosos más viejos y experimentados.** Los estudiosos jóvenes necesitan trabajar para estudiosos viejos; es una relación mutuamente complementaria. Los estudiosos jóvenes satisfacen su necesidad de superación y adiestramiento, y los estudiosos experimentados tienen la oportunidad de ser mentores. Nunca es una buena idea poner a estudiosos jóvenes bajo empleados fanfarrones orientados al control o a las órdenes de atrincherados.

## **SUGERENCIAS PARA LIDIAR CON LOS ESTUDIOSOS: EN LO ÍNTIMO Y EN LO PERSONAL**

Esta sección proporciona recomendaciones para interactuar con jefes y empleados que son estudiosos. También ofrece ideas para quienes son estudiosos.

### **Si Usted Trabaja Para Uno**

- Si su jefe es un estudioso, usted es afortunado sin importar cuál sea su tipo.
- Si usted es un apabullado, el jefe tratará de evitar que se hunda e intentará ayudarlo a lograr algún control y alivio de los síntomas.
- Si usted es atrincherado, obtendrá ayuda para dar los pasos necesarios hacia vencer las arraigadas residencias que le caracterizan.

- Si usted es fanfarrón, no le gustarán las acciones gerenciales, pero están al servicio de los mejores intereses de la empresa, y de los suyos. Un jefe estudioso restringirá su poder y lo mantendrá responsable de algunos objetivos cuantificables limitados. También conseguirá una buena mirada de cerca en un espejo aunque pueda no aceptar lo que ve.
- Si usted también es un estudioso, usted y su jefe pueden unirse y relacionarse haciendo la clase de trabajo bueno, desafiante y provechoso que hará las cosas mejores para la empresa. Asimismo, puede darle a su jefe retroalimentación respecto al exceso de trabajo y el agotamiento potencial. Lo bueno de los estudiosos que trabajan juntos es que se pueden ayudar entre sí a evitar terminar como estudiosos apabullados.

### **Si Uno Trabaja Para Usted**

- Si usted también es un estudioso tendrá la relación armónica descrita en el párrafo anterior. Si es de un tipo diferente, la vida puede no ser tan fácil ni para usted ni para su empleado.
- Si usted es apabullado, en particular si es un apabullado que sale, no habrá mucha diferencia. Las probabilidades son que usted de todas maneras no tenga ninguna influencia o control sobre su gente. ¡Las buenas noticias son que su empleado puede tratar de entrenarlo a usted! Si esto sucede, ponga atención, puede que obtenga alguna ayuda verdadera.

- Si usted es un atrincherado, puede entrar en un juego de poder. Esto está casi garantizado que suceda si usted tiene necesidades de control intensas y no está dispuesto a dejar que su empleado estudioso pruebe la nueva conducta que usted está evitando. El mejor consejo para usted es dejarlo pasar. Los concursos de control no funcionan a la larga, los estudiosos son transferidos o renuncian. Si usted afloja un poco, podría hacerle un bien a la empresa y a usted mismo en el proceso.
- Si usted es un fanfarrón y supervisa a un estudioso, ¡le está haciendo la vida miserable! El estudioso esperará a que usted se estrelle o encontrará una forma de quedar afuera de su control. Si sospecha que usted podría ser un fanfarrón y tiene a un estudioso trabajando para usted, observe cómo su empleado lo afronta y se involucra. Usted podría ser capaz de dar algunos pasos pequeños por usted mismo.

### **Si Usted Es Uno**

Es obvio que usted estará haciendo un montón de cosas correctas. Su tarea principal es estar vigilando las señales de agotamiento. No desea ser un estudioso apabullado. Eso no le haría ningún bien ni a usted ni a la empresa. Encuentre formas de obtener retroalimentación válida continua sobre su tensión emocional y equilibrio vital. Aún el mejor estudioso tiene puntos ciegos cuando está enfocado en hacer lo que le viene con naturalidad: involucrarse y madurar.

## **LOS ESTUDIOSOS: PERSPECTIVA Y OBSERVACIONES**

Toda empresa desea una fuerza laboral formada de personas que tengan una gran comodidad con el cambio y la capacidad para aprender y madurar. Esto les da la ventaja competitiva máxima y asegura su futuro. Por desgracia, muchas de aquellas empresas que necesitan más a los estudiosos tienen climas empresariales que los alejan. Es un baile interesante, una cuestión de la gallina y el huevo. ¿Las empresas con culturas que conducen al aprendizaje desarrollan personas con la capacidad para aprender cómo aprender, o los estudiosos desarrollan empresas de aprendizaje? Es un debate fascinante, y en el análisis final, distractor. Lo que es, es; las empresas son lo que son. La tarea de los líderes de las empresas es hacer mejores las cosas y esto implica la tarea crucial de asegurar que haya una masa crítica de personas con el impulso para comprometerse en los problemas con acción y la capacidad para desarrollar su propia competencia de aprendizaje.

Desarrollar, seleccionar y conservar estudiosos es una tarea compleja que no conduce por sí misma a respuestas preceptivas simples. La moneda del reino implica variables tales como autoestima, toma de riesgos, capacidad para ir contra la corriente del nivel de comodidad propio y madurez emocional.

\*\*\*\*\* Material extraído de:

Noer, D.M.

***“El Cambio en las Organizaciones : El Camino para la Transformación de las Personas y las Empresas”***

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

México, D.F., 1997.

## FASES DEL CAMBIO INTERNO

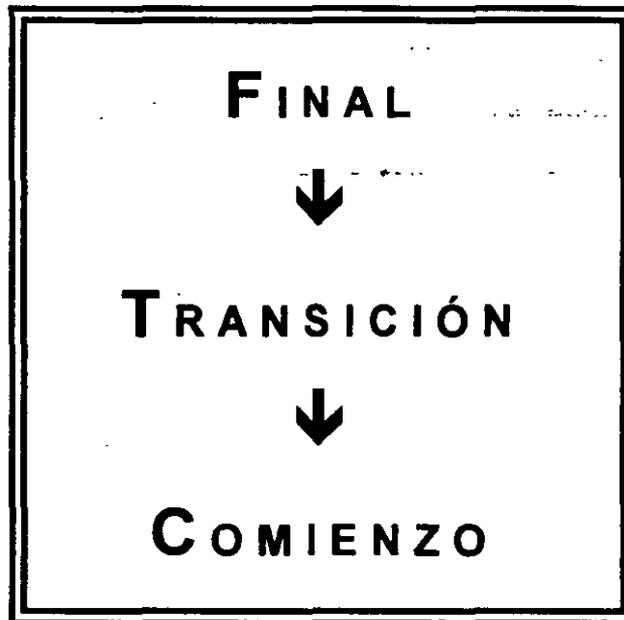
De la capacidad que se tenga para dirigir y administrar el cambio depende el éxito o el fracaso de los proyectos de reingeniería. Ésta es una afirmación categórica, pero es consistente con un estudio que Price Waterhouse realizó en 1993, en el cual se encontró que más del 60% de las empresas que no tuvieron éxito con la reingeniería mencionaron la dirección y administración del cambio como las principales razones. Si bien los promotores y los equipos de procesos de reingeniería pueden antagonizar, en un principio, con el cometido de diseñar creativamente nuevos procesos de negocios capaces de lograr metas de gran alcance, en realidad deberían preocuparse más por cómo lograr que la gente apoye y participe activamente en el cambio. Como el Dr. Michael Hammer suele afirmar: *"Lo suave es lo duro"*.

### ***Conceptos En La Administración Del Cambio.***

A continuación se incluyen unas cuantas palabras de definición y de teoría antes de adentrarse en los aspectos prácticos de la administración del cambio. En primer lugar, ésta en realidad tiene dos caras: ***la dirección y la administración del cambio.*** ***La segunda se refiere al mundo de los objetos.*** Términos tales como obtención de fondos, recursos, tareas, planes, programas y momentos clave llenarán las conversaciones de los responsables de la administración del cambio. La experiencia en planeación estratégica y administración de proyectos es adecuada para los administradores del cambio. ***La dirección del cambio se refiere al mundo de las personas.*** Palabras tales como visión, posibilidad, motivación, energía, compromiso, conocimiento, comprensión, habilidades, comportamiento y satisfacción llenarán las conversaciones de aquellos que dirigen el cambio. Claramente, la experiencia y las habilidades necesarias para dirigir el cambio son diferentes de las que se

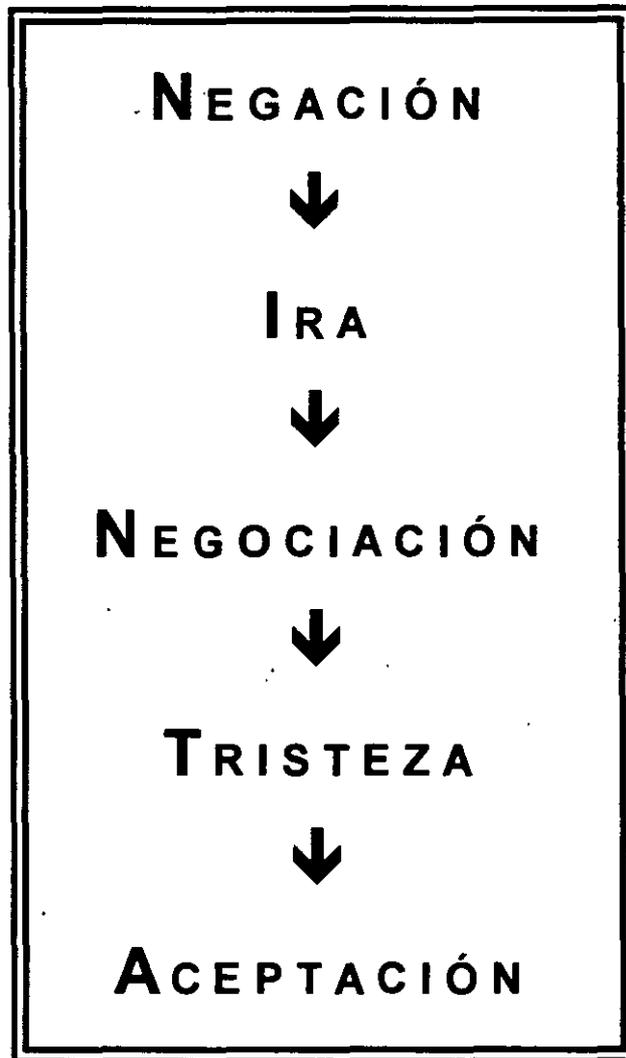
requieren para administrarlo. Se necesitan personas que hayan encontrado el éxito en la implantación de proyectos complejos, o en la dirección de organizaciones a través del “espacio en blanco” que crea el crecimiento intenso o una pérdida traumática. La mayoría de las organizaciones cuentan con un número de administradores competentes de cambio; los líderes de éste son menos abundantes.

Existen también muchos modelos del cambio. Dos, en lo particular, resultan de utilidad para orientar el pensamiento de todo equipo de reingeniería de negocios. En su obra, *“Managing Transitions”*, William Bridges (1991) limita la definición del cambio al descomponerla en dos partes. Utiliza el término *cambio* para describir los aspectos situacionales: la nueva ubicación, el nuevo jefe, el nuevo equipo o la nueva política. Para el proceso psicológico que las personas atraviesan para ajustarse a la nueva situación, utiliza el término *“transición”*. Las intervenciones que se definen en el plan de administración del cambio deben referirse tanto a los cambios externos como a las transiciones internas. A tales definiciones Bridges aplica un modelo para pensar acerca de la administración del cambio. Su modelo tiene tres componentes:



Quizá la contribución más importante de este modelo desde una perspectiva de reingeniería sea la idea de que todo cambio se inicia con un final, y que el final o la pérdida deben resolverse antes de que pueda iniciarse una transición eficaz y darse un nuevo comienzo.

Un segundo modelo es el que desarrolló Elizabeth Kubler-Ross, y consta de cinco fases:



Al trabajar con enfermos terminales, Kubler-Ross encontró un patrón de acontecimientos fácil de predecir. Primero, el paciente niega la enfermedad. Esta negación se puede expresar al obtener una segunda y una tercera opinión, al realizar una prueba tras otra en espera de un resultado distinto. En la reingeniería esto es análogo al argumentar que el competidor no es tan bueno o que la información comparativa no se aplica, o que las bajas en las ventas es temporal y solamente un reflejo de la economía deficiente.

Una vez que el paciente supera la negación, generalmente sigue la ira. El paciente puede buscar a alguien a quien culpar por su situación o puede proclamar: "¿Por qué a mí?". La reingeniería puede provocar aproximadamente la misma respuesta. Por lo general, la ira se dirigirá a la administración en general y posiblemente al promotor de la reingeniería en particular.

En tercer lugar, los pacientes negociarán consigo mismos, con su doctor y/o con su Dios. Si su proyecto sobrevive después de todas las tormentas que se relacionan con la etapa de ira, puede presentarse una negociación similar. Una forma de negociación común es que se reanimen los proyectos de mejora continua de la organización. Los proyectos que se encontraban en una etapa latente o que se movían con lentitud, súbitamente se encuentran listos para reactivarse e implantarse. Es posible que la gente espere que pueda negociar su escape del cambio fundamental, dramático y radical al hacer que el proceso actual se desempeñe un poco mejor.

Al darse cuenta de que la negociación no ha cambiado el curso de la enfermedad, el paciente experimenta tristeza y en ocasiones, depresión. Algunos nunca salen de ella y mueren en ese estado. Otros, con voluntad personal y con apoyo adecuado, encuentran la aceptación. Algunos continúan elevando su vida a nuevas alturas al dedicarse a recolectar fondos para una cura, al trabajar con otros que sufren al hacer cosas con su vida que siempre se habían prometido que llevarían a cabo. La empresa que pasa por una reingeniería puede atravesar estas etapas para llegar a nuevos niveles de compromiso y de acción necesarios para convertir a la reingeniería y, finalmente a la organización, en un éxito.

El modelo de Kubler-Ross se aplica al cambio que provoca la reingeniería porque las emociones del paciente terminalmente enfermo tienden a ser iguales a las de una organización en el mismo estado. Sin embargo, a diferencia del primero, la segunda tiene alternativas: iniciar una reingeniería y sobrevivir, o desaparecer.

## ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR EL CAMBIO

Por ahora debe quedar claro que la reingeniería se refiere al cambio. No al cambio por el cambio mismo, sino para la mejora dramática en los resultados dirigidos al cliente. Tal mejora requiere un rediseño dramático y éste significa afectar a las personas. Para tener éxito, el cambio se debe instrumentar y administrar con cuidado. En las dosis adecuadas, una organización puede fortalecerse y transformarse; mientras que una sobredosis puede tener efectos secundarios desagradables. Afortunadamente existe un cuerpo de conocimientos y un conjunto de técnicas relacionadas que se dedican al cambio de las personas. Si se les comprende de una manera adecuada, estos conceptos y técnicas se pueden aplicar para obtener justo el efecto adecuado. Estos conceptos y técnicas cubren cuatro grandes áreas: política y práctica de recursos humanos, comunicaciones, desarrollo organizacional, y educación y capacitación.

¿Por qué hemos de concentrarnos tanto en la dirección y administración del cambio para alcanzar el éxito?. Muchas empresas con una herencia tecnológica, cuentan con personas sobresalientes poseedoras de educación y capacitación en ingeniería y en las ciencias. Para muchos de estos individuos, la tendencia natural es enfocarse sobre los aspectos técnicos del cambio: los sistemas de información, las instalaciones de manufactura o las posibilidades de logística. Fácilmente se pasan por alto las **dimensiones humanas del cambio: rediseño de actitudes, creencias, comportamientos y, finalmente, de la cultura**. Este enfoque parcial puede evitar que emerjan asuntos relativos

a la gente hasta que un problema se convierta en una crisis. Esta tendencia natural hacia los cambios tecnológicos y lejos de los asuntos de las personas se complica por el hecho de que algunas de ellas se encuentran paralizadas por falta de conocimiento, habilidades y, especialmente, experiencia para enfrentarse a los problemas. Para superar esta tendencia, el equipo de reingeniería debe, al menos, hacer tres cosas:

1. **Asegurarse de que se cuenta con un agente de cambio en el equipo.** Éste es cualquiera dentro o fuera de la organización que intente efectuar el cambio. El agente de cambio puede ser un profesional y tener antecedentes educativos en el campo de la ciencia del comportamiento. O bien, con mayor frecuencia, una persona interna con experiencia en provocar el cambio. Los ingenieros industriales que han desarrollado sus habilidades de agentes de cambio en la fábrica y posteriormente en el ambiente de los empleados administrativos pueden convertirse en excelentes agentes del cambio. Los analistas de sistemas también pueden serlo porque su trabajo generalmente exige un enfoque orientado al proceso. Con la adecuada capacitación, los profesionales de recursos humanos también pueden ser excelentes agentes de cambio debido a su orientación hacia los asuntos relativos a las personas. La experiencia de un consultor administrativo en el manejo del cambio a niveles elevados de la organización puede ser importante como antecedente para convertirlos en agentes de cambio. Y, por supuesto, los supervisores y los gerentes pueden desempeñarse como tales si cuentan con las habilidades necesarias para avanzar con la autoridad directa para implantar el cambio. El agente del cambio puede ser un miembro de tiempo completo del equipo o puede trabajar con él en forma de asesor.

- 2. Proporcionar capacitación en administración del cambio al equipo de reingeniería.** Existen dos objetivos para la capacitación. El primero consiste en ayudar al equipo a desarrollar una comprensión personal de lo que significa experimentar un cambio. Este tipo de aprendizaje experimental puede crear empatía y dar como resultado un plan de cambio que lo conduzca a un ritmo adecuado. El segundo objetivo consisten en proporcionar al equipo técnicas tales que permitan a los demás comprender, aceptar y finalmente apoyar el cambio.
- 3. Crear un plan de administración del cambio cuando el proyecto apenas se inicia y darle seguimiento con mucha disciplina.** Prácticamente se ha vuelto un cliché hablar acerca del rápido ritmo del cambio en el mundo y en el lugar de trabajo. Hace más de veinte años, Alvin Toffler escribió que millones de personas psicológicamente normales experimentarían un choque repentino con el futuro cuando fueran víctimas de la enfermedad más amenazadora del mañana: la enfermedad del cambio. La mayor parte de las personas estaría de acuerdo en que el ritmo del cambio y la rapidez con que se da son incluso más dramáticos y fundamentales en la actualidad que cuando Toffler escribió su obra *"El shock del futuro"*. El cambio de la reingeniería puede convertirse en uno más de los cambios que ya agobian a las personas. A fin de evitar una sobrecarga, el cambio se debe dirigir y administrar en forma inteligente, con un plan que oriente el esfuerzo. El plan del cambio se debe iniciar con la comunicación de la estrategia de negocios y se debe llevar a cabo a todo lo largo de la fase de transición del negocio.

## RESISTENCIA AL CAMBIO : FACTORES CAUSALES

Con los cambios dramáticos inherentes a la reingeniería, debe anticiparse la resistencia de las personas involucradas en la empresa y crear planes para superarla. El plan de la administración del cambio se inicia con una comprensión clara de los actores importantes. Resulta útil pensar en éstos en términos de tres amplias categorías: promotores, agentes y destinatarios. Éstos últimos son aquellos a quienes el cambio afecta de alguna manera significativa.

Ya se trate de un promotor, de un agente o de un destinatario, solamente existen dos clases en lo que al cambio se refiere: los defensores (que apoyan el cambio) y los que se resisten (los que niegan la necesidad del cambio, se refieren negativamente a él, o simplemente, se mantienen al margen). Para las personas que se resisten, la identificación de la fuente de resistencia proporciona el fundamento para diseñar la intervención. Michael Hammer opina que existen cuatro razones básicas por las que la gente se resiste al cambio:

1. **Racionalidad.** Objetivamente, aquel que se resiste racionalmente puede ver por qué este cambio no es bueno para ellos personalmente o para su organización. Es posible que lo consideren como una amenaza para su seguridad en el trabajo, para su posición, para sus relaciones actuales, para su plan de carrera o para su autonomía. El que se resiste de manera racional puede demostrar su resistencia al negar que un problema es lo bastante grave como para requerir un cambio tan drástico, o al alegar que la solución propuesta no será eficaz. El trato con la persona que se resiste de forma racional necesita una intervención que señale los aspectos positivos del cambio para el individuo, a la

vez que reconozca la pérdida resultante del cambio. Si eso no funciona y la persona es alguien que la empresa prefiere conservar, deben establecerse incentivos para apoyar el cambio y elementos disuasivos para resistirlo.

2. **Miedo.** Persona temerosa la que se resiste experimenta incertidumbre o ansiedad acerca del cambio. Puede temer que no podrá desempeñarse en el mismo nivel de excelencia en el nuevo sistema de negocio. a menudo, este miedo y ansiedad pueden conducir a las personas a suponer lo peor acerca de lo que puede ocurrirles. Estas personas temerosas probablemente demuestren su resistencia negando la necesidad para un cambio drástico. También pueden describir qué tan ocupados se encuentran realmente y que de ninguna manera podrían encontrar tiempo para participar en la reingeniería. A fin de aliviar el miedo que provoca la incertidumbre, habrá que crear mayor certidumbre. Eso se puede lograr compartiendo información durante todo el camino, muchas veces con mayor detalle del que pudiera parecerle necesario al equipo de reingeniería. Otra táctica positiva consiste en comenzar a educar y capacitar para desarrollar habilidades en el nuevo proceso.
3. **Incomodidad.** La persona que se resiste no se siente bien respecto al cambio. Puede pensar que el cambio se opone a una creencia muy antigua acerca de la manera en que debieran ser las cosas. O pueden ver el cambio como algo que le exige comportarse en una forma que no se ajusta a su autoimagen. Estas personas probablemente no se resistirán en forma abierta. En vez de ello, pueden demostrar su resistencia continuando como si nada pasara. Para manejar a este tipo de personas, los agentes de cambio deben reforzar constantemente la absoluta necesidad de

cambio a través de subrayar el motivo para la acción. Debido a que esta persona se resiste a partir de la emoción y no necesariamente a través de la lógica, es importante demostrar empatía e interés escuchando sus preocupaciones. También puede resultar útil crear comunicaciones y experiencias que permitan a este tipo de personas experimentar personalmente el futuro. Esto se puede hacer si se les involucra en un programa piloto, o si se visita a otra empresa que haya implantado aspectos de su nuevo diseño.

4. **Escepticismo.** Es posible que el tipo más destructivo de personas que se resisten sea el escéptico. Estos no creen que algo realmente vaya a cambiar, o no confían en que las personas que crearán el cambio se preocupen por su mejor interés. El escéptico se resistirá abiertamente, a menudo recordando fracasos anteriores de la organización en la implantación de cambios importantes. Frases como: "En teoría eso suena bien, pero sé que no puede funcionar porque . . . ", o bien, "Intentamos algo así hace diez años y terminamos peor de lo que estábamos", se esperan del escéptico. El escéptico verdaderamente destructivo puede llegar a atacar activamente el esfuerzo. El aspecto más difícil para los agentes de cambio de la reingeniería es que los escépticos con frecuencia tienen la razón. Esto es, describen precisamente los resultados de fracasos anteriores. Para combatir esto, la intervención con los escépticos debe demostrar un compromiso avasallador. La comunicación debe ser consistente. Y, el equipo debe demostrar los pequeños éxitos al aprovechar los éxitos rápidos. Debido a que los escépticos pueden ser tan destructivos, como recurso final, el liderazgo puede verse obligado a moverlos a un lugar en la organización donde no se atreviesen en el camino de la reingeniería, o incluso, a escoltarlos a la puerta.

No se debe suponer que toda la resistencia es mala y por lo tanto, se debe eliminar. En realidad, puede ser educativa y dar como resultado mejoras en el diseño y en el plan de implantación. Con frecuencia proviene de las personas mismas que se preocupan verdaderamente del futuro de sus organizaciones y que desean ser activas en asegurarse que los cambios que la reingeniería conlleve sean eficaces. También es una señal de que realmente se está haciendo algo diferente. Imagínese que el motivo para la acción o el diseño de nuevos procesos no despertara ninguna reacción en la gente. Se tendría que suponer que la habitación se encontraba llena de personas que se resistían en silencio o, más probablemente, que no percibían cambio alguno.

Para garantizar que cada colaborador clave reciba el trato adecuado es deseable establecer una relación de uno a uno entre un defensor de la reingeniería (por ejemplo, un líder o un miembro del equipo, un promotor, un dueño del proceso) y cada colaborador clave. Esta técnica, sencilla pero poderosa, se inicia con la evaluación de cada colaborador clave con respecto al cambio y continúa a todo lo largo del proyecto con comunicación y participación constantes, según resulte adecuado. El defensor de la reingeniería es responsable de adaptar y ejecutar la intervención. Los resultados de cada una de ellas se retroalimentan al equipo de reingeniería. En un principio, cada uno de los miembros del equipo puede dedicarse a 2 - 4 colaboradores. A medida que el proyecto evolucione, esta cantidad puede elevarse hasta diez o más, y puede requerir el 50% del tiempo y del esfuerzo del equipo.

Existen diversas herramientas de evaluación que se pueden utilizar para comprender la posición de los involucrados y de organizaciones completas:

- **Auditorías Históricas** para descubrir éxitos y fracasos anteriores en un cambio a gran escala.
- **Auditorías Culturales** para señalar barreras potenciales.
- **Auditorías Situacionales** para comprender el estado mental de la organización.

Si bien en ocasiones los resultados de las auditorías pueden ser reveladores, quizá el valor más grande del proceso de evaluación sea que de hecho inicia el proceso de cambio. Simplemente enfrentar las difíciles cuestiones que representa puede provocar que los involucrados comiencen a pensar en la necesidad del cambio.

Vale la pena reiterar que la dirección y la administración del cambio se inician en el momento en que se expresa la idea de la reingeniería y continúan durante toda la implantación. La planeación de un proceso que puede tomar un año o más, donde seguramente se presentarán cambios en el entorno, puede parecer abrumadora e incluso un desperdicio. Por lo tanto, la planeación debe ocurrir por fases. Esto es, a medida que se acerque a cada una de las cinco fases de la metodología (preparación, identificación, visión, diseño tanto técnico como social y transformación), el equipo debe delimitar qué intervención se llevará a cabo y con qué personas involucradas. El plan se debe actualizar regularmente y debe reflejar un horizonte de despliegue de uno a tres meses. Al elaborar y actualizar el plan de administración del cambio para cada etapa, se debe considerar la manera como se utilizarán cada uno de estos cinco elementos:

1. **Comunicación.** Más que cualquier otra cosa, el cambio se refiere a la comunicación. El principal problema que los equipos de reingeniería tienen con la comunicación es la ilusión de que ha sido eficaz. Para serlo en realidad, debe hablar a los intereses del receptor, debe permitir un intercambio de dos vías, debe presentarse con suficiente frecuencia y se debe dar a través de un medio que resulte fácilmente accesible al público destinatario. También debe ser evidentemente verdadera, lo que en ocasiones parece difícil. Debe ser oportuna y darse en forma consistente. Como correrá por parte de muchas personas distintas en muchas maneras diferentes, resulta esencial crear paquetes de comunicación. Éstos, que el equipo crea y actualiza a menudo, incrementarán la posibilidad de que cada mensaje sea similar. Finalmente, el esfuerzo de comunicación debe ser persistente. No debe suponerse que si el mensaje se envió una vez, se le recibió o incluso se le escuchó. En su obra *"Control Your Destiny or Someone Else Will"*, Noel Tichy (1993) escribe que Jack Welch, el Director de General Electric comunicó básicamente el mismo mensaje durante más de cinco años en cada oportunidad posible antes de que comenzara a sentir que se estaba recibiendo. Welch reconoció que le tomó a la gente al menos el doble de tiempo para entender su visión; la tercera, cuarta y quinta vez, los escépticos se dieron cuenta de que hablaba en serio, adoptándola finalmente. A eso se le llama persistencia.

2. **Liderazgo.** El líder, el dueño del proceso, el comité directivo y el zar de reingeniería desempeñarán un papel fundamental en la conducción del cambio. Se deben considerar las fortalezas del liderazgo de cada uno y definir un papel que saque provecho de ellas. Al menos, esos dirigentes deben movilizar los recursos necesarios y fijar el rumbo suministrando los objetivos y la visión. Si cuentan con la experiencia y el carisma para motivar y para inspirar, será incluso mejor. Una técnica sencilla consiste en buscar actos pequeños y simbólicos que apoyen las palabras. Estos actos se pueden diseñar para demostrar el compromiso personal del dirigente con el trabajo de reingeniería.
3. **Reforzamiento.** Se deben considerar las recompensas y los sistemas de reconocimiento existentes. ¿Alientan estos comportamientos a que se mantenga el statu quo?. Si lo hacen, ¿cómo se pueden modificar para recompensar a las personas por adoptar e incluso conducir el cambio hacia el nuevo proceso?. Los sistemas formales de compensación y evaluación del desempeño son los más obvios y necesitarán rediseñarse para apoyar el nuevo proceso de reingeniería, pero deben existir refuerzos durante la transición. Estos sistemas pueden ser informales y probablemente temporales. También son necesarios para comenzar a cambiar lo que la gente piensa, dice y hace con respecto al proyecto de reingeniería.
4. **Educación y capacitación.** Es fácil relacionar los esfuerzos de administración del cambio con la motivación. Pero para que la gente cambie no solamente deben tener el deseo de hacerlo, sino también la capacidad para ello. Según el individuo de quien se trate, los refuerzos externos o la motivación interna pueden proporcionar el deseo; la educación y la capacitación, la habilidad.

Durante la iniciación del proyecto, estas dos deben enfocarse en el proceso mismo del cambio. Su objetivo debe ser ayudar a las personas a comprender sus propios pensamientos, los cuales les pueden ayudar a enfrentarse a y, finalmente, a adoptar el cambio. A medida que el proyecto progresa hacia el nuevo diseño del proceso, la capacitación se puede centrar en edificar las habilidades personales necesarias para ponerlo en práctica.

5. **Participación.** Una poderosa y probada técnica para el cambio consiste en involucrar a las personas tanto como sea posible en el diseño y en la ejecución del mismo. La literatura se encuentra llena de relatos de éxitos que se lograron al involucrar a las personas que hacen el trabajo en el diseño del mismo. La estrategia de administración del cambio debe equilibrar esta participación con las limitaciones de horario y de fondos. Como mínimo, el equipo debe planear incluir a los involucrados de nivel directivo durante la iniciación del proyecto, a clientes clave durante la comprensión del proceso y a la gente que lo pondrá en práctica durante la transición propiamente dicha.

A manera de corolario a lo anteriormente expuesto, cabría, por último, enunciar brevemente los aspectos más relevantes a considerar por lo que a la dirección y administración del cambio se refiere:

1. La reingeniería alude a los procesos de negocios, pero más aún a las personas. Se deben comprender las políticas y las personalidades que participan y se debe desarrollar un plan de administración del cambio para ayudar a las personas a sobreponer sus propias barreras hacia el cambio.
2. El proceso de administración del cambio puede consumir hasta el 50% del tiempo del equipo de reingeniería. Esto se puede controlar hasta cierto punto; pero como mínimo, el plan de administración del cambio debe contemplar la forma en que se educará y actualizará a los involucrados.
3. Si la resistencia no es obvia de algún modo, bien se encuentra escondida o no se está iniciando una reingeniería.
4. No debe esperarse a que surja la resistencia. Se debe anticipar y se debe tener un plan para diluirla.
5. La dirección y la administración del cambio son difíciles y requieren consistencia y perseverancia por parte de todos los agentes del cambio de reingeniería.

\*\*\*\*\* Material extraído de:  
Institute of Industrial Engineers  
***"Más allá de la Reingeniería : Tácticas para el Siglo XXI"***  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1995.

**ASERTIVIDAD:**  
**HABILIDADES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**  
**APLICABLES A LA PROMOCIÓN DEL CAMBIO**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**

**FUNDAMENTOS CONCEPTUALES**

La vida de cualquier persona es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con sus semejantes, y a diario debe afrontar diferencias de caracteres, de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos es edición única, y cada grupo es también único e irrepetible. Por otro lado, el ser humano es, esencialmente, agresivo y pasivo, pues en realidad requiere de ambas tendencias tanto para luchar por su supervivencia como para, simultáneamente, adaptarse al entorno al cual pertenece. Sin embargo, sólo cuando dichas tendencias se exageran surgen problemas tanto en el individuo como en su medio ambiente. De esta manera, poco a poco, todos hemos asimilado la necesidad y la importancia de la comunicación y la negociación asertivas como el manejo óptimo que requiere todo conflicto, divergencia o desacuerdo.

La ciencia de la conducta nos lleva a la conclusión de que el hombre, aunque haya sido objeto de vivencias traumáticas en sus años formativos, por una u otra razón, es responsable de sus actitudes y de su proceder cuando es adulto. Consecuentemente, la asertividad le ofrece una alternativa a la agresión arbitraria e impositiva o a la pasividad que le impide exteriorizar su potencial, anulando su libre autoexpresión. A través de sus técnicas, aprende a aceptar las normas de la sociedad sin estar controlado por ella y a afirmar su

valía dentro del sistema, es decir, a manifestar su individualidad como una persona no restringida por las expectativas socioculturales de lo que debe o no ser y hacer, pero al mismo tiempo capaz de conservar nexos armónicos con el ámbito que le rodea.

Ahora bien, es un acontecimiento irrefutable, de todos conocido y por todos ineluctablemente experimentado, que el hombre se ve motivado en su comportamiento por una amplia gama de necesidades de orden fisiológico, material y psicosocial. Constantemente se ve sujeto a deseos de diversa índole que le impelen a buscar autorrealización, libertad, prestigio, dinero, justicia, tranquilidad, estatus, amor, seguridad, reconocimiento y logro.

En el esfuerzo por concretar estos anhelos, la intervención de quienes están a nuestro alrededor es, en mayor o menor grado, imprescindible. Ello denota que para conquistar lo buscado es menester desarrollar la habilidad de expresar con exactitud las demandas propias así como comprender claramente lo que el interlocutor pretende. Mientras esto acaece, es habitual entrar en pugna con los demás, pues ambas partes suelen tener intereses en común al igual que opuestos, los cuales crean discrepancias difíciles de sortear, tornándose entonces imperativo tender un puente de enlace de doble sentido para aprovechar e intensificar las semejanzas y conciliar o argumentar sobre las divergencias, hasta llegar a un acuerdo mutuo conducente a obtener ganancias sin poner en peligro o comprometer los contactos sociales y, más aún, no sólo preservarlos sino incluso fortalecerlos. Esto es precisamente lo que configura el punto nodal del arte de la comunicación asertiva.

Las palabras "asertividad", "aserción" y "asertivo(a)" provienen del latín *asserere*, *assertum*, que quiere decir "afirmar"; así pues, conllevan en su significado las nociones de satisfacción con la propia personalidad; seguridad y confianza en uno mismo; adecuada autoestima; aplomo; fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad; vitalidad pujante; manifestación de la propia individualidad; comunicación siempre abierta, directa, franca y oportuna con personas de todos los niveles y condiciones; orientación proactiva hacia la vida haciendo que las cosas sucedan<sup>1</sup>; actuación respetable y digna al intentar siempre con el mayor esfuerzo posible el logro de objetivos, ya sea que se gane, se pierda o se empate; plena comprensión y aceptación de que no siempre se puede triunfar, no sólo identificando las propias limitaciones, sino también tratando de superarlas; y, espontaneidad para expresar afectos y estados de ánimo, evitando caer en los extremos de la represión o de la exteriorización agresiva y destructiva de los sentimientos.

La asertividad es, por ende, una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros y de mostrarnos asimismo en una óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus objetivos bajo el marco de un acto de cooperación recíproca. En otras palabras, representa un mecanismo vital cotidiano que la gente utiliza para manifestar su individualidad, satisfacer sus necesidades y dirimir sus diferencias de relación humana, no obstante, aún cuando acontece a diario, no es fácil hacerlo bien; es fundamental saber tomar cierta postura y ello refleja una destreza susceptible de ser adquirida hasta dominarla. Por lo que a ésto respecta, las estrategias estándar para comunicarse dejan a los individuos, en la mayoría de los casos, inermes, alienados, resentidos o lesionados en sus prerrogativas y autoestima.

---

<sup>1</sup>Un individuo reactivo, a diferencia del proactivo, es aquel "**a quien las cosas le suceden**".

Es frecuente observar que las personas se encuentran en un dilema. Perciben sólo dos maneras de actuar: pasiva y agresiva. El sujeto que obra acorde con la primera, prefiere evitar fricciones de cualquier tipo efectuando concesiones prontas para llegar a una transacción; persigue un desenlace amigable aún a expensas de la violación de sus derechos, por lo que usualmente termina explotado, sometido, ignorado, anulado y/o amargado. En contraste, aquel que adopta la segunda modalidad, visualiza cada suceso como una contienda o colisión de caracteres donde la parte que toma las posturas más extremas y las sostiene durante más tiempo, tendrá mayor viabilidad de ser el protagonista de un triunfo. Su meta es ganar forzando a sus interlocutores a rendirse; este resultado es impuesto con presiones excesivas, humillación, degradación o desprecio hacia el otro, quien progresivamente se debilita, malogrando el momento de hacerse escuchar y defenderse. El agresor quiere vencer a toda costa y en ocasiones acaba produciendo una respuesta de dureza e intransigencia similares a las suyas, en la otra parte, llevando a ambos a enfrascarse en juegos de poder que eventualmente los agotan tanto como a sus recursos, perjudicando a la larga el vínculo.

Cada ser humano, dentro de su personal esquema de creencias y valores existenciales, posee un modo peculiar de expresar sus deseos, pensamientos y sentimientos, al que tiene absoluto derecho; pero si ha de hacer éste válido, el legítimo reconocimiento de igual derecho en sus semejantes se convierte concomitantemente en una obligación categórica. Tal circunstancia es contemplada por la comunicación asertiva, sustentada en el respeto y la madurez emocional. Aquí se procura hallar beneficios mutuos siempre que sea factible, y donde hay disensiones, éstas se deben resolver con base en patrones equitativos e imparciales. No se emplean trucos, manipulaciones, engaños, abusos de autoridad, arbitrariedades o coerciones. No se trata de estafar ni menos de intimidar sorpresivamente. Se intenta, por el

contrario, favorecer un encuentro donde impere la sinceridad frente a uno mismo y al otro, para así estar en condiciones propicias de analizar la información atinente, el tiempo requerido, el control asequible sobre los hechos y el papel desempeñado por los que en éstos participan, con objeto de dar una adecuada solución a un problema determinado, de tal suerte que en este proceso todas las interacciones transcurran sobre un terreno sereno y cordial que permita cultivar la justicia y paralelamente proteja contra aquellos que, transgrediendo los límites a ella inmanentes, aspiran a extraer ventajas para su exclusivo provecho.

El perfeccionamiento de las aptitudes de comunicación asertiva, constituye una fuente de bienestar y de prosperidad en el trabajo, el cual al hacerse extensivo a otros contextos, nos proporciona una sensación de plenitud en cuanto a la capacidad de influir sobre las múltiples facetas que conciernen a nuestra propia vida, de ser quienes trazamos sus caminos y dirigimos sus designios. Así, ***ser asertivo conlleva actuar bajo la plena convicción de que se tiene el derecho a ser uno mismo y a expresar los propios sentimientos y pensamientos, en tanto se respeten las prerrogativas y la dignidad de los demás.*** Se refiere, en otros términos, a la externalización de cómo se siente uno verdaderamente, de forma tal que se produzca el más positivo de los resultados posibles; así involucra, entre varios aspectos, poder responder con disposición y energía ante un conflicto o desacuerdo, cuidando que la comunicación a mantener con otros, permanezca abierta y constructiva. A este respecto, en tanto se propicia una mejoría en las relaciones interpersonales, éstas paulatinamente devienen más estables, funcionales y genuinas, lo cual hace que nos valoremos en mayor medida, aumentando entonces nuestra autoconfianza.

Desde esta perspectiva, cabe subrayar, en consecuencia, que todo entrenamiento en asertividad no está orientado a prescribir líneas de comportamiento rígidas acerca de cómo se debe o no actuar, sino más bien, a ensanchar el campo de la realidad circundante, concebir opciones y probar diferentes oportunidades. Al hacerlo, se espera despertar un buen grado de consciencia en torno no sólo a las ideas, emociones y patrones automáticos e inveterados de reacción que son restrictivos o perjudiciales, sino también a los medios que pueden seleccionarse para neutralizarlos y superarlos.

Teniendo en mente lo anterior, se estima que es de gran trascendencia el desenvolvimiento de la autoexpresión y de la autoafirmación, pues están íntimamente ligadas a la flexibilidad de ajuste y arrostramiento a contingencias desfavorables, dado que ayudan a reducir o incluso a eliminar las repercusiones adversas de ser manipulados o sojuzgados por otros, de no salvaguardar el derecho a la injerencia en la toma de ciertas decisiones, de no explicitar natural y espontáneamente lo que se siente, piensa o desea; es decir, de continuar emitiendo conductas causantes de frustración y, por tanto, de acciones impropias, como es el caso de la destructividad, el autosabotaje, la autoagresión, el derrotismo, la hostilidad manifiesta o subrepticia, el autorreproche, el autocastigo, las actitudes vindicativas, celosas y envidiosas, entre otras, que a su vez, erosionan insidiosamente el equilibrio psíquico, al originar tensiones, ansiedad, depresión, sentimientos de incompetencia, inferioridad e inadecuación, irritabilidad, barreras en las relaciones humanas y una gran variedad de padecimientos psicossomáticos ampliamente estudiados. Por el contrario, el actuar de modo asertivo plantea la posibilidad de alcanzar una visión positiva, versátil y saludable del mundo en que se está inmerso y una mejor manera de conducirse ante él, todo lo cual ejerce un influjo decisivo sobre el advenimiento de próximos triunfos y sobre la transformación de previas decepciones y fracasos en futuros éxitos.

La conducta asertiva emerge entonces como ese aspecto de la libertad emocional que se refiere al reconocimiento y defensa activa de los propios intereses. El que no sabe asentar y hacer valer sus derechos tiene poca libertad, se siente incómodo y temeroso, o, por el contrario, en su hambre de libertad, puede intentar atropellar la de quienes le circundan, adoptando actitudes rencorosas y nocivas, con estallidos fuera de tono.

Para todas estas personas, el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos legítimos, así como en protegerlos e impedir que les sean usurpados, al tiempo que aprecian los ajenos y la consideración que deben a los mismos.

***Cuanto más se respete un individuo a sí mismo, procediendo de modo que defienda sus derechos, y cuanto más reconozca los derechos de los demás como una obligación ineludible, no sólo se hará acreedor, al respeto de los demás, sino que en tanto esto ocurre, su autoestima se verá también acrecentada. Existe, consiguientemente, una verdadera equivalencia: ASERCIÓN = AUTOESTIMA.***

La comunicación asertiva se convierte por ende en una actividad perenne e inherente al ser humano, que tiene cabida en todos los ámbitos de su vida cotidiana. Acaece en el seno de la familia y dentro de ella hay modalidades diversas entre la pareja y con los hijos; ocurre también en el trabajo y en todas las demás esferas del diario acontecer. El éxito o el fracaso en este cometido define el grado de tranquilidad y bienestar que consigamos. Por esto mismo, comunicarse, y hacerlo asertivamente, adquiere fundamental trascendencia para poder establecer mejores relaciones interpersonales y, como consecuencia, poder alcanzar una visión más positiva, versátil, grata y saludable del mundo en que se está inmerso.

En virtud de todo lo anterior, el aprendizaje asertivo merece la pena de ser analizado con mayor detenimiento. Además, su variabilidad en cuanto a las formas y hechos que se confrontan, deriva de que no es una ciencia exacta; **es un arte del ser humano**. Es una actitud que se da de manera diferente en los distintos momentos de la vida de cada individuo, y por tanto, reviste rasgos muy característicos en cada una de ellos. Por consiguiente, no podemos determinar reglas definidas o principios dogmáticos que aseguren el éxito de la asertividad. Esto contiene mucho del temperamento y subjetividad de cada quien. Es posible, sin embargo, que una parte del éxito de la conducta asertiva descansa en mantener presentes algunos principios de tipo general, entre los cuales se cree pertinente señalar los enunciados a continuación:

- ❁ La asertividad enarbola como un valor substancial, la eficacia en el diálogo encaminado a gratificar los deseos de superación y las necesidades de éxito, pero con base en la preservación y desarrollo de las relaciones humanas por encima de intereses y prerrogativas individuales exclusivos.
- ❁ El arte de comunicarse asertivamente debe implicar en toda ocasión la madurez suficiente para desplegar tanto cuidado y tanta preocupación por uno mismo como por el o los interlocutores;
- ❁ Ser asertivo es exponer sinceramente nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación surjan resoluciones o alternativas convenientes para todos los involucrados; considerando y acrecentando los aspectos que se tienen en común, así como negociando o concertando sobre las discrepancias necesariamente presentes en toda interacción social, hasta llegar a acuerdos viables bajo la premisa de mantener y consolidar los vínculos humanos, como requisito indispensable para obtener un beneficio personal por la vía del beneficio mutuo.

- ❁ La conducta asertiva requiere saber con claridad lo que se pretende, poder sostenerlo, tener la capacidad para expresarlo y defenderlo. Incluye asimismo, si las circunstancias lo ameritan, la apertura de criterio indispensable para admitir ser convencido y enriquecerse de las ideas de otros.
- ❁ Si es menester llegar a una negociación o compromiso viable, la asertividad no representa el arte de engañar, mentir o manipular, sino más bien, el reto de convencer con la verdad<sup>2</sup>. El mejor negociador no es quien gana invariablemente, sino quien obtiene que todos los participantes en una transacción dada, sientan que han alcanzado algo provechoso con sus resultados<sup>3</sup>.
- ❁ El comportamiento asertivo involucra un nivel superior de desarrollo emocional donde impera el establecimiento de relaciones de interdependencia, por encima de los lazos de dependencia, en tanto éstos suelen dar lugar a la pasividad, el sometimiento e incluso el parasitismo, pero sin caer entonces en el extremo opuesto, representado por desplantes de independencia intransigente, y por tanto de falsa autonomía, que, a su vez propician actitudes egocéntricas, opositoristas, rebeldes, hostiles y/o antisociales.

---

<sup>2</sup>La asertividad se basa en la sinceridad y la honestidad; busca erradicar la mentira, pues al caer en ella somos, consecuentemente, presa fácil de manipulaciones: Uno se miente a sí mismo, no queriendo reconocer la propia realidad, por lo tanto, para sostener esta situación, se miente a los demás y se maneja a otros para tal fin; cuando éstos descubren la verdad, podemos convertirnos en el blanco de manipulaciones bajo la forma de extorsiones y/o chantajes sentimentales.

<sup>3</sup>Ser asertivo no significa ganar siempre, sino ubicarse en la mejor posición posible para hacerse escuchar y poder estar en óptimas circunstancias para defender los propios derechos.

- ❁ Lo que la asertividad busca es conducirnos a conseguir lo que deseamos, valiéndonos de la colaboración o apoyo de los demás y, al propio tiempo, llevarnos a asumir una postura de óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus propios objetivos, mediante un esfuerzo conjunto que se traduce en una verdadera sinergia<sup>4</sup>.

## **LA ASERTIVIDAD COMO FUENTE DE DESARROLLO EN EL ÁMBITO LABORAL**

Existen dos campos de acción extremadamente significativos en la vida de un individuo donde el ejercicio de la conducta asertiva resulta de particular relevancia: la familia y el trabajo. La forma de conducirse en estos contextos revela la firmeza de su asertividad. En ambas esferas, ésta exige poseer una orientación proactiva y fijarse metas que fortalezcan los vínculos interpersonales y contribuyan así a forjar una elevada autoestima. En la relación íntima de la familia, el acento recae en la franqueza y el compartir todo el propio ser emocional. Los sentimientos toman precedencia. En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. Los pensamientos y los actos acordes a ellos vienen primero; los afectos después. El fin primario radica en la productividad y el logro. Debido a esto, el intercambio con los demás en el medio ocupacional tiende a ser un tanto más superficial e impersonal que cercano. En los sentimientos que revela el individuo se da mayor énfasis a la adecuación o pertenencia que a la franqueza, a la comprensión y conciliación que a la mera exteriorización del carácter y la emotividad.

---

<sup>4</sup>La sinergia se define como el intercambio e interacción de esfuerzos individuales dirigidos a una meta común.

Al perseguir las metas de trabajo, se es un sujeto en interacción con otros pero separado de ellos, y las tareas a efectuar per se, constituyen la extensión y expresión de uno mismo, esto es, del estilo, ritmo, velocidad, y modo peculiar de afrontar los problemas.

Dado que la mayor parte de nuestra vida productiva cotidiana transcurre en el terreno laboral, cabe subrayar que cuanto más asertivo sea alguien por lo concerniente a sus actividades en este medio, y más dispuesto se halle a autoafirmarse a través de ellas, mayores satisfacciones obtendrá. En contraposición, cuando la estructura inmanente al empleo que realiza y/o su propio bloqueo psicológico se lo impidan, surgirán la frustración, el descontento, el recelo y la alienación, mismos que insidiosamente terminarán por invadir, en mayor o menor medida, el resto de los ámbitos donde a diario se desenvuelve. De aquí que la asertividad en el trabajo represente una necesidad fundamental cuya adquisición y perfeccionamiento comprende cinco destrezas básicas:

☆ **Orientación proactiva.**

Implica asumir la responsabilidad de lo que se es, se tiene y se hace. Refleja el hábito de meditar bien los objetivos anhelados, los pasos que se han de dar para alcanzarlos, y cómo utilizar al máximo el talento al servicio de este propósito, comprometiéndose con su realización y con las consecuencias emanadas de todo ello, ya sean favorables o adversas. Representa la plena libertad de elegir la construcción de la calidad y estilo propios de vida, siendo capaces de reconocer el papel que se juega en los éxitos y fracasos que esto conlleva<sup>5</sup>, en beneficio tanto personal como del entorno donde se está inmerso.

---

<sup>5</sup>Ser asertivo implica tolerar frustraciones en tanto: a) no siempre se tiene control sobre las situaciones, b) no siempre se puede renegociar algo establecido a priori y, c) no se puede ser asertivo cuando está amenazada o en peligro la propia integridad física y/o moral.

☆ **Habilidad para hacer el trabajo.**

Las interferencias, los obstáculos surgen a veces porque no se han dominado las aptitudes necesarias para el puesto que se tiene en especial; pero también es importante poseer autodominio, buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

☆ **Control de ansiedades y temores.**

Las reacciones emocionales inapropiadas obstruyen la ejecución del trabajo. Las tensiones pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación concreta puede conducir a evitar precisamente las acciones requeridas para su eficaz enfrentamiento e impedir al sujeto la consecución de sus fines.

☆ **Relaciones interpersonales sustentadas en el principio “ganar-ganar”.**

En el terreno de la satisfacción de necesidades humanas, se requiere ineluctablemente de entrar en contacto con quienes nos circundan, somos simultáneamente usuarios y servidores indispensables e insustituibles unos para otros<sup>6</sup>. Dentro del ámbito laboral, la mayoría de los despidos obedecen a que algunos no saben llevarse bien con los demás, para ellos la interacción cotidiana se ha transformado en un “campo de batalla”, parecen haber olvidado que en todos sin excepción hay diferentes metas, valores y prioridades a los que tenemos pleno derecho y para cuyo alcance y validación es menester poder entenderse con superiores, subordinados y colaterales por igual. En este sentido, es fundamental, entre otras muchas cosas, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse pero sin caer en la imprudencia, decir “NO” cuando proceda y tolerar desaires con dignidad.

---

<sup>6</sup>El propio bienestar depende del bienestar de los demás; si ellos ganan, uno también gana.

Sin embargo, lo anterior sólo se logra comprendiendo que todos poseen sus razones válidas, por antagónicas u opuestas que sean entre sí, en virtud de lo cual, deben tener legítimo acceso a verlas materializadas. El punto central aquí ya no es quien tiene la verdad absoluta o quien está completamente en lo cierto, sino en cómo unir fuerzas, en un acto de ayuda mutua y cooperación recíproca, con miras a buscar y encontrar soluciones viables encaminadas al bienestar común, por encima de intereses particulares aislados, donde lo primordial sea preservar y fortalecer los vínculos interpersonales como fuente inagotable de gratificación de necesidades y de consecución de objetivos<sup>7</sup>.

☆ **El arte de negociar.**

Para su despliegue es imperativo un conocimiento de la cultura organizacional y del ambiente laboral en que se está inmerso, así como de las capacidades específicas que permiten trabajar dentro, a través de, o contra el mismo, para llegar a las metas deseadas, auxiliando al mismo tiempo a otros a obtener las suyas en un contexto de interacción social, donde el uso de los recursos comunicacionales<sup>8</sup> reviste un carácter trascendental.

La decisión del tipo de trabajo que se quiere conseguir, el puesto que se aspira a ejercer y sostener, así como el modo en que se quiere actuar en el empleo, es algo que sólo depende de uno mismo. La falla en tomar esas decisiones o en ejecutarlas convenientemente lleva a consecuencias

---

<sup>7</sup>Aquel que quiere ganar siempre, se coloca en condiciones de perder, en tanto se torna rígido e incapaz de concebir o percibir otras perspectivas u opciones, lo cual termina restándole capacidad de adaptación o supervivencia a cualquier tipo de circunstancia.

<sup>8</sup>Los recursos comunicacionales propios de la conducta asertiva son los *Mensajes YO*, la *Escucha Activa* y la *Empatía*. Los primeros permiten dar a conocer las propias necesidades expresándolas en forma clara, directa, precisa, oportuna, objetiva y descriptiva; la segunda permite tener acceso a las necesidades de los demás; y la tercera, representa la habilidad no sólo de comprender a otros (entender sus motivaciones o razones, ver las cosas desde su perspectiva), sino también de hacerse comprender por ellos.

desafortunadas, tales como la desilusión, el aburrimiento o la infelicidad. En tanto el trabajo es un aspecto tan substancial en la vida, estas sensaciones terminan expandiéndose afectando a todas las demás áreas de la existencia; de ahí la perentoriedad de su manejo asertivo, con miras al creciente fortalecimiento del autoconcepto, y con ello, a la elevación concomitante del rendimiento productivo, la creatividad, la evolución profesional u ocupacional y el desarrollo personal.

## HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

A la luz de todo lo expuesto, la asertividad se presenta entonces como un instrumento sólido y sobremanera ágil para estimular, los recursos conductuales, hoy más que nunca insoslayables, ligados al desempeño efectivo en todo ámbito laboral. Desde esta perspectiva, cabe enfatizar, en consecuencia, que todo entrenamiento en habilidades de comunicación debe comprender el óptimo dominio de tres destrezas asertivas fundamentales, a saber: el uso de los denominados *mensajes "YO"*, así como de la *escucha activa* y la *retroalimentación*.

Con objeto de ahondar un poco más en esto último, en seguida se hará referencia a dichas destrezas por separado, para comentarlas con mayor detenimiento, complementándolas con la inclusión de una serie de técnicas y tácticas básicas de comunicación para el manejo de conflictos, críticas e intentos de manipulación.

### ***Mensajes "YO"***

Los *mensajes "YO"* son aquellos que comunican ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los mensajes "TU", verbalizados en segunda persona.

El sujeto que emite **mensajes "YO"** habla por sí mismo y de sí mismo en forma descriptiva. Se busca evitar así (particularmente por lo que concierne a la manifestación de emociones negativas), lastimar, juzgar, culpabilizar, moralizar, insultar, burlarse o calificar a otros despectivamente. Por tanto, a la luz de estas consideraciones, resulta más conveniente decir: "me siento molesto", "me duele tu actitud", "estoy furioso contigo", en substitución de: "eres inmaduro", "eres cruel", "eres desleal e indigno de confianza" ó "si fueras más considerado, no me harías esto".

Los **mensajes "YO"**, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual, a la larga, se abre la posibilidad a una mayor así como más profunda comprensión y cercanía en las relaciones humanas. Por el contrario, los mensajes "TU", pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar ulterior vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

Los riesgos que se corren al emplear **mensajes "YO"** estriban en el temor a descubrir los propios sentimientos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello, a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herirnos, agredirnos u hostigarnos. Estos riesgos son efectivamente reales, pero lo cierto es que las ventajas de los **mensajes "YO"** los superan con creces en virtud de sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean, tales como:

- ☞ Permitir un trato de persona a persona.
  
- ☞ No crear hostilidad ni deseos de tomar represalias, en tanto su práctica frecuente reduce, con el paso del tiempo, la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, cargadas de rabia, emanadas de la represión prolongada de ciertos sentimientos negativos.
  
- ☞ Llevarnos a asumir la responsabilidad de nuestros afectos, ideas y comportamiento.
  
- ☞ Propiciar que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexione sobre ellos e inicie los cambios pertinentes.
  
- ☞ Impedirnos cometer el error de esperar a que el otro "nos lea la mente e intuya lo que nos sucede" (los demás no sabrán lo que queremos, a menos que hablemos por nosotros mismos).
  
- ☞ Poner en evidencia nuestra propia identidad. Al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué puede esperarse de nosotros.

## **Fallas comunes en la formulación de los mensajes "YO"**



Dejarse influir por el prejuicio de que hablar en primera persona denota egocentrismo y/o narcisismo, por consiguiente se teme ser objeto de críticas y rechazo, debiendo luego recurrir a los mensajes "TU", mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto; sin embargo, ésto, a la postre, puede conducirnos a desvirtuar el verdadero significado y uso apropiado de los **mensajes "YO"**, siendo entonces distorsionados en su esencia para colocarnos ante la eventualidad de caer de nuevo en el empleo de adjetivos calificativos al referirnos a la conducta de nuestros interlocutores, o bien, de incurrir en juegos psicológicos donde por lo general se termina controlando, manejando, sometiendo, devaluando o agrediendo a los demás, como es el caso de:

Expresar falsos halagos.- Se elogia a otros, alabándoles sus cualidades o atributos positivos, sin que, en un momento dado, ello corresponda a un reconocimiento genuino y sincero de los mismos, sino más bien, como preámbulo a la subrepticia intención de inducirlo, incitarlo, forzarlo o presionarlo sutilmente a satisfacer nuestras propias demandas o exigencias, evitando tener que plantearlas de manera directa y explícita, con el afán de conseguir minimizar, por ende, el riesgo de que nuestras peticiones nos sean negadas.

Hacerse la víctima.- Se habla efectivamente de los propios actos o emociones pero con la finalidad de sermonear, moralizar, culpabilizar o ejercer un "chantaje sentimental" sobre quien nos escucha.

Fingir.- Se ocultan deliberadamente los propios deseos o pretensiones, para más adelante comprometer u obligar al otro a complacernos a través de persuasiones manipulatorias con el argumento de que "es por tu propio bien" o "es sólo para tu beneficio o conveniencia".

Sabotear.- Se emiten conductas pasivo-agresivas para que el otro se percate de lo que deseamos o de lo que nos sucede, buscando evadir así tener que afrontar la responsabilidad y las consecuencias implicadas en el hecho de verbalizarlo de una manera más clara y directa.

Estos juegos nos aportan beneficios inmediatos, pues podemos lograr nuestros objetivos. No obstante, éstos son transitorios, ya que, a largo plazo, gastamos más energía y nos exponemos a malos entendidos, así como a la factible ocurrencia de despertar en los otros desconfianza, resentimiento, enojo y frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera.

 Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo al expresar aquello que nos desagrada, lo cual, lejos de ser autoafirmativo, se puede convertir en franca agresión.

 No describir los sentimientos o sucesos con suficiente exactitud, con lo que el mensaje termina por diluirse, mal interpretarse o ignorarse.

- ☞ Caer en erupciones súbitas de ira, cuando los "**mensajes YO**" no se han externalizado en el momento oportuno, sino que han sido contenidos hasta que el cúmulo de sentimientos negativos resulta intolerable, por lo que la emisión de tales mensajes se ve sobreintensificada, provocando efectos adversos a los buscados.

### **Escucha Activa**

Las sugerencias que a continuación se enuncian, persiguen el propósito de animar e inducir al interlocutor a hablarnos con mayor libertad sobre sí mismo, como punto de partida para iniciar un diálogo orientado a favorecer una comunicación más fluida en ambas direcciones.

- 😊 Mantenga contacto cara a cara y con la mirada.
- 😊 Vuelva el cuerpo y la cabeza hacia quien a usted se dirige, mostrándose atento pero no tenso, paciente y relajado mas no distraído, indiferente o abúlico.
- 😊 Tenga siempre en cuenta su lenguaje facial y corporal, empleándolo convenientemente como respuesta o reacción no verbal que denote interés en lo expuesto por los demás.

- ☺ No se restrinja a una mera recepción pasiva de lo percibido, sino asimismo, ofrezca retroalimentación verbal directa al respecto para mantener permanentemente abiertos los canales de la comunicación.
  
- ☺ Sus pensamientos no deben estar ocupados en decisiones acerca de lo que va a decir cuando tenga la palabra, ni tampoco en otros asuntos irrelevantes a los temas tratados. Es imperativo que usted esté "verdaderamente presente" en cada conversación.
  
- ☺ Permanezca con la mente abierta y con una intención genuina de enriquecerse con otros puntos de vista: No sólo se limite a oír, procure llegar a entender por completo recurriendo para este fin al uso de la empatía.
  
- ☺ Corrobore su comprensión fidedigna de la información recibida: Plantee preguntas que contribuyan a ampliar o a aclarar las dudas surgidas sobre lo expresado.
  
- ☺ Haga comentarios estimulantes que inviten a sostener y profundizar el diálogo.

- ☺ Repita los puntos clave mencionados en su transcurso.
- ☺ Busque y logre coherencia y continuidad: Enlace los diferentes elementos abordados durante la plática.
- ☺ Resuma los aspectos fundamentales de la misma.
- ☺ Aprenda a "leer entre líneas": Procure ir más allá del mero contenido formal de las verbalizaciones, considerando no sólo lo que se dice explícitamente, sino también lo que se halla tácito o implícito.
- ☺ Confirme su impresión sobre las emociones de aquellos con quienes conversa: Desarrolle su sensibilidad hacia las palabras y los afectos a ellas vinculadas.
- ☺ Evite mezclar su subjetividad con la objetividad del mensaje captado, modificándolo o distorsionando su esencia.

☺ Sustráigase al influjo del "efecto de aura o halo"; ésto es, a la tendencia a dejarse contaminar o a permitir que las primeras sensaciones causadas por una característica aislada de un individuo, ya sean de índole positiva o negativa, determinen su apreciación total de él.

☺ Respete la persona de su interlocutor, aún cuando difiera de sus intereses, necesidades, deseos, metas, sentimientos o ideología; esto implica, abstenerse de caer en actitudes negativas que pudieran obstaculizar, deteriorar o anular toda posibilidad de encuentro fructífero, a saber:

- ☹ Censurar o criticar.
- ☹ Sermonear o moralizar.
- ☹ Culpabilizar.
- ☹ Ridiculizar o avergonzar.
- ☹ Interpretar o diagnosticar.
- ☹ Desacreditar o desvalorizar.
- ☹ Prejuizar.
- ☹ Interrumpir.
- ☹ Ignorar o restar importancia.
- ☹ Parcializar la información.
- ☹ Simular aprobación o concordancia.

## ***Retroalimentación***

El término "retroalimentación" procede del campo de la cibernética y, en ese contexto, se refiere al regreso parcial o completo de un proceso a su fuente original. La retroalimentación en el área de la ciencia del comportamiento humano, alude a que al individuo emisor de una conducta determinada, le es devuelto el resultado de los efectos por ésta producidos, con objeto de poder aprender de ello y extraer algún provecho.

A fin de que la retroalimentación sea más productiva, debe hacerse hincapié en un aspecto substancial de su proceso: requiere ser de utilidad a la persona que la recibe.

Para ser útil, la retroalimentación debe revestir tal forma que su receptor: ***a) comprenda la información, b) acepte la información, y c) haga algo con la información.***

Algunos tipos de retroalimentación sirven sólo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las de quien la recibe. A este respecto cabe señalar que su valor ha de descansar en el beneficio que aporta al receptor y no en la "descarga" que representa para el transmisor, igualmente es esencial atender al monto de información utilizable y capaz de ser tolerada por aquél que la recibe, anteponiéndola a la cantidad de datos que el emisor posee y quisiera poner de manifiesto.

La retroalimentación eficaz está encaminada a ayudar a encontrar nuevas respuestas que sienten las bases de una futura mejoría, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del dador.

La retroalimentación es un instrumento que tiene por propósito facilitar que el receptor se dé cuenta de cómo su proceder afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre las consecuencias de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr. Así, para el pleno alcance de tal propósito, suele ser recomendable formular retroalimentaciones a través de lo que en el área de la comunicación interpersonal se conoce como **mensajes "YO"**.

### ***Reglas básicas para ofrecer una retroalimentación eficaz***

Existen varios aspectos relevantes cuya observancia al proporcionar retroalimentación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que obturan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- Toda percepción, reacción u opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.
  
- La retroalimentación debe centrarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.

■ La retroalimentación debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquéllo a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada, cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando éste último no está preparado o en la mejor disposición para recibirla.

■ Si la retroalimentación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo "bueno" y lo "malo".

■ La retroalimentación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como "alto" o "bajo", donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de las metas.

■ Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas u orientaciones dogmáticas, irrefutables, indiscutibles que se imponen al sujeto retroalimentado, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.

■ La retroalimentación debe evitar el uso de vocablos "emocionalmente cargados" que despierten ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.

- Es común descubrir que el contenido de la retroalimentación obedece a una percepción distorsionada del dador, en consecuencia, éste debe ser verificado, de ser posible, por otras personas; es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones u observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la retroalimentación aumenta en eficacia para el receptor.

- La retroalimentación debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.

- Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona dadora de retroalimentación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.

- La retroalimentación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

### ***Reglas básicas para recibir retroalimentación***

Existen ciertos pasos a seguir al recibir retroalimentación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella, entre los cuales cabe mencionar:

- ◆ Actuar como un buen escucha, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.

- ◆ Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escucha, sino también por serlo, esto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues esto nos permite OÍR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- ◆ Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- ◆ Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues esto último con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.
- ◆ Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y a hacernos entender por ellos.
- ◆ Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, esto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos está comunicando.
- ◆ Ser empático.
- ◆ Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
- ◆ Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.

- ◆ Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
- ◆ Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
- ◆ No hiper-reaccionar a la retroalimentación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos.

## **TÉCNICAS PARA EL MANEJO ASERTIVO DE LAS CRÍTICAS Y LA MANIPULACIÓN**

### *ASERCIÓN BÁSICA*

Representa la exteriorización simple y llana de los propios sentimientos, pensamientos y/o necesidades, sin incluir habilidades sociales como la conversación, la escucha comprensiva, el cuestionamiento, la retroalimentación, la negociación u otras.

### *LIBRE INFORMACIÓN*

Consiste en identificar los simples indicios ofrecidos por otra persona en el transcurso de una conversación, sobre lo que a ella le parece interesante y/o importante, a fin de utilizarlo como punto de partida para sostener un diálogo. Ésto nos permite vencer nuestra timidez, entablar interacciones sociales con los demás, e inducir a otros a hablarnos con mayor libertad de ellos mismos, lo cual no sólo facilita y enriquece la comunicación, sino también coadyuva al logro de acuerdos o negociaciones más fructíferos, fortaleciendo con ello los vínculos humanos.

### *AUTORREVELACIÓN*

Es la externalización de diversos aspectos de nuestra personalidad, comportamiento, estilo de vida e intereses como respuesta a una libre información de nuestro interlocutor, con objeto de estimular y mantener un contacto interpersonal fluido en ambas direcciones.

### *ASERCIÓN EMPÁTICA*

Implica considerar los sentimientos o situación específica en que se encuentra nuestro interlocutor, tras verbalizar lo que se quiere de él, o bien al defender nuestros propios derechos frente a él. Este tipo de aserción encierra mucha fuerza, pues, las personas suelen responder más fácil y positivamente cuando se les reconoce y toma en cuenta; de aquí que la aserción empática deba estar estrechamente vinculada a la sinceridad y respeto genuinos, de lo contrario se corre el riesgo de transformarla en un instrumento manipulatorio para obtener de otros lo que se desea, lo cual, a la larga, lejos de abrir la comunicación, la obtura..

### *ASERCIÓN PROGRESIVA*

Cuando nuestro interlocutor no atiende, ignora o evade nuestra autoexpresión básica inicial, se sugiere retomarla pero ahora reformulándola, al principio con la menor intensidad requerida para alcanzar el objetivo pretendido, esto es, con un mínimo de esfuerzo y de emotividad, a fin de minimizar la probabilidad de desencadenar respuestas o reacciones adversas agudas, para a partir de ahí elevar gradualmente la escala de aserción, adquiriendo mayor énfasis y firmeza, hasta llegar a señalar a nuestro interlocutor las repercusiones que su persistencia en una actitud negativa puede acarrearle, sin que esto nos conduzca a perder el control y a caer en agresiones verbales y/o físicas. Todo ello tiene por propósito ofrecer a nuestro

interlocutor la oportunidad y el tiempo suficientes para que modifique su proceder en el transcurso de la aserción progresiva, antes de tener que recurrir al extremo de poner límites a través de advertencias y de vernos obligados a llevarlas a la acción.

#### *ASERCIÓN EXPLORATORIA*

Cuando se presenta un rechazo activo o pasivo posterior a un aserto básico, puede hacerse uso de la exploración; ésta no es otra cosa que el análisis de los argumentos de nuestro interlocutor mediante preguntas orientadas a develar la verdadera naturaleza de los mismos, y a entender las motivaciones o razones reales a ellos subyacentes que se esgrimen para no responder a nuestra aserción básica. Lo que se busca es obtener información capaz de promover una mayor comprensión de lo que se habla y, por ello es importante que las preguntas estén exentas de toda crítica, es decir, deben centrarse o circunscribirse exclusivamente a los argumentos explicitados y no dirigirse hacia la persona que los plantea, porque ésto último puede hacerla sentir juzgada, perseguida o etiquetada, generando resistencias a una mayor y mejor apertura al diálogo, y lejos de allanar el camino hacia éste, puede deteriorarlo hiriendo susceptibilidades al ocasionar malos entendidos u ofensas innecesarias.

#### *ASERCIÓN TRANSACCIONAL*

Suele suceder que nuestro interlocutor reacciona a una aserción básica con otra de índole similar, o bien que ésta última surja durante una aserción progresiva o como corolario a una aserción exploratoria; es entonces evidente la presencia de un conflicto de intereses o prerrogativas que exige ser dirimido por medio de una negociación, de tal manera que las personas en él involucradas alcancen por mutua conformidad, alguna forma de satisfacción a sus demandas, sin que ninguna de ellas sufra un menoscabo en su dignidad y autorrespeto.

### *ASERCIÓN CONFRONTATIVA*

Conduce a hacer ver a nuestro interlocutor, si ello procede, las discrepancias entre un compromiso contraído y reconocido por él luego de una transacción, y sus actos o comportamientos manifiestos subsecuentes a aquél, cuando éstos contradicen lo previamente establecido. Al confrontar, es fundamental apearse de modo estricto a una especificación clara, pormenorizada y objetiva de lo acordado en contraposición a lo realizado por nuestro interlocutor, para terminar reiterando lo que de él se desea. Es imperativo mantener una posición meramente descriptiva, a fin de evitar agresiones, juicios de valor, frases incriminatorias y amenazas, cuya aparición puede dar lugar a manipulaciones, las cuales, a su vez, estimulan respuestas defensivas, evasivas o de contraataque que restringen o anulan toda posibilidad de diálogo.

### *DISCO RAYADO*

Técnica que, mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, enseña la virtud de la persistencia, sin tener que ensayar argumentos, respuestas o conductas de antemano, a manera de "calentamiento", para poder enfrentar a los demás. Esta técnica nos permite sentirnos tranquilos e ignorar las trampas verbales manipulatorias, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.

### *BANCO DE NIEBLA*

Técnica que enseña a aceptar las críticas manipulatorias reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen, sin por ello abdicar de nuestro derecho a ser nuestros únicos jueces. Esta técnica permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas, y sin ceder ni un ápice frente a los que emplean críticas manipulatorias.

### *ASERCIÓN NEGATIVA*

Técnica que nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas mediante el reconocimiento decidido, comprensivo, con autorrespeto y propósito de enmienda, de las críticas hostiles que se formulan a propósito de nuestras verdaderas deficiencias o limitaciones. Esta técnica nos permite sentirnos cómodos aún reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas, experimentar ansiedad o vernos obligados a negar un error real, consiguiendo simultáneamente reducir la ira o animadversión de nuestros críticos.

### *INTERROGACIÓN NEGATIVA*

Técnica que nos enseña a suscitar las críticas por parte de los demás con el fin de obtener provecho de la información contenida en ellas si son fidedignas, o de agotarlas si son manipulatorias, conduciendo al mismo tiempo a nuestros críticos, a mostrarse más directos y a no hacer uso de trucos o juegos coercitivos. Esta técnica nos permite provocar con tranquilidad las críticas contra nosotros mismos, induciendo, paralelamente, a las otras personas a expresar con sinceridad sus pensamientos y sentimientos negativos, logrando así mejorar la comunicación.

### *COMPROMISO VIABLE*

Cuando empleamos las técnicas de comunicación verbal, es muy práctico, en caso de conflicto, ofrecer un compromiso viable que satisfaga parcialmente a las partes en él involucradas. Siempre es factible negociar, a menos que ésto afecte a nuestros sentimientos personales de dignidad. Cuando el objetivo final entraña algo que va en detrimento del respeto que nos debemos a nosotros mismos, no caben compromisos de ninguna clase.

## **Ejemplos Ilustrativos del Uso de Técnicas de Comunicación Asertiva para el Manejo de Conflictos, Críticas y Manipulaciones**

Las verbalizaciones en primera persona pudieran perder eficacia en el logro de su cometido bajo determinadas circunstancias. A continuación se mencionan algunas de ellas y lo que se recomienda hacer para afrontarlas exitosamente:



### ⇒ Nuestro interlocutor ignora nuestras palabras

En este caso, cuando por toda respuesta, se obtiene indiferencia, es imperativo continuar insistiendo, a manera de "*disco rayado*", habida cuenta del momento propicio para ello, mediante la repetición ecuánime y reiterada de aquello que simple y sencillamente revela nuestros deseos, necesidades, pensamientos y/o afectos, ejerciendo la virtud de la persistencia, y sintiéndonos libres de ansiedad al poder soslayar, a

través de este recurso, las posibles argucias verbales que pudieran esgrimirse para hacernos desistir o alejarnos del punto central de nuestro *mensaje "Yo"*. Si aún con todo ésto nuestro interlocutor desatiende, hace caso omiso o evita nuestra aserción básica inicial, se puede volver a ella pero ahora incrementando paulatinamente su fuerza tanto en forma como en contenido a través de una *aserción progresiva*.



⇒ Nuestro interlocutor responde con otro *mensaje "YO"*

En este caso cabría hacer uso de la *escucha activa* y de la *aserción empática*, a fin de permitirle al otro ventilar sus emociones u opiniones, estimularlo a ello, explorar las demandas subyacentes a su proceder, y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta, hecho que a la postre promoverá en él, a su vez, una mayor disposición e interés por escucharnos en reciprocidad.



Nuestro interlocutor rechaza activa o pasivamente nuestro mensaje "Yo"

Cuando se suscita algo semejante, puede hacerse uso de la **aserción exploratoria**; misma que propicia la investigación de las verbalizaciones o actitudes de nuestro interlocutor mediante preguntas encaminadas a esclarecer sus causas, con miras a llegar a una mayor comprensión de lo que ocurre por la vía del descubrimiento de los motivos existentes en su trasfondo, los cuales se constituyen en la razón real para no responder a nuestro mensaje o aserción básica.



*Nuestro interlocutor se rehusa a rectificar su actitud*

Suele suceder que nuestro interlocutor se niegue a concedernos lo expresado por nuestro *mensaje "Yo"*, ya sea en forma explícita o tácita. En este caso, resulta obvia la presencia de un conflicto de puntos de vista o necesidades que exige ser resuelto con la ayuda de un ***compromiso viable*** o una ***aserción transaccional***, para lo cual es necesario crear un clima de más apertura, intercambio y diálogo con miras a llegar a un acuerdo mutuo, donde las partes interesadas logren satisfacción parcial y equitativa a sus exigencias, sin padecer merma alguna en su dignidad y autorrespeto



Nuestro interlocutor rompe un acuerdo previamente establecido

En tal caso, se busca recurrir a la **aserción confrontativa**, para llevar al interlocutor a reconocer las contradicciones percibidas entre el compromiso contraído y aceptado por él consecuente a una transacción, y su conducta manifiesta posterior a la misma, cuando ésta última contraviene a lo anteriormente acordado o pactado.



⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas

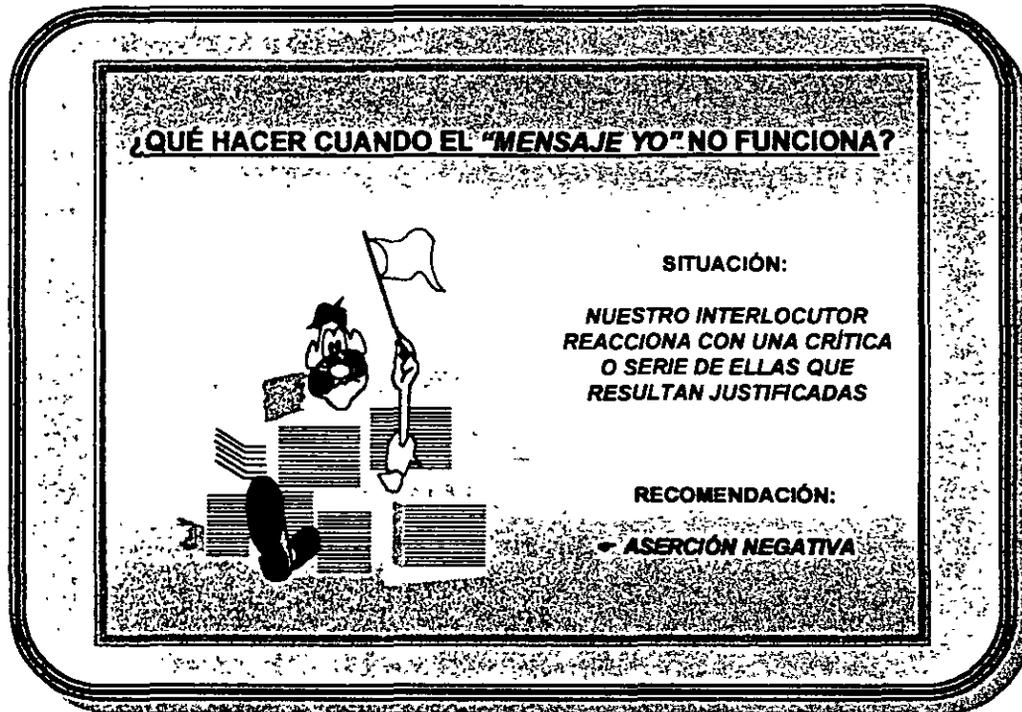
En este caso, se busca estimular o provocar tranquilamente más críticas por parte de nuestro interlocutor, a través de una **interrogación negativa** exhaustiva centrada en aquello que se nos señala, sin asumir posturas defensivas o de contra ataque, sino más bien con el objetivo expreso de extraer algún dato o conocimiento valioso de la información ahí contenida (si es veraz) o de extinguirla (si reviste fines manipulatorios), induciendo asimismo a nuestros críticos, a abandonar los juicios peyorativos o destructivos en favor de una exteriorización más clara, directa, concisa, precisa y sincera de sus objetivos o propósitos, susceptible, a la postre, de mejorar la comunicación.



⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan injustificadas

En este caso, dado que nuestro interlocutor pretende entablar una relación de naturaleza agresiva o pasivo-agresiva a través de críticas o ataques verbales sin fundamento real, y por ello destinados a manipularnos, en lugar de forjar vínculos autoafirmativos mediante el uso de autorrevelaciones (mensajes "Yo") y escucha activa; una opción para enfrentar la hostilidad constructivamente, radica en recurrir a la técnica de comunicación conocida como "**banco de niebla**". Dicha técnica permite estar en mejores condiciones de poder frenar adecuadamente el impacto de la crítica, sin por ello tener que contraatacar ni permanecer en silencio e inermes cediendo ante la presión de los juicios deletéreos de los demás; dado que aquí se concede al interlocutor el beneficio de la duda, y sus palabras no son rechazadas, sino, al contrario, son en efecto, recibidas y tomadas en cuenta como una mera opinión a

considerar, sin entrar en discusiones ni oponerles resistencia alguna, lo cual finalmente lleva a romper su intención coercitiva y por ende termina agotándolas al no obtener de ellas el efecto perseguido.



⇒ Nuestro interlocutor reacciona con una crítica o serie de ellas que resultan justificadas

Ante tales circunstancias, es conveniente el uso de la **aserción negativa** para asumir nuestras faltas mediante la aceptación de las críticas que se formulan a propósito de ellas. El franco reconocimiento de las propias fallas o limitaciones desde una postura de autorrespeto y responsabilidad, con firmes acciones de enmienda, nos permite sentirnos seguros y tranquilos aún advirtiendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, hecho que, a su vez, no sólo abre la posibilidad de convertir nuestros errores o deficiencias en oportunidades de aprendizaje, sino que también ayuda paralelamente a disminuir la ira u hostilidad de nuestros críticos.

## TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

### NEGOCIACIÓN BLANDA

La reingeniería de un proceso social depende en gran medida de la voluntad y el peso de las personas para aceptar o rechazar una determinada solución, estrategia, plan, programa o proyecto, que un promotor de la reingeniería está emprendiendo o por emprender, a fin de alcanzar un determinado objetivo. Del mismo modo, la reingeniería depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o entorpecer la aplicación de esa solución, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla a efecto.

Cuando alguno(s) de los involucrados no tiene(n) voluntad para apoyar la solución, plan o programa, se puede lograr su anuencia a través de negociación blanda, ajuste plural o diálogo persuasivo, y si con ninguno de estos medios es posible lograr el acuerdo, se puede proceder entonces a aplicar una negociación dura, imposición o confrontación, según sea el caso.

Llegados a este punto, podemos desglosar la negociación blanda o diálogo persuasivo, haciendo mención de los pasos que constituyen su metodología; pero antes, cabe aclarar, en primera instancia, que en lo sucesivo se habrá de aludir a los protagonistas o actores que intervienen en la reingeniería como *Inductor* y *Receptor*, siendo el primero el sujeto promotor de la reingeniería, en tanto el segundo representa al sujeto destinatario o afectado por ella. A continuación se señalan los citados pasos a seguir con mayor detalle y especificidad.

## **PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL**

- 1) Enunciar el propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica, escrita o personal):
  - a) Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en el sentido de ser un objetivo de interés común que se pretende alcanzar a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor.
  - b) Solicitar una reunión con el receptor.
  
- 2) Establecer un terreno común (en forma personal).
  - a) Plantear al receptor la problemática común a inductor y receptor.
  
- 3) Crear interés en el receptor para que preste atención al inductor.
  - a) Ofrecer apoyo al receptor para solucionar la problemática a través de acciones conjuntas:

## **PASO 2: DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES**

- 1) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor:
  - a) Imaginar posibles respuestas del receptor.
  
- 2) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico.
  
- 3) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz.
  
- 4) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones.

- 5) Hacer preguntas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas.
- 6) En función de las respuestas anteriores, proceder a ajustar o cambiar las soluciones.
- 7) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas.
- 8) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas.
- 9) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo:
  - a) Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien, y los tiempos y formas para aplicar las soluciones.
- 10) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo, continuar con el Paso 3: Manejo de Objeciones (porque puede tener algún "pero" que no ha manifestado) y/o con el Paso 4: Cierre de Acuerdos (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo).
  - a) Preguntar: ¿Tienes alguna objeción a las soluciones?. Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice algo así como: "No, pero hay algo que ...", continuar entonces con el Paso 4.

## GUÍA DE APOYO AL PLAN DE DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

### ¿CÓMO SE REALIZA UN DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES?

A través de enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a sostener un diálogo a fondo, induciéndolo a revelar información con la cual se le ayuda a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio y la necesidad de apoyar esa opción.

La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y completa apertura.

El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para estimular el diálogo, como de la habilidad para escuchar, para percibir el sentido de la conversación y para reconocer las reacciones que va teniendo el receptor a lo largo del proceso.

En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como *preguntas de réplica o contrapreguntas*. La intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal, o sea, hacia la identificación de la raíz del problema o dolor que le aqueja, para de ahí pasar a plantearle una solución enfocada a atacar esa raíz, y con ello lograr que el receptor sienta la gran necesidad de aplicar esa solución.

Mientras que la pregunta inicial de carácter múltiple o la pregunta que suscita el diálogo, pueden ser amplias o abiertas, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas o cerradas. Cada una de estas preguntas debe lograr que el receptor se concentre cada vez más en un problema específico a fin de que localice la fuente o raíz de su "dolor", reconozca la necesidad del cambio y desarrolle su voluntad para hacerlo.

## ¿CÓMO HACER PREGUNTAS QUE PROVOQUEN DIALOGO?

El inductor debe aprender el "*juego de la inducción-persuasión*" a través de dominar el arte de dialogar haciendo preguntas apropiadas y dando respuestas adecuadas. Debe aprender a cambiar el marcador del juego desde un nivel de bajo interés a uno de alto interés por el cambio.

El diálogo debe enfocarse a que el receptor "*tome conciencia de que tiene un dolor*", y que debe encontrar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el objeto de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación o apoyo que el inductor le ofrece.

La manera de dialogar con el receptor consiste en hacer que participe de una conversación importante y efectiva. ¿Cómo?: haciéndole preguntas apropiadas que provoquen diálogo.

La mayoría de los inductores hacen preguntas, pero sólo una minoría sabe hacer las preguntas apropiadas y además "escuchar" las respuestas.

Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a *respuestas secas* (escuetas, simples, automáticas, en ocasiones monosilábicas) y las que conducen al *diálogo* (opinión, concentración, emoción, pensamiento, análisis).

Ejemplos de preguntas que conducen a *respuestas secas* :

¿Cuáles son sus metas?

¿Con quiénes, con qué y/o con cuánto cuenta para alcanzar sus metas?

¿Quiénes son o dónde están?

¿Me lo puede mostrar?

¿Por qué no hace usted tal cosa?

Ejemplos de preguntas que conducen al *diálogo* :

¿Cuál es su mayor reto?. ¿Cómo se compara con el del año pasado?

¿Qué impactos han tenido sobre su departamento los recortes presupuestales de este año y qué han hecho para enfrentar esta situación?

¿Han tenido estos impactos alguna influencia en su manera de trabajar?

¿Cómo es su proceso actual de programación de actividades?

¿Qué comportamiento cree usted que tendrá el volumen de trabajo durante este año?

¿Han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo, capacitación del personal, u otros aspectos relacionados?

Beneficios de las preguntas creadoras de diálogo:

- 1) Hacen que el receptor piense, y con ello, le valore a usted más alto.
- 2) Obtiene usted mayor información sobre las necesidades del receptor.
- 3) Obtiene mayor información sobre las oportunidades y modalidades de ofrecerle una buena solución.
- 4) Se ganará usted el respeto del receptor y sentará las bases para una mejor y más duradera relación de trabajo.
- 6) Lo induce al cambio al hacerlo pensar y mirar desde una perspectiva diferente
- 7) Crea un sentimiento de empatía y confianza.

## ¿CÓMO FORMULAR LAS PREGUNTAS?

Antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

- 1) Trate de hacer la pregunta una sola vez. No caiga en repeticiones.
- 2) Cuando esté hablando con más de una persona, dirija la pregunta a todas en general.
- 3) Escuche lo que se está diciendo. No piense en su próxima pregunta.
- 4) Después de hacer una pregunta, quédese en silencio, espere la respuesta.
- 5) Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- 6) Pregunte cosas de interés para el receptor.
- 7) Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- 8) Sea claro y conciso en sus preguntas.
- 9) Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incómoda.

## PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- 1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición.
- 2) Conceder razón a través de una manifestación de "*comprensión de la objeción*" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores.
- 3) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada.
- 4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor.
- 5) Replantear la objeción en relación a la raíz encontrada.

- 6) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz.
- 7) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz.
- 8) Seguir los puntos 5), 6), 7), 8), 9) y 10) del Paso 2.

#### **PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS**

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar las soluciones (muestra señales de cierre), pero presenta una actitud de inseguridad, temor o vacilación, deberá pasarse al "*cierre de acuerdos*". Para ello, el inductor deberá:

- 1) Enlistar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas.
- 2) Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor.
- 3) Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas.
- 4) Hacer un cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones.

- 5) Hacer una inducción táctica al cierre a través de expresiones tales como: *"podemos empezar con..."* o *"si en este momento haces tal cosa, yo hago esta otra"* u *"hoy mismo puedo hacer tal cosa, si te parece bien"*, y otras afirmaciones de índole similar.

## **EL MOMENTO DEL CIERRE**

Existe un *"momento psicológico del cierre"* frente al cual el inductor debe estar atento para captarlo con precisión, a fin de iniciar el cierre del acuerdo. Este momento del cierre ocurre cuando las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia. Esto se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado o entusiasmado.

En un proceso de inducción-persuasión promedio existe una *"marea creciente de interés"* que puede ser detectada por un inductor alerta y entrenado para advertir las actitudes del receptor que indican la presencia inminente del momento de cerrar.

Si el inductor no hace el cierre en este momento particular, las probabilidades de hacerlo pueden esfumarse. Pero como en el proceso de inducción puede haber varias oportunidades en que se presente este momento psicológico, el inductor puede recuperar la posibilidad antes esfumada. Además, cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante. Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "instantes" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso nos daría holgura para captar la oportunidad de cerrar.

Con la creación de interés inicial, el diálogo canalizado a soluciones y el manejo de objeciones, el inductor lleva al receptor hacia el (o los) momento(s) psicológico(s) de cierre.

Si el inductor no está pendiente o le falta habilidad para notar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando mientras el receptor pierde interés. Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que usted puede entusiasmar una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, si deja pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de cerrar podría esfumarse definitivamente. Hay oportunidades que difícilmente se vuelven a presentar.

## **LAS SEÑALES PARA EL CIERRE**

La forma en que usted capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor, aunque hay inductores experimentados que dicen que ellos no se fijan en señales, sino que "sienten" la llegada de este momento a través de un sexto sentido.

Usted debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en que es oportuno y conveniente iniciar el cierre. Esas señales se observan a través de sus palabras, su tono de voz, su actitud, su expresión facial y su lenguaje corporal. Las señales pueden ser *voluntarias* o *involuntarias*.

Las señales *voluntarias* son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés a través de preguntas o comentarios. Puede preguntar: "¿Cuándo podemos empezar?" o "¿Qué posibilidades habría de hacerlo de esta manera?" o "Si lo hacemos, obtendremos este otro beneficio", u otros similares. También puede comentar: "Veo muchas ventajas si lo hacemos" o "Yo puedo hacer esto en este momento y esto otro en otro momento".

Cualquiera de este tipo de preguntas es claro indicio de que debe usted proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, suspenda el proceso de persuasión y dedíquese a cerrar.

Las señales *involuntarias* son las que usted debe aprender a captar con destreza. Estas pueden ser:

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en dirección al inductor y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos, o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza, los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas, rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, o movimientos corporales.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y la forma en que funcionaría todo.
- 8) Se pone a hacer cuentas o cálculos relacionados con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.

## NEGOCIACIÓN DURA

### ¿QUÉ ES UNA NEGOCIACIÓN DURA?

Cuando el ajuste plural, el diálogo y/o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la reingeniería de un sistema social para una determinada solución, se hace necesario llevar a cabo una negociación dura mediante una técnica de *incremento de pesos*.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de fuerte oposición táctica o espontánea.

Con la técnica de incremento de pesos se pretende que los actores objetivo de la reingeniería: 1) aprueben la propuesta o 2) al menos no la rechacen o 3) si la rechazan, ello no impida que eventualmente la balanza se incline a favor de la propuesta.

Para el alcance de tal fin, el inductor diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la dinámica del sistema para la solución, plan, proyecto o programa en consideración.

De manera directa, estas estrategias están enfocadas a desarrollar poder en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto de reingeniería, presentan oportunidades de incremento de sus pesos.

Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente la reingeniería, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo y/o bajo apoyo.

Una vez que el inductor logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo y/o la negociación blanda y/o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor.

Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

## **ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA EL INCREMENTO DE PESOS**

### **1. OPCIONES**

Preparar propuestas alternativas con los recursos de la propuesta objetada, a fin de crear la posibilidad de negociar con otros actores la resolución de problemas que les aquejan, generando así competencia por los beneficios que pueden derivarse del uso de los recursos que la propuesta objetada necesita para su implantación.

### **2. FLEXIBILIDAD**

Si el actor proyectista se maneja con flexibilidad en cuanto a plantearse varios objetivos alternativos y varios paquetes de negociación, crea en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y varios objetivos situacionales que él no se había planteado, lo que lo lleva a colocarse en una posición de "escucha" en lugar de "oponente". A su vez, permite al actor proyectista alcanzar al menos "un" objetivo y "un" paquete satisfactorio entre los varios propuestos.

### **3. CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN SITUACIONAL**

Conocerme yo y conocer al otro, comprenderme yo y comprender al otro para conocer y comprender la realidad desde ambas situaciones y ambas vistas de punto, así como conocer y comprender los intereses de uno y otro, crea en la mente del actor objetivo la percepción de fortaleza del actor proyectista, que lleva al actor objetivo a escucharlo, comprenderlo, respetarlo y hasta aceptar sus planteamientos.

### **4. CAPITAL INTELECTUAL**

Adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución, advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos. Ello me da seguridad, me prepara para un buen manejo de objeciones y genera en el actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.

### **5. CAPITAL POLÍTICO**

Acumular fuerza a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tenga mayor identificación.

### **6. CREDIBILIDAD**

Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y/o sus aliados. Obtener información sobre experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta, y formular explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.

## **7. DEBILITAMIENTO DIRIGIDO**

Conocer el código de personalidad del actor objetivo para identificar dónde residen sus puntos vulnerables. Ante un actor objetivo inflexible, el estratega debe explorar y explotar los puntos vulnerables del otro, quien puede tener también mente de estratega y, en ese caso, hará lo mismo. Un punto vulnerable puede ser actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al actor objetivo a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la obtención de pruebas o por medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la "ceguera" del otro para ver opciones, las ventajas de ser flexible, conocer y comprender situacionalmente, el capital intelectual y político, u otros, y estos son puntos de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido.

## **8. PACIENCIA**

Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que no tenemos premura por su aprobación.

## **9. ECONOMÍA DE RECURSOS Y PREVENCIÓN**

Otorgue mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo. No sobreutilice recursos de poder, no se gane oponentes innecesariamente, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación al conflicto. Prevea las necesidades del actor objetivo y comuníquese con él para encontrar alternativas que eviten conflictos futuros y lo hagan consumir innecesariamente recursos escasos y/o le hagan perder fuerza por no prevenir.

## **10. INVERSIÓN**

Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del actor proyectista. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.

## **11. PRECEDENTE**

Usar inteligentemente el "*poder del precedente*", a través de destacar logros, prestigios y buenas imágenes adquiridas por los aliados y por el propio actor proyectista, así como beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Asimismo, minimizar mentalmente el "*poder del precedente*" que se le pueda atribuir al actor objetivo.

## **12. JUEGO**

Desarrolle el enfoque de "*juego*" y aprenda a jugar. Si se equivoca en una jugada, aprenda del error para acertar en la siguiente oportunidad. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del actor objetivo y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para acertar, lo que provoca que el actor objetivo le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.

## **13. GANAR-GANAR**

Siempre aplique la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el actor objetivo una actitud de apertura y cooperación que fomenta su creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.

#### **14. PREGUNTAR**

¿Quién lleva el control de una situación, el que pregunta o el que responde?. Si el actor proyectista sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, llevará desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coercitivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a: provocar atención e interés del actor objetivo, obtener y proporcionar información, crear diálogo, fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.

#### **15. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL**

Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión. Si advierte consecuencias positivas para usted en el corto plazo, visualice qué podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si advierte consecuencias positivas para usted pero negativas para otro actor, visualice qué reacción cabría esperar de él. En cualquier caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela y/o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.

## **16. CAPACIDADES Y HABILIDADES**

El actor proyectista debe explorar en él y en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las que se necesitan para ser buenos negociadores. Los puntos que se detecten como deficitarios, proceder a subsanarlos a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad, tolerancia al conflicto, entre otros.

### **PASOS A SEGUIR PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PESOS (EIP)**

- 1) Definir qué actores opositoristas a la solución presentan perspectivas inflexibles para aportar los recursos, voluntades, actitudes y paradigmas requeridos por la solución, y que son difíciles de lograr a través de negociación blanda, diálogo y/o ajuste plural.
- 2) Esclarecer qué recursos poseen esos actores, que son requeridos por la solución.
- 3) Identificar cuáles son las raíces de los pesos de los actores que poseen esos recursos. (Tome como guía las EIP).

4) Determinar con qué EIP podemos lograr que otros actores (el proyectista y/o los de alto o mediano apoyo) produzcan una reducción en el peso relativo de los actores que poseen los recursos, teniendo en cuenta la coherencia que debe existir entre las EIP y la estructura de valores y paradigmas necesarios para la solución.

5) Discernir qué voluntades, actitudes y paradigmas, requeridos por la solución, no están disponibles por el actor proyectista y son difíciles de lograr a través de diálogo, negociación blanda y/o ajuste plural.

6) Establecer cuáles son las raíces de los pesos de los actores que detentan las voluntades, actitudes y paradigmas que no están disponibles por el actor proyectista y son difíciles de lograr por negociación blanda, diálogo y/o ajuste plural.

7) Detectar con qué EIP podemos lograr que otros actores (el proyectista y/o los de alto o mediano apoyo) produzcan una reducción en el peso relativo de los actores que detentan las voluntades, actitudes y paradigmas, teniendo en cuenta la coherencia que debe existir entre las EIP y la estructura de valores y paradigmas necesarios para la solución.

Una vez formuladas y aplicadas las EIP, proceder a aplicar una Negociación Blanda por intercambios o por paquetes, según sea el caso, para con ello terminar el ciclo de reingeniería.

## **EL ESTRÉS COMO RESPUESTA DE INADAPTACIÓN A LOS PROCESOS DE CAMBIO**

Existe un antiguo relato sobre un bandido que fue finalmente capturado por las tropas del rey; y éste, hombre inclinado a los juegos y adivinanzas, le hizo una propuesta. Le dijo que podía hacer una declaración; si ésta fuese una verdad sería fusilado; en caso de ser una mentira, sería colgado. Luego de una corta pausa, el bandido dijo: "Voy a ser colgado", poniendo al rey ante un problema irresoluble.

Esta incómoda posición es muy similar a lo que le ocurre frecuentemente a los altos mandos. En las organizaciones, esas situaciones paradójicas parecen ser más la regla que la excepción. Directivos que tratan siempre de actuar racionalmente, deben enfrentarse a diario con comportamientos irracionales, con ambigüedades e incertidumbres. A ello se le agregan las peculiaridades del ambiente sociocultural circundante, el acelerado progreso tecnológico, la evolución de las estructuras de la sociedad, de las profesiones y de las propias instituciones; todo lo cual hace cada vez más complejo el medio en que deben vivir.

Dentro de ese medio inasiblemente cambiante, es imperativo e inevitable que haya participación, interacción, mutuas concesiones; de aquí que la planeación y el control sean esenciales; todo ello, con su secuela de frustraciones.

Además, la moderna sociedad globalizada, dada su continua transformación, requiere organizaciones temporales, lo cual significa que deben ser capaces de ponerse en funcionamiento en corto tiempo. Dentro de tales organizaciones es crucial la capacidad de adaptación y de renovación.

De lo dicho se desprende que se está volviendo cada vez más importante el aprender a vivir unos con otros. Al mismo tiempo, sin embargo, estas más estrechas relaciones personales aumentan las oportunidades de conflictos y tensiones.

Sin duda las organizaciones se han interesado mucho más por la tecnología del trabajo que por sus aspectos sociales, o por los recursos humanos. Los directivos piensan en la eficiencia productiva, conformándose con que el ambiente de trabajo resulte aceptable. No hay noticia de reestructuraciones de organizaciones o instituciones realizadas para llenar las necesidades psicológicas de sus integrantes. Se ha procurado adaptar el hombre al trabajo más que en adaptar el trabajo al hombre.

Pero los tiempos están evolucionando. Se plantea la necesidad de cambiar esos puntos de vista, considerando los crecientes esfuerzos requeridos por la adaptabilidad humana, y se tiene mayor conocimiento sobre los límites de la misma.

Cuando alteramos nuestro estilo de vida, establecemos y luego rompemos relaciones con cosas, lugares o gente, nos movemos sin descanso a través de la distribución geográfica de la sociedad, y cuando aprendemos nuevas informaciones e ideas, nos estamos adaptando: vivimos. Sin embargo, hay límites definidos; no somos infinitamente flexibles. Cada cambio de orientación, cada reacción de adaptación tiene su precio, desgastando poco a poco la maquinaria humana, hasta que aparece un perceptible daño en sus tejidos; es decir, que el hombre sigue siendo lo que siempre fue: un biosistema con una limitada capacidad de cambio. Cuando se rebasa esta capacidad, el resultado es un agotamiento del poder de adaptación del organismo, hecho que en otras palabras es conocido actualmente en medicina con el término de estrés.

Las enfermedades orgánicas han reemplazado a las enfermedades contagiosas como principal causa de mortalidad. La enfermedad de las coronarias se ha convertido en el nuevo flagelo de la humanidad, estimándose que ocasiona más del cincuenta por ciento de todas las muertes, en la mayoría de las sociedades desarrolladas. Este incremento de las enfermedades orgánicas no deja de producir sus efectos en las organizaciones: pérdida de capacidad e ineficiencia en el trabajo, problemas de calidad de la producción, ausentismo excesivo, problemas morales y descontento. Aunque no pueda calcularse el costo que representa la muerte prematura de directivos experimentados, no cabe duda de que es muy elevado. El interés que se ha despertado respecto de la calidad de la vida en el medio ocupacional, la valuación de los recursos humanos y el significado social del trabajo, es un reflejo de la creciente percepción de los efectos del estrés sobre las organizaciones e instituciones. La inspiración común de esas nuevas preocupaciones es la necesidad de crear y mantener un ambiente laboral que sea social y psicológicamente atractivo, para mejorar el funcionamiento organizacional.

Midiendo los síntomas del estrés e interpretándolos como índice del bienestar social interno, podría obtenerse una visión más correcta del funcionamiento de una organización, y aprender también a crear estructuras funcionales o modelos de decisión más eficaces. Una medición de estrés complementaria de los ya tradicionales índices económicos y financieros, reflejaría los efectos del entorno de trabajo sobre sus integrantes. Esa información puede emplearse para promover un mejor ajuste entre los individuos y la organización.

La investigación del estrés en las organizaciones está aún en sus primicias, aunque son varios los estudios que han analizado los efectos de la organización sobre el estrés. Pero, desgraciadamente, en muchos casos, los alcances de las investigaciones han sido muy reducidos; por ejemplo, enfocando exclusivamente la situación laboral y substituyendo la noción de reacciones al estrés (con sus ramificaciones médicas y psiquiátricas) por índices más sencillos y con menos carga emocional, como son la satisfacción en el trabajo; el clima, la alienación y la moral laborales. En general no se tomó en cuenta que el individuo no está sujeto solamente a la influencia del entorno reinante en la organización. Por ello, los resultados obtenidos resultan imprecisos y aún contradictorios.

Unas pocas investigaciones más amplias fueron estudios epidemiológicos, de naturaleza sociopsiquiátrica. Estos tomaron en cuenta la importancia de varios factores como: personalidad, variables culturales, predisposiciones genéticas y el medio ambiente fuera del trabajo; pero descuidaron considerar el ámbito laboral. La única enseñanza que puede extraerse de todo ello es que resulta imperativo adoptar un enfoque más equilibrado para explicar la relación entre la personalidad y la organización. Las solas variables laborales no parecen ser suficientes para explicar ciertas reacciones de los individuos en su vida dentro de la organización.

Las personas pueden expresar su insatisfacción y su frustración con su trabajo y las condiciones del mismo, en muchas formas, todas ellas ajenas a los resultados arrojados por las habituales investigaciones sobre la satisfacción, la alienación, las expectativas y deseos, entre otras variables.

Por ello, se cree que una mejor y más exacta forma de medir el bienestar y la eficacia del desempeño de los recursos humanos, podría ser la medición de sus síntomas de reacción al estrés, los cuales reflejan la influencia de muchos otros factores, además de los propios de la organización, y, por ende, son índices más realistas. Apuntan en esa dirección algunos estudios psiconeuróticos y psicosomáticos, que han incluido algunas variables laborales.

La investigación sobre las reacciones al estrés en los individuos, y el uso de esa medición como un dato en la planeación organizacional y en el proceso decisorio, puede ser muy útil. Pero solamente si se equilibran las variables socioculturales (éticas, religiosas y sociales); las de la personalidad (historia personal, rasgos y características del individuo); las del ambiente no laboral (acontecimientos importantes en la vida del individuo) y las variables de la organización propiamente dichas.

El razonamiento en que se apoya este modelo es muy simple: las reacciones del individuo al estrés (o los síntomas de esa reacción) son motivadas tanto por condiciones internas como externas a la organización y entre éstas se incluyen también las del medio ambiente en donde ésta última se desenvuelve. La fenomenología del estrés comprende, por tanto, tres categorías de variables:

- A) Variables causales.
- B) Variables intervinientes.
- C) Variables consecuentes o reactivas

En el cuadro siguiente aparece, una breve enumeración de ellas, y en los tres cuadros sucesivos se enuncian los efectos físicos o somáticos, psicológicos o emocionales y conductuales de la respuesta de estrés más comunes en las personas, individualmente consideradas.

# FACTORES ORGANIZACIONALES QUE CONTRIBUYEN AL ESTRÉS

INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD  
 INFLUENCIA SOCIOCULTURAL  
 OTRAS INFLUENCIAS AMBIENTALES

## CAUSALES DE ESTRÉS

### ATRIBUIBLES A LA ESTRUCTURA Y A LOS SISTEMAS

- \* CONDICIONES LABORALES: RUIDO, FRIO O CALOR, HORARIOS PROLONGADOS, TRABAJO PELIGROSO, CAMBIANTE, MONOTONO Y REPETITIVO
- \* SISTEMAS DE INCENTIVACION
- \* TECNOLOGIA
- \* PRESIONES PROPIAS DE LAS TAREAS A EJECUTAR, CONFLICTOS CON LAS ACTIVIDADES DE OTROS PUESTOS, SUPERPOSICION E INDEFINICION DE FUNCIONES
- \* EXCESO DE TRABAJO (CUANTITATIVO Y CUALITATIVO)

### ATRIBUIBLES AL CARACTER DE LAS RELACIONES HUMANAS

- \* ESTILO GERENCIAL
- \* FALTA DE COHESION DEL EQUIPO DE TRABAJO
- \* CARENCIA DE PARTICIPACION
- \* GRAN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD POR LA GENTE

### ATRIBUIBLES A LA CARRERA PROFESIONAL DEL INDIVIDUO

- \* NIVEL JERARQUICO
- \* PROGRESO
- \* ESTANCAMIENTO
- \* OBSOLESCENCIA

## REACCIONES DE ESTRES

### EN EL INDIVIDUO

- \* REACCIONES FISIOLÓGICAS
- \* REACCIONES PSICOLÓGICAS O EMOCIONALES
- \* REACCIONES CONDUCTUALES

### EN LA ORGANIZACION

- \* TENSION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO.
- \* CONFLICTOS CON SUPERIORES, COLATERALES Y SUBORDINADOS
- \* ALTA ROTACION DE PERSONAL
- \* AUSENTISMO.
- \* ALZA EN EL NUMERO DE INCAPACIDADES
- \* HUELGAS
- \* ACCIDENTES
- \* RETRAJAJOS
- \* DETERIORO EN LA PRODUCTIVIDAD CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

## **EFFECTOS FISIOLÓGICOS DE LA RESPUESTA DE ESTRÉS**

- \* ALERGIAS**
- \* ARTRITIS**
- \* ASMA BRONQUIAL**
- \* CANCER PREEXISTENTE EXACERBADO**
- \* CEFALEAS Y DOLORES MUSCULARES**
- \* COLITIS**
- \* COLON IRRITABLE**
- \* ULCERAS ESTOMACALES Y DUODENALES**
- \* DIABETES**
- \* HIPERTENSION ARTERIAL**
- \* TAQUICARDIA**
- \* ENFERMEDADES CARDIACAS**

## **EFFECTOS PSICOLÓGICOS DE LA RESPUESTA DE ESTRÉS**

- \* CAMBIOS EN LOS RASGOS DISTINTIVOS DE LA PERSONALIDAD
  - \* REGRESION A ESTADOS AFECTIVOS INFANTILES
    - \* BAJA TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD
    - \* BAJA TOLERANCIA A LA DEMORA
    - \* BAJA TOLERANCIA A LA FRUSTRACION
      - \* IMPULSIVIDAD - EXPLOSIVIDAD
      - \* IRRITABILIDAD - HOSTILIDAD
- \* PROYECCION DE LOS PROPIOS SENTIMIENTOS DESAGRADABLES HACIA EL EXTERIOR
  - \* HIPERSENSIBILIDAD
  - \* RECELO - DESCONFIANZA - SUSPICACIA - PARANOIA
    - \* NEGATIVISMO - OPOSICIONISMO
- \* DIFICULTADES CRECIENTES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
  - \* RETRAIMIENTO SOCIAL
  - \* APATIA - RESIGNACION - ABURRIMIENTO - INDIFERENCIA
  - \* INSATISFACCION GENERALIZADA E INEXPLICABLE
    - \* HUIDA A LA FANTASIA
    - \* RUMIACION OBSESIVA
  - \* FIJACION EMOCIONAL A LOS EVENTOS ESTRESORES
    - \* VACILACION EN LA TOMA DE DECISIONES
      - \* ANSIEDAD LIBRE Y FLOTANTE
  - \* ANGUSTIA EXCESIVA ANTE LO DESCONOCIDO E IMPREVISTO
    - \* INSEGURIDAD - INCERTIDUMBRE
      - \* TEMORES - FOBIAS
      - \* HIPOCONDRIA
- \* SENSACION DE ESTAR ATRAPADO - INCAPACIDAD PARA RELAJARSE
  - \* RIGIDEZ - INFLEXIBILIDAD
- \* EMPOBRECIMIENTO DE LA AUTOESTIMA - AUTODEVALUACION - AUTOCOMPASION
- \* DEPRESION - DESESPERANZA - PESIMISMO - IMPOTENCIA - IDEACION SUICIDA

## EFFECTOS CONDUCTUALES DE LA RESPUESTA DE ESTRÉS

- DECREMENTO EN EL PERIODO DE ATENCION
- DIFICULTADES PARA MANTENER LA CONCENTRACION - DISTRACTIBILIDAD
  - DETRIMENTO DE LA MEMORIA A CORTO Y A LARGO PLAZO
    - LAGUNAS MENTALES
  - TARTAMUDEZ - FARFULLEO - VACILACION AL HABLAR - BRADILALIA
  - MENOSCABO DE LA CAPACIDAD DE OBSERVACION
- INDIFERENCIA O RECHAZO HACIA INFORMACION NUEVA PESE A SU VALOR POTENCIAL
  - PATRONES DE PENSAMIENTO CONFUSOS E IRRACIONALES
  - PERDIDA DE LA EFICACIA EN LA PRUEBA DE REALIDAD
  - EMPOBRECIMIENTO DE LA OBJETIVIDAD Y EL JUICIO CRITICO
    - IDEAS DELIRANTES
- DETERIORO DE LAS HABILIDADES DE ORGANIZACION Y PLANEACION A LARGO PLAZO
  - REDUCCION CONSIDERABLE DE LA VELOCIDAD REAL DE RESPUESTA
  - TOMA DE DECISIONES COMPENSATORIA APRESURADA E INCIERTA
  - RESOLUCION DE PROBLEMAS SUPERFICIAL Y CARENTE DE SEGUIMIENTO
    - INCREMENTO EN LA FRECUENCIA DE ERRORES Y ACCIDENTES
    - MERMA EN LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD
      - DESMOTIVACION
  - DESCENSO O ACUSADA FLUCTUACION DE LOS NIVELES DE ENERGIA
    - DISMINUCION DE LOS INTERESES Y EL ENTUSIASMO
      - FATIGA CONSTANTE - INACTIVIDAD
    - ALTERACION EN LOS PATRONES DEL SUEÑO
- ADICCIONES Y ABUSO EN EL EMPLEO O INGESTA DE ALIMENTOS Y SUBSTANCIAS TOXICAS
  - CAMBIO REPENTINO EN EL PESO CORPORAL
    - TRANSFORMACION SUBITA EN LA APARIENCIA Y EL ALIÑO
  - DESPLANTES EXCENTRICOS E IMPREDECIBLES - MANERISMOS
  - COMPORTAMIENTOS SOBREINTENSIFICADOS DE LUCHA O ESCAPE
    - AUSENTISMO Y DEMORA EN LAS ACTIVIDADES LABORALES
- CINISMO EN LAS RELACIONES CON CLIENTES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO
  - TENDENCIA A CULPAR A LOS DEMAS DE LOS PROPIOS ERRORES
  - PROPENSION A DEPOSITAR EN OTROS LAS PROPIAS RESPONSABILIDADES

Las causales de estrés en el medio laboral son variables independientes, ligadas a la organización y a su manejo. Se han clasificado en tres categorías: las atribuibles a la estructura, normas y procedimientos; las atribuibles a la dinámica de las relaciones humanas; y las que guardan relación con la trayectoria académica y la carrera o desarrollo profesional de cada individuo.

Por lo que hace a las variables intervinientes, éstas resumen los efectos del medio social (fuera de la empresa) y los de la cultura y la personalidad de cada individuo, sobre las propias reacciones de éste.

Las variables consecuentes reflejan el influjo combinado de las causales y las intervinientes sobre la organización y sobre el individuo. Nos estamos refiriendo tanto a las reacciones personales de tipo médico (síntomas psicosomáticos y psiconeuróticos) como a las actitudes de los empleados que afectan a la organización y se transforman en una característica de ésta, como son el grado de ausentismo, las huelgas y la rotación de personal.

Pese a esto último, no debe olvidarse que es conveniente la presencia o existencia de cierto monto de estrés. Cada individuo necesita verse sometido a una moderada presión para estar alerta y funcionar eficazmente. Una organización donde no exista estrés puede ser muy plácida y cómoda para sus integrantes, pero corre el riesgo de pasar por alto los signos de peligro del medio ambiente, y caer en la ineficacia y/o la obsolescencia.

Por otro lado, un exceso de estrés puede llegar a ser antifuncional, apartando a la organización de sus fines. Naturalmente, el nivel adecuado de estrés varía en cada individuo. Es posible que determinados tipos de personas tiendan hacia ciertas ocupaciones cuyos niveles de estrés les resultan más

compatibles, mientras que los que no están preparados para ese tipo de trabajo lo abandonarán en busca de otro que les resulte más agradable. Si persistieran en lo que para ellos son ocupaciones que producen estrés, podrían experimentar fuertes reacciones (tales como enfermedad de las coronarias) y morir prematuramente. A causa de esta diferencia de la personalidad, la ingeniería del estrés se convierte en algo complejo.

### **FACTORES CAUSALES DE ESTRES ATRIBUIBLES A LA ESTRUCTURA, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPERANTES EN LA ORGANIZACION**

Los estudios sobre el estrés se han centrado en la observación de las condiciones ambientales del trabajo susceptibles de contribuir a producirlo. Muchos experimentos fisiológicos y observaciones de trabajos realizados en condiciones adversas, sustentan la existencia de tal relación. Factores tales como el ruido, el calor y el frío, las largas jornadas, el trabajo repetitivo y peligroso, pueden causar estrés.

Las características de los sistemas de incentivación también pueden originarlo; la remuneración a destajo genera su dosis de tensión; así como los rápidos cambios en la tecnología aplicada a la tarea.

Las estructuras jerárquicas, que involucran relaciones de autoridad, departamentalización, sistemas de control e información, flujo de trabajo, tecnología, diferenciación e integración, pueden ser grandes fuentes de estrés. Debe brindarse atención a estas variables para crear organizaciones con niveles satisfactorios de estrés. Dichas estructuras determinan el grado de conflicto y de incertidumbre que experimentan los individuos, y por ende, el grado de inadecuación de sus reacciones a los estímulos estresantes propios de la vida organizacional.

La incertidumbre depende de que se posean los conocimientos y experiencia necesarios para efectuar un trabajo en forma apropiada, esto implica, desde la definición del puesto hasta la exactitud de la información para la toma de decisiones y para el control o seguimiento de sus resultados. Cuando todo esto es defectuoso, insuficiente o inexistente, se experimenta incertidumbre y sensación de desvalidez. Cuanto mayor la incertidumbre, más difícil se torna la tarea. Es pues conveniente la claridad en la definición de las funciones. La información de seguimiento y control es otra variable crucial; la incertidumbre diferirá en relación con su exactitud y con ella, los síntomas de estrés.

El exceso de trabajo es otro factor que puede producir estrés. Esta situación puede ser dividida en exceso cuantitativo (la cantidad total de trabajo que se debe efectuar) y sobrecarga cualitativa (las exigencias de inteligencia, destreza y conocimientos que exceden a la verdadera capacidad de la persona). En este caso también puede generar estrés el otro extremo, esto es, trabajo escaso o demasiado simple.

Los individuos en posiciones limítrofes pueden estar sometidos a mayor grado de conflicto e incertidumbre; tanto si el límite es externo (línea de contacto entre la organización y el medio ambiente) o interno (entre sectores). Un ejemplo típico es el de los líderes coordinadores de proyecto en una organización matricial. La naturaleza de su trabajo requiere que cruce continuamente los límites de distintos departamentos, además de coordinar actividades con terceros ajenos a la organización. Las actividades desarrolladas en zonas límite pueden producir estrés, particularmente debido a que exponen a un alto grado de incertidumbre.

**FACTORES CAUSALES DE ESTRES**  
**ATRIBUIBLES A LA DINÁMICA DE LAS RELACIONES HUMANAS**  
**DENTRO DE LA ORGANIZACION**

Debemos destacar la importancia de las relaciones humanas individuales, de las relaciones entre grupos y los procesos internos de éstos, y del estilo gerencial; todo ello influye sobre la motivación, las actitudes, la satisfacción y la productividad. Numerosos estudios realizados a este respecto, coinciden en señalar una asociación entre estas variables y las reacciones de estrés. Una comprobación constante, casi obvia, surgida de estos estudios, es que los miembros de grupos cohesivos son más capaces de manejar las condiciones productoras de estrés que los de grupos desunidos. Son muchos los posibles signos de estrés originados por dificultades en las relaciones personales. El imprevisto incremento en las comunicaciones verticales y laterales, así como su desaparición, son a menudo síntomas de problemas humanos de relación. Otro índice puede serlo el cambio en el tenor de esas comunicaciones.

El apoyo del grupo puede agudizar o amortiguar el desarrollo de síntomas de estrés; y también existe relación entre éstos y el estilo gerencial. Un estilo de liderazgo educado y respetuoso tiene un efecto reductor del estrés.

Varias investigaciones han enfatizado la importancia de la participación en la toma de decisiones; lo cual parece correcto, en tanto esa participación verse sobre temas trascendentes y no sea puramente una formalidad ritual vacía de significado. Sin duda, esa forma de participación produce una sensación de control sobre el propio destino, contribuyendo a dominar la incertidumbre, de modo que puede, en alguna medida, ser un paliativo al estrés. La participación, sin embargo, puede también ejercer el efecto opuesto;

por ejemplo, algunos directivos pueden sentirse frustrados ante la demora más o menos inevitable que provoca la obtención de consenso; y no sólo pueden encontrar difícil soportar la participación, sino que además pueden considerar que ello cercena las tradicionales prerrogativas de la jerarquía y el mando que ella comporta. Dependiendo de la intensidad de estos sentimientos, su consecuencia puede ser el estrés. Por otra parte, la participación puede provocar duras confrontaciones, inductoras de tensión.

Algunas investigaciones indican que también la responsabilidad puede ser causal de estrés. Por ejemplo, en un estudio efectuado en la NASA, se encontró gran correlación entre el grado de responsabilidad y la hipertensión arterial. Pero cuando dicha responsabilidad se refería a cosas, la hipertensión resultó ser menor que cuando estaba vinculada a personas. Se observó también que, cuando un individuo debe responder por el trabajo de otros en una medida diferente (mayor o menor) a lo que a él mismo le agradaría, su nivel de colesterol tiende a ser mayor que cuando coincide con lo que él desea. Aparentemente la naturaleza de esas obligaciones, así como la diferencia entre la responsabilidad real y la que se quiere asumir, están relacionadas con las reacciones al estrés. Estudios efectuados con sujetos que desempeñan determinados oficios apuntan en dirección similar. Así pues, los síntomas de estrés son muy altos entre los capataces y entre los controladores de tráfico aéreo, ocupaciones ambas que involucran una gran responsabilidad hacia terceros.

## **FACTORES CAUSALES DE ESTRES ATRIBUIBLES A LA TRAYECTORIA ACADÉMICA, LA CARRERA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES**

La carrera de cada persona juega un papel decisivo en su vida; las investigaciones realizadas indican que existe un nexo entre el nivel social o jerárquico de la ocupación y la naturaleza e intensidad del estrés; algunos períodos y ciertos acontecimientos en el curso de la carrera, pueden generar más estrés que otros.

Un hallazgo repetidamente confirmado es que las reacciones al estrés aumentan entre los trabajadores de más bajo nivel. Las razones de ello pueden ser múltiples, como son el diferente régimen alimenticio de los distintos estratos sociales, las condiciones de trabajo más peligrosas y poco saludables, los diagnósticos menos cuidadosos de las reacciones al estrés, el descenso de nivel debido a vejez o enfermedad, y la sensación de incapacidad para controlar los acontecimientos, entre otros.

Tres momentos en el curso de la vida de las personas parecen ser particularmente productores de estrés: la iniciación, el término medio de su carrera y el retiro. Aparentemente, para muchos individuos el comienzo de su carrera laboral es una especie de choque con la realidad; puede surgir un conflicto entre lo que se esperaba y las frustraciones experimentadas en el trabajo: es frecuente, por ejemplo, que se le exija muy poco al novato, con la consiguiente insatisfacción y aburrimiento. El desajuste entre el individuo y el trabajo puede deberse a una elección errada, de un trabajo que supera la capacidad del individuo, con la predecible tensión que es su consecuencia.

El estrés que ocurre a mitad del camino en la vida profesional u ocupacional es una faceta más de la crisis de la mediana edad, época en que el individuo comienza a percibir su envejecimiento y a pensar en la creciente proximidad de la muerte. Esta toma de consciencia suele ir acompañada por una evaluación crítica de los propios logros, que en muchos casos deriva en un sentimiento de desilusión y fracaso; o, quizá, en la comprensión de que se ha "tocado techo" y no se avanzará más.

La ubicación del directivo en el reloj social del tiempo acentúa la noción de haberse adelantado o atrasado y aumenta el sentimiento de frustración. Otro factor es la inevitable competencia por un número cada vez más limitado de puestos dentro de la pirámide jerárquica, lo que puede producir estrés en los que no logran los objetivos que se habían trazado. Ante tales circunstancias, la ambigüedad suele convertirse en regla de comportamiento, no sólo para evitar confrontaciones y no encarar la realidad, sino también para prevenir problemas personales en el corto plazo; todo lo cual puede acentuar aún más los síntomas de estrés. La mitad de la carrera es también el período en que se hace presente la obsolescencia para el trabajo, con descenso de la satisfacción y la moral, mayor ausentismo y menor productividad. En algunos casos, eso significará percibir que su posición se ha vuelto insostenible, hecho que puede ser causa de intenso estrés.

La proximidad del retiro trae aparejadas otras formas de estrés, evocando una imagen de inutilidad, y alterando el ritmo de vida. Es también una época donde el directivo analiza su pasada carrera. Para algunos, éste puede ser un momento de desesperación, cuando prevalezca la convicción de que la propia - y única - vida, ha sido un fracaso y un desperdicio.

Bajar de categoría, o ser despedido, están a menudo asociados con reacciones de estrés, pues estos incidentes generan dudas sobre la identidad y los méritos propios, y según sea la resistencia individual al estrés, estos acontecimientos pueden ser el último eslabón de una cadena que empuje a la persona hacia la enfermedad.

Un cambio de empleo puede ser un gran promotor de estrés, ya que a menudo requiere una importante reorientación en el estilo de vida, involucrando un cambio geográfico o trayendo consigo mucha inseguridad. El reentrenamiento puede también producir estrés, dado que generalmente llevará al individuo a terrenos desconocidos, creando un sentimiento de vulnerabilidad. Asimismo, la rotación en el trabajo puede tener un efecto similar de incertidumbre y pérdida de control.

En este breve análisis de los principales factores de la organización generadores de estrés, es preciso puntualizar la influencia de la personalidad, la cultura y el ambiente externo al contexto laboral. La relación causal directa entre las variables organizacionales y el estrés, no está aislada ni es única.

La excepción está dada por el grado de dominio que la persona tiene sobre su ambiente de trabajo, lo cual es una variable de notable influencia. En un estudio llevado a cabo en Bell Telephone System quedó demostrado que los altos directivos, sujetos a gran movilidad en sus carreras con el consiguiente y repetido desarraigo, no presentaban enfermedad de las coronarias con frecuencia. El progreso en su carrera traía consigo una sensación de ser dueños del propio destino, y ello parecía tener un efecto amortiguador contra el estrés. En contraste, si el individuo experimenta un sentimiento de impotencia con relación a su vida en la organización, la susceptibilidad hacia el estrés aumenta.

Una explicación plausible para este fenómeno es que los directivos exitosos (a diferencia de los que se van quedando atrás, o no pasan de los niveles jerárquicos inferiores) poseen un considerable control e influencia sobre su medio ambiente, y son los que tienen la mejor oportunidad para disminuir la brecha existente entre aquello a lo cual aspiran y lo que logran en última instancia. Reiteradas comprobaciones de este hecho permiten deducir que dicha disminución puede compensar los sentimientos de frustración y fortalecer la propia estima, de modo que presenta un considerable valor terapéutico, al reducir las reacciones frente al estrés.

En este terreno, es preciso comprender que los cambios posibles en las causales propias de la organización deben ser producto de investigaciones exhaustivas y rigurosas. La información obtenida de una encuesta o auditoría del estrés sólo puede ser bien utilizada conociendo sus limitaciones. Son muchas las variables (particularmente los factores de la personalidad) que están prácticamente fuera del dominio de las organizaciones y requieren remedio individual.

Además, todo trabajo está sujeto a su propio conjunto de restricciones. La información sobre el estrés sería sólo uno de los elementos que debe considerar la planeación organizacional. La rentabilidad, la tecnología, el dinamismo, la heterogeneidad y la turbulencia del medio interno y externo, son otros tantos factores que influyen en la selección e implementación de cualquier cambio orgánico o funcional.

Un aspecto en que pueden lograrse sensibles efectos es la evolución de la carrera del personal de mando; pudiéndose, en especial, tomar medidas preventivas. La selección y la ubicación inicial de la gente resulta importante; el contrato social no escrito, que ello implica, entre el individuo y la organización debe quedar claramente definido para evitar confusiones y prevenir el surgimiento de expectativas poco realistas.

Debe tenerse mucho cuidado en compatibilizar la tarea en la organización con los intereses, la capacidad y la tolerancia al estrés del individuo.

Una cercana supervisión de la carrera de todos y cada uno de los empleados es esencial para poder reducir el riesgo de obsolescencia en el trabajo, de que queden congelados e incluso de que deban ser liquidados. La rotación en el trabajo y los planes de capacitación son otros posibles pasos profilácticos. Debe prestarse atención especial a los puntos críticos en la vida de la gente; el momento del ingreso, la mediana edad, la proximidad del retiro. Es importante procurar proporcionar consejo especializado en esos momentos.

Cabe también recordar la trascendencia de la autoridad; o en el otro extremo, de la sensación de impotencia. El conflicto y la incertidumbre de la función, la sobrecarga de trabajo y la información de seguimiento y control, juegan en ello un papel sobresaliente.

Muchos factores de estrés nacen de la estructura del organigrama. Sin duda, es imposible que no exista o no aparezca alguna causa de incertidumbre, pero sí puede reducirse. Para limitar los efectos deletéreos de la estructura puede ser necesario redistribuir la carga de trabajo en forma compatible con la capacidad de cada uno; reestructurando quizá las secciones o departamentos, y mirando siempre al esclarecimiento de las tareas y las responsabilidades individuales. Es prioritario crear una actitud de apertura y confianza en la organización. Un libre flujo de la información aminora la incertidumbre y puede tener entonces un efecto favorable sobre el estrés. Restringir la realista confrontación con los resultados (por temor a desmotivar) produce a la larga un estrés más costoso que una inmediata limpieza, quizá tan desagradable como necesaria. Además deben definirse con claridad los índices de evaluación y promoción. Al mismo tiempo, no debe desestimarse la fuerza de las contracorrientes que nacen de cierta ambigüedad estructural.

Varios aspectos internos, como la disposición del ambiente de trabajo, los sistemas de retribución, el flujo de trabajo y la tecnología, pueden requerir modificaciones. La respuesta a las quejas es otro tema importante. En algunos casos son también aconsejables los cambios en el proceso decisorio y en el estilo gerencial, particularmente si éste es percibido como impredecible. Son indispensables las normas claras para la decisión. La redistribución de la autoridad y la participación en la toma de decisiones pueden ser beneficiosas, en vista de lo que se sabe sobre las consecuencias de la carencia de poder o de influencia. Este cambio puede ser difícil, sin embargo, dada la adicción del hombre al poder.

A manera de corolario a las ideas aquí explicitadas, es menester subrayar que el trabajo por sí solo no es culpable del estrés. A fin de funcionar normalmente, el hombre necesita de trabajar, así como requiere de respirar, comer, dormir, tener vida sexual y relaciones interpersonales. El filósofo francés, Henri Bergson señaló que sería más apropiado llamar a nuestra especie "homo faber" (hombre hacedor) en lugar de "homo sapiens" (hombre pensador), pues el rasgo más característico del hombre no es tanto su sabiduría como su constante impulso de trabajar para el mejoramiento de su entorno y de su propia persona.

No obstante esto, es usual que, en gran medida, el estrés se origine en el ámbito laboral, y que mucho de él esté asociado con las actividades desarrolladas a nivel directivo.

El estrés organizacional implica cobrar consciencia de situaciones desagradables acontecidas en el trabajo, lo cual ocurre particularmente cuando uno se prepara para acudir a él o cuando se piensa en el mismo.

Dentro de cualquier organización e institución, el monto de estrés creado por las condiciones laborales puede variar de una hora a otra y ser percibido de diferente manera por cada uno de los empleados.

El estímulo puede ser breve, mensurable en segundos, inclusive en milisegundos, o, extenderse a lo largo de varios días, semanas y meses. Debido a que las actividades laborales abarcan una porción significativa de nuestras existencias, frecuentemente vemos el trabajo como un factor crucial en la definición de nuestros niveles de satisfacción y éxito en la vida. Dado que el ejercicio de una profesión u ocupación constituye una porción integral de la vida adulta, afecta, por consiguiente, nuestras actitudes, en el mismo medio laboral, así como en casa y en nuestros momentos de esparcimiento o de descanso. Hemos aprendido a aceptar los conceptos prevalecientes en torno al hecho de que el trabajo, en particular el realizado por directivos, es en extremo estresante y produce una gran variedad de enfermedades psicosomáticas; pero numerosos estudios han mostrado que el estrés relacionado específicamente con el trabajo, si bien es bastante pertinaz e incisivo, también está ligado no sólo a las actitudes sino, igualmente, al carácter de los individuos. En consecuencia, resulta más sensato y veraz afirmar que la conjunción e índole del trabajo, la personalidad del sujeto, las actitudes, las propias capacidades de enfrentamiento, así como las relaciones con compañeros de trabajo y familiares, son, en su totalidad, consideradas determinantes para la presencia o ausencia de una alta concentración de estrés enlazado a la vida laboral.

## **SUGERENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL ESTRES**

Se ha visto que los estados de tensión producidos por situaciones frustrantes son particularmente nocivos. El hombre, con su sistema nervioso central tan evolucionado, resulta especialmente vulnerable al daño psíquico. Existe, pese a ello, la posibilidad de minimizar sus efectos perniciosos, mediante el apego a una serie de preceptos emanados de un código ético, donde se fusionan la perspectiva científica con la antigua aspiración filosófica de fundar las normas que rigen la conducta humana sobre las leyes de la naturaleza.

Requerimos de una orientación para nuestro comportamiento que sea compatible con las implacables leyes de la biología y que, sin embargo, siga siendo moralmente aceptable para nosotros mismos y para quienes nos rodean. El objetivo final que dicha orientación entraña, es el de obtener satisfacciones personales ayudando a los demás en la consecución de las suyas; de tal suerte que pueda asegurarse nuestra supervivencia tanto física como psicosocial, en virtud de que sólo eliminando o reduciendo las presiones que cotidianamente amenazan nuestra integridad personal y la contraponen a la necesidad ineluctable de vivir en armonía con el medio ambiente natural e interpersonal, podremos estar en mejores condiciones de vivir dignamente conforme al desarrollo de orden superior que caracteriza a nuestra especie.

La imposibilidad de lograr una perfección absoluta a través de este código, proporciona, no obstante, un campo ilimitado de mejoría constante, que puede llegar a constituirse en una directriz permanente capaz de guiar nuestra conducta diaria hacia fines más enaltecedores de nuestra esencia humana. Así pues, he aquí algunas normas que nos pueden ser de gran utilidad para los mencionados fines, llevándonos, al propio tiempo, a disfrutar de una vida más plena.

- ♣ Aunque trate sistemáticamente de hacerse acreedor al reconocimiento y afecto de su prójimo, *"no pierda el tiempo intentando hacerse amigo de un perro rabioso"*.
- ♣ Reconozca que no existe la perfección, pero en cada categoría de hechos hay algo que está a la cabeza; contétese con luchar por eso.
- ♣ No subestime el placer de la auténtica sencillez en su estilo de vida. Si evita toda afectación y las complicaciones innecesarias que implica, ganará tanta buena voluntad y tanto amor de otros, como desagrado pueda provocar en ellos con una pomposa artificiosidad.
- ♣ Cualquiera que sea la situación con que se tropiece en la vida, considere primero si vale la pena esforzarse por eso. No olvide que la naturaleza nos ha enseñado la importancia de adaptar cuidadosamente las actitudes sintóxicas y catatóxicas a cualquier problema de una célula, de un ser humano, o inclusive, de una sociedad.
- ♣ Trate de mantener ocupada su atención la mayor parte del tiempo con los aspectos agradables de la vida y en acciones con las que pueda mejorar su situación. Trate de erradicar de su mente todo lo que es irrevocablemente desagradable o doloroso.

Esta es quizá la forma más eficaz de disminuir la tensión, mediante lo que se denomina **digresión mental voluntaria**. Como dice un sabio proverbio alemán: *"Imita el talante del reloj de sol / Cuenta sólo los días en que brilla su esplendor"*.

- ✦ Nada paralizará su eficacia más que la frustración; nada ayuda más que el éxito. Incluso tras las mayores derrotas, es posible sobreponerse al pensamiento depresivo de ser un fracasado recurriendo a la memoria de pasados triunfos que nadie puede negarle a uno. Esta remembranza consciente es el medio más imprescindible para recobrar la confianza en uno mismo, necesaria para futuros éxitos. Por modesta que sea nuestra carrera, siempre existirá algo que podamos recordar con orgullo. Usted se sorprenderá cuando vea cómo ésto puede ayudarle cuando sus circunstancias le parezcan completamente desesperadas.
  
- ✦ Cuando nos enfrentamos con una tarea que resulta muy dolorosa, pero que sin embargo es indispensable para la realización del objetivo que nos hemos propuesto, no debemos demorarnos. Hay que sacar el absceso para eliminar el dolor, en lugar de prolongarlo acariciando suavemente su superficie.

- ♣ Comprenda que los hombres no han sido creados iguales, aunque desde luego deberían tener, por nacimiento, derecho a las mismas oportunidades. En una sociedad libre, después de nacer, sus acciones deberán determinar su progreso. Siempre habrá quienes manden y quienes obedezcan, pero los jefes sólo valen como tales mientras puedan servir a quienes les obedecen, consiguiendo su aprecio, su respeto y su gratitud.
  
- ♣ Finalmente, no olvide que no existe una fórmula inmediata para el éxito que convenga a todo el mundo. Todos somos diferentes y también lo son nuestros problemas. Lo único que tenemos en común es nuestra subordinación a las leyes biológicas fundamentales que gobiernan a los seres vivos, incluyendo al hombre. Por eso, un código natural de conducta basado en los mecanismos inespecíficos de adaptación es lo mejor que, por ahora, cabe ofrecer como modelo básico para el comportamiento.

A partir de lo anteriormente dicho, las medidas aptas para reducir el estrés de las personas son todavía un poco restringidas en cuanto a la extensión y eficacia de sus alcances: Se requieren aún muchas investigaciones y ensayos prácticos antes de que sea posible prescribir una solución óptima de aplicabilidad general.

Así, hasta el momento, la forma más pertinente de atacar y disminuir el estrés reviste un carácter meramente individual e involucra una serie de medidas como las que se incluyen entre las siguientes recomendaciones:

- 1. Prepárese sistemáticamente para dominar su estrés.**
  - 1.1. Haga su propio informe histórico-biográfico sobre hechos, circunstancias y hábitos ligados a su respuesta de estrés.
  - 1.2. Acepte el estrés como parte de la vida.
  - 1.3. Adopte un enfoque de resolución de problemas.
  - 1.4. Convierta las experiencias del estrés en oportunidades para perfeccionarse.
  
- 2. Trabaje sobre su persona.**
  - 2.1. Cuide de usted mismo.
    - 2.1.1. Construya una mayor resistencia física durmiendo y descansando regularmente.
    - 2.1.2. Esfuércese por desacelerar su ritmo de vida o, de ser posible, por cambiar completamente su estilo vital consuetudinario.
    - 2.1.3. Aprenda a respirar adecuadamente.
    - 2.1.4. Aprenda a relajar sus músculos.
    - 2.1.5. Tome consciencia de la importancia del momento presente, no se flagele o lamente de lo ocurrido en el pasado, ni se obsesione por tener control absoluto de lo que sucederá en el futuro.
    - 2.1.6. Adquiera costumbres más saludables paulatina y consistentemente.
    - 2.1.7. Atienda a su salud corporal.
      - 2.1.7.1. Tenga una dieta diaria balanceada, rica en fibra, valores nutritivos y proteínicos.

- 2.1.7.2. Elimine el uso o ingesta de sustancias tóxicas o nocivas (alcohol, tabaco, psicotropos, estupefacientes, alimentación abundante en grasas y carbohidratos).
- 2.1.7.3. Siga un programa de condicionamiento o mantenimiento físico, a través del ejercicio rutinario.
- 2.2. Escape de su entorno cotidiano.
  - 2.2.1. Cambie de ambiente.
  - 2.2.2. Goce de un razonable período de vacaciones una dos veces al año.
  - 2.2.3. Propicie la vivencia de situaciones y acontecimientos intrínsecamente satisfactorios para usted.
  - 2.2.4. Participe en juegos y eventos recreativos con frecuencia.
  - 2.2.5. Amplíe y/o diversifique sus pasatiempos e intereses.
- 2.3. Revise, aclare y actualice los valores y reglas tácitas que rigen su vida.
- 2.4. Identifique y recurra a sus propios antídotos personales contra el estrés.
- 2.5. Aprenda a tolerar lo ambiguo e incierto.
- 2.6. Aprenda a tolerar las demoras.
- 2.7. Aprenda a tolerar las frustraciones.
- 2.8. Exprese sus impulsos a través de una adecuada canalización.
- 2.9. Resuelva sus conflictos.
- 2.10. Busque una conveniente satisfacción a sus deseos.
- 2.11. Prevea y prepárese con antelación al advenimiento de probables cambios.
- 2.12. Extienda y profundice su capacitación técnica y/o profesional.

- 3. Aborde la tarea.**
- 3.1. Maneje las demandas y presiones.
    - 3.1.1. Seleccione cuidadosamente las causas por las que deba luchar.
    - 3.1.2. Desempeñe un trabajo del cual se deriven mayores satisfacciones que tensiones.
    - 3.1.3. Rechace las exigencias excesivas y poco realistas.
    - 3.1.4. Reduzca las exigencias externas.
    - 3.1.5. Reduzca las exigencias autoimpuestas.
    - 3.1.6. Reordene las actividades diarias según su trascendencia y establezca prioridades.
    - 3.1.7. Suprima algunas actividades.
    - 3.1.8. Simplifique sus actividades.
    - 3.1.9. Programe sus compromisos.
    - 3.1.10. Retírese físicamente de las situaciones o actividades en curso, tome descansos momentáneos.
  - 3.2. Apodérese de las riendas.
    - 3.2.1. Adopte una actitud responsable.
    - 3.2.2. Disminuya su incertidumbre.
    - 3.2.3. Busque información.
    - 3.2.4. Elija y decida.
    - 3.2.5. Emprenda acciones concretas y apropiadas.
    - 3.2.6. Sea asertivo o autoafirmativo.
  - 3.3. Termine asuntos pendientes.
    - 3.3.1. Fije sus objetivos.
    - 3.3.2. Desglóselos a corto, mediano y largo plazo.
    - 3.3.3. Póngalos por escrito.
    - 3.3.4. Tome decisiones.
    - 3.3.5. Complete las tareas que lleven a su conclusión.
    - 3.3.6. Establezca y respete un horario reservado para tal fin.

- 3.3.7. Mantenga un equilibrado balance entre la vida profesional y la privada: trabaje con ahínco y entusiasmo en la oficina, pero aprenda a soslayar los asuntos laborales en el hogar, y viceversa.
- 3.4. Minimice el impacto del cambio; visualícelo desde su justa perspectiva.
  
- 4. **Sírvase del medio ambiente circundante.**
  - 4.1. Utilice los recursos sociales disponibles en su comunidad.
  - 4.2. Solicite apoyo de otras personas.
  - 4.3. Construya redes o sistemas de apoyo cuando no existan.
  - 4.4. Pida consejo y asesoría; aproveche la experiencia y conocimientos ajenos.
  - 4.5. Participe en los rituales socioculturales.
  - 4.6. Desarrolle y conserve relaciones humanas enriquecedoras, cercanas y de confianza, en cuyo contexto pueda comentar y desahogar sus emociones.
  - 4.7. En caso necesario, póngase bajo algún tipo de tratamiento medicamentoso y/o psicoterapéutico.

La mayoría de estas sugerencias se propone aminorar el estrés, o bien, hacerlo más tolerable.

En el caso de la psicoterapia, independientemente de su orientación o técnicas específicas utilizadas, se busca una reestructuración de la personalidad, con miras a lograr un cambio respecto al pensamiento y modos de conducta habituales. Ello produce una interrupción de las rutinas ordinarias, y puede llevar al autoanálisis y a la autocomprensión, permitiendo una mayor conformidad con las propias limitaciones y una valoración más realista de las propias posibilidades, así como de los recursos disponibles en el entorno.

Sin duda, es útil que los directivos de organizaciones e instituciones estén al tanto de estas formas individuales de tratar al estrés; pero éstas se hallan generalmente fuera del ambiente de trabajo. En cambio, si se les combina con los resultados de las investigaciones sobre las fuentes y niveles de estrés reinantes en el ámbito organizacional, puede entonces establecerse un plan de acción más completo y de mayor alcance, que involucre una indole diversa de medidas preventivas, reductoras, e incluso, supresoras de respuestas maladaptativas o patológicas a las causales laborales de estrés.

Ahora bien, el conocimiento de las variables suscitadoras de estrés que se ubican prácticamente dentro de las organizaciones, es fundamental para que los directivos y/o administradores de las mismas puedan crear, fomentar y aplicar varias estrategias encaminadas al eficiente manejo y control de dichas variables. A continuación se señalan algunas sugerencias a este respecto:

- ❁ Suavizar el impacto de las condiciones del ambiente físico de trabajo.
- ❁ Revisar y actualizar los sistemas de retribución; generar incentivos compensatorios, si es necesario.
- ❁ Regular la forma en que se incorporan los avances tecnológicos.
- ❁ Compatibilizar las tareas a efectuar con los intereses, las capacidades y el grado de tolerancia al estrés de los individuos, redistribuyendo las cargas de trabajo y reestructurando, quizá, las secciones, departamentos y/o divisiones de que consta la organización.

- ✿ Hacer una rigurosa planeación de los recursos humanos que contemple la predecible evolución de la carrera del personal directivo.
- ✿ Reclutar y seleccionar a la gente conforme a un previo análisis de las tareas y responsabilidades inherentes a los puestos a ocupar, y a una clara delimitación de los perfiles de los sujetos requeridos para cubrirlos, a fin de evitar confusiones, duplicación y superposición de actividades, así como prevenir el surgimiento de expectativas poco realistas.
- ✿ Vigilar la carrera de todos y cada uno de los empleados, dotándolos de una continua capacitación y proveyéndoles de opciones de enriquecimiento de sus funciones a través del crecimiento lateral; para minimizar el peligro de obsolescencia en el trabajo, de que queden detenidos en su progreso, e inclusive, de que deban ser despedidos en un momento dado
- ✿ Prestar atención especial a las vicisitudes propias de las fases críticas en la vida laboral del personal: El ingreso, la etapa media y la proximidad del retiro o jubilación.
- ✿ Tener presente la importancia del ejercicio de una autoridad racional para eliminar o disminuir conflictos, para no incurrir en sobrecargas de trabajo, y no propiciar así una sensación de impotencia en los subordinados.

- ❖ Generar un clima de apertura y confianza, mediante la adecuada respuesta a quejas, el libre flujo de la información, el esclarecimiento preciso de los índices con que se evalúa el desempeño y se asciende de categoría, al igual que la retroalimentación realista y constructiva sobre los resultados obtenidos.
- ❖ Cuidar la información de seguimiento y control que se proporciona, con objeto de coadyuvar a una mayor certidumbre y seguridad.
- ❖ Llevar a cabo cambios o mejoras en el proceso de resolución de problemas y en el estilo gerencial, sobre todo si éstos son percibidos como impredecibles; de tal suerte que las normas en que se fundamentan, queden debidamente aclaradas, y se estimule la participación de otros en la toma de decisiones.
- ❖ Adquirir habilidades administrativas como aprender a delegar, esto es, designar a otros para confiarles la supervisión y/o ejecución de planes o proyectos.
- ❖ Imbuir un sentido de cooperación y de trabajo en equipo entre superiores, colaboradores y subordinados, que permita a los objetivos e intereses individuales de cada uno de los miembros del grupo, ser asimilados por los de la organización. Así, el cumplimiento de las metas, políticas y directrices a seguir, se verá facilitado por el hecho de haberse constituido en un propósito común.

- ✿ Complementar la estrategia de la labor en equipo con la de la administración por objetivos, es decir, conjugar el trabajo hacia fines bien definidos con un enfoque participativo en el establecimiento de los mismos.
  
- ✿ Otorgar a los empleados libertad, en mayor o menor medida, para fijar sus propios objetivos, dentro de los límites perseguidos por la organización, de tal modo que su rendimiento sea evaluado sobre la base de su habilidad para conseguirlos; con lo cual, se origina en ellos una actitud de mayor compromiso e integración, hecho que, a su vez, fomenta un ambiente más relajado, positivo y, por ende, constructivo.
  
- ✿ Recibir adiestramiento en el uso de habilidades para comunicarse, tales como autoexpresión, escucha y retroalimentación asertivas, con el propósito de iniciar, desarrollar y conservar relaciones humanas fructíferas en el medio organizacional o institucional.
  
- ✿ Para concluir, procurar esforzarse por superar todas aquellas actitudes perjudiciales que obstaculizan el surgimiento y evolución de relaciones humanas satisfactorias. Entre las más nocivas podrían citarse: La necesidad de ser continua e invariablemente el mejor en toda actividad que se emprenda; la necesidad de poseer un control absoluto sobre cosas, eventos y personas circundantes; y, la necesidad de tomar represalias y cobrar venganza ante el menor agravio sufrido a manos de otros.

- ✿ La persistencia en este tipo de actitudes es no sólo pernicioso para la higiene organizacional, sino también para quien las despliega, en tanto rigidizan a la personalidad, esterilizan los vínculos sociales y despojan a los individuos de una mayor riqueza intelectual, afectiva y vivencial, haciendo de ellos presa fácil de sentimientos de vulnerabilidad, autoderrotismo e inferioridad. Por consiguiente, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral es imperativo para incrementar las resistencias socioemocionales que exige la adecuada adaptación a las situaciones adversas e imprevistas que proliferan en la cotidianidad, y cuya presencia es no sólo inevitable, sino que además le confiere, precisamente, color, variedad y sentido a la existencia humana.

\*\*\*\*\*

Material adaptado de

Kets de Vries, M F R

"El estrés gerencial en las organizaciones"

Negocios, No 276

Editorial Negocios y Finanzas, S.A.

México, D F.; Septiembre, 1985

pp 14-19, 32-35

## **ERRORES COMUNES QUE DETERMINAN EL FRACASO EN LA LABOR DE REINGENIERÍA**

Lamentablemente, a pesar de los casos de éxito reportados en la literatura, muchas organizaciones que inician procesos de reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejora. Se calcula, no científicamente, que entre el 50 y el 70 por ciento de las organizaciones e instituciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban.

A pesar de todo, aún cuando se dice que con frecuencia la reingeniería fracasa, no es una actividad de riesgo. Esta aparente paradoja no es tal. Considérese la diferencia del riesgo entre la ruleta y el ajedrez. La ruleta es de alto riesgo; el ajedrez no, aún cuando el jugador pueda perder tan a menudo en éste como en aquélla. La ruleta es un juego puramente de azar. Una vez que ponen su dinero, los jugadores no ejercen control alguno en los resultados; en el ajedrez, el azar no entra para nada. El mejor jugador puede esperar ganar; el resultado depende de la relativa habilidad y la estrategia de los contendientes.

Lo mismo sucede en la reingeniería: La clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad, no en la suerte. Si uno conoce las reglas y evita los errores, tiene todas las probabilidades de triunfar. En la reingeniería se cometen una y otra vez los mismos errores, de manera que lo primero que debe hacerse es reconocer esas equivocaciones comunes y evitarlas.

El campeón ruso de ajedrez Sergei Tartakower dijo, señalando un tablero dispuesto para una partida: "Todos los errores están allí, esperando que alguien los cometa". Se presenta a continuación un catálogo de la mayor parte de los errores comunes que llevan a las organizaciones e instituciones a fracasar en reingeniería. Evítelos usted, y estará casi seguro de acertar.



### **Tener Poca Claridad O Confusión En Las Definiciones**

-  La Reingeniería de Procesos no es sólo automatización, aún cuando con frecuencia se vale de tecnología en formas creativas e innovadoras.
-  La Reingeniería de Procesos no es sólo desarrollo organizacional, aún cuando casi siempre requiere cambios funcionales.
-  La Reingeniería de Procesos no es sólo reestructuración, aún cuando generalmente una reducción de tamaño aumenta la productividad.
-  La Reingeniería de Procesos no es sólo calidad, aún cuando casi siempre se concentra en los procesos que la sustentan.
-  La Reingeniería de Procesos es un método equilibrado que puede contener elementos de estos programas tradicionales de mejoramiento con los cuales a menudo se confunde (y con otros, como contratación por fuera, sistema de compensación por homologación, mejora continua), pero la reingeniería de procesos es más que todos ellos.

En primer lugar, la reingeniería de procesos persigue **avances decisivos** en medidas importantes de rendimiento más bien que mejoras incrementales.

En segundo lugar, la reingeniería de procesos persigue metas multifacéticas de mejoramiento -incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, exactitud- **simultáneamente**, mientras que los demás programas se concentran en menos metas o relaciones entre ellas.

Para obtener estos resultados, la reingeniería de procesos adopta una **perspectiva de procesos** sobre la organización, mientras que los otros programas conservan perspectivas funcionales o administrativas, que si bien pueden revisar y mejorar procesos, no los rediseñan.

La reingeniería de procesos implica también la **voluntad de repensar** cómo debe hacerse el trabajo, aún hasta el punto de descartar totalmente prácticas actuales si es preciso.

Finalmente, la reingeniería de procesos adopta un **enfoque integral** de mejoramiento de las organizaciones que comprende tanto los aspectos técnicos de los procesos (tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles) como los sociales (configuración jerárquica, dotación de personal, políticas, cargos, planes de carrera e incentivos). En otras palabras, la **Reingeniería de Procesos fortifica la tecnología y faculta a las personas**. En este sentido puede definirse como.

**“El rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”**



### **Abrigar Expectativas Irreales E Inalcanzables**

Tal vez por falta de claridad en las definiciones o por exceso de optimismo para ensalzar los beneficios de la reingeniería, muchos altos mandos conciben expectativas poco realistas acerca de lo que puede lograr un proyecto de reingeniería. Aún cuando hay ejemplos de mejoras del 3,000 % en rendimiento, éstos son casos excepcionales. En algunos aspectos de los procesos se pueden ciertamente duplicar las ganancias con la reingeniería, pero en otros aspectos una mejora del 30% bien puede representar un avance decisivo, especialmente si se trata de una amplia combinación de medidas de rendimiento, como la rentabilidad. Lo importante es que la reingeniería puede producir avances decisivos en rendimiento (cualquiera que sea su magnitud), mientras que los programas tradicionales de mejoramiento sólo producen mejoras incrementales.

Indudablemente, un proyecto de reingeniería se debe emprender con la voluntad e incluso la esperanza de obtener mejoras de magnitud exponencial; pero se deben fijar las metas y condicionar las expectativas sobre la base de análisis realistas verificados durante el proyecto. Además de concebir expectativas poco realistas, algunos directivos se equivocan en cuanto al campo de aplicabilidad de la reingeniería. Ésta es aplicable al nivel operativo de una organización o institución, pero no al nivel estratégico, ni siquiera al táctico. ***Le puede indicar a uno cómo hacer bien las cosas, pero sólo en una forma muy limitada cuáles son las cosas que se deben hacer.***

La reingeniería no identifica los campos de acción en que uno debe estar ni las tareas que debe desarrollar. Pero sí le puede dar procesos eficaces para tomar esas decisiones.



### ***Emplear Recursos Inapropiados***

Como ocurre también con otros proyectos organizacionales o institucionales, los de reingeniería afrontan el dilema común de que las personas mejor capacitadas para hacer el trabajo del proyecto suelen ser las que menos se pueden distraer de sus deberes normales. Conviene comprender que no hay ninguna solución buena para este problema, y que cualquier acomodamiento será una transacción.

Contratar asesores puede ser una buena idea, pero éstos no pueden reemplazar a los propios empleados en un proyecto de reingeniería. Los empleados aportan un conocimiento de los procesos actuales, los individuos claves y la cultura organizacional que difícilmente puede adquirir una persona externa. También aportan intereses creados personales en el resultado del proyecto. Las personas de fuera, sean consultores, empleados de otras divisiones o empleados recién contratados, desempeñan un papel muy valioso en la reingeniería. Llevan una perspectiva fresca y la ingenuidad creativa para preguntar: “¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?”. Los consultores desempeñan también otro papel: aportan métodos para la reingeniería y experiencia en su ejecución.

Así, pues, el primer requisito para dotar de recursos adecuados a un proyecto de reingeniería es formar en el equipo de diseño una combinación equilibrada de personas de dentro y de fuera (digamos en proporción de 5 o 6 a 1).

El segundo requisito es darles a los miembros del equipo tiempo suficiente para realizar su trabajo. Las asignaciones de jornada completa probablemente no son ni factibles ni deseables en la mayor parte de las organizaciones, puesto que conviene que los miembros de un equipo de reingeniería continúen vinculados a los procesos que van a rediseñar; pero para que haya progreso y un aporte significativo se necesita algo así como media jornada.

El tercer requisito es un presupuesto adecuado: para sueldos de los empleados de dentro, para honorarios de los de fuera y para gastos. Esto debería ser evidente, pero cerca de dos terceras partes (el 65%) de las organizaciones e instituciones no tiene presupuesto para programas como el de la reingeniería de procesos.

Finalmente -y esto es lo más importante- no basta con sólo designar empleados, enviarlos a seminarios y dejarlos solos. Hay que capacitarlos y apoyarlos constantemente.

#### **Falta De Patrocinio**

Satisfacer las expectativas de resultados de los altos directivos y no exceder de su nivel de tolerancia de la demora es ciertamente necesario para *retener* su patrocinio, lo mismo que satisfacer su apetito de costo y riesgo, pero primero hay que *obtener* ese patrocinio. Por más que lo quieran los sistemas de información, la ingeniería industrial y los asesores profesionales internos, la reingeniería no puede ser impulsada desde el lado de la oferta. La alta administración tiene que auspiciarla por varias razones.

La primera es que el impacto de la reingeniería es tan amplio que sólo la alta administración la puede autorizar.

La segunda es que el rediseño, por lo general, involucra una modificación de la cultura, y modificar la cultura es prerrogativa exclusiva de la alta administración.

Por último, la tercera es que el rediseño requiere un liderazgo del tipo más visible.

¿Cómo obtener ese patrocinio? Un directivo generalmente necesita pasar por cuatro etapas -consciencia, curiosidad, interés y fe- antes de comprometerse a patrocinar un proyecto. La mayoría de los altos mandos ya están en las etapas de consciencia y curiosidad, por lo menos. Para pasar a la etapa de interés, el directivo necesita tener pruebas fidedignas de que la reingeniería de procesos ha funcionado para otros, y reconocer que existe una necesidad que podría ser satisfecha por su conducto.

Las organizaciones e instituciones no emprenden la reingeniería porque está de moda o porque sea una cosa excelente. La emprenden (a menudo como último recurso) porque se ven forzados a hacerlo. Esta necesidad suele ser impulsada por uno de estos tres motivos: dolor, temor o ambición.

Las organizaciones que sienten dolor (consecuente, por ejemplo, a bajo rendimiento y rentabilidad, entre otras causas) tienen que hacer algo ahora.

Las organizaciones que experimentan temor (concomitante a una amenaza de pérdida o cambio en el entorno político, económico y social, por ejemplo) tienen que hacer algo pronto.

Las organizaciones que tienen ambición (desear un mayor crecimiento sostenido, sumarse al acelerado avance tecnológico, u otros) tienen que hacer algo para materializar dicha ambición en un futuro próximo.

Si un directivo no experimenta ninguno de estos tres motivos, no sentirá la necesidad de la reingeniería, y, por ende, no se interesará en ella. En caso contrario, es menester convertir ese interés en fe, para tal fin, el alto mando deberá ser convencido de que la reingeniería puede satisfacer su ambición, erradicar su temor o aliviar su dolor. Una manera de lograr esto es demostrar éxito dentro de la organización. Otra manera es mostrarle exactamente cómo se propone uno llevar a cabo el proyecto de reingeniería, pues lo que los directivos cuestionan no es tanto si el rediseño en sí mismo funciona, sino si se puede hacer que en efecto funcione para su organización o institución.



### ***Trabajar En Un Campo De Acción Inadecuado***

A veces se escucha decir *“Estamos rediseñando la compañía”* o *“Estamos rediseñando el departamento”*. En realidad, **no se puede rediseñar una organización; lo que se rediseña es un proceso**; y muchos de ellos son interorganizacionales e interfuncionales. En efecto, una de las formas principales en que la reingeniería mejora el rendimiento es reduciendo o eliminando los errores y las faltas de eficiencia que inevitablemente surgen cuando los procesos cruzan fronteras organizacionales.

Cuando el campo de acción que se elige para un proyecto de reingeniería abarca únicamente parte de un proceso, la oportunidad de éxito disminuye. Igualmente, hay que escoger el proceso apropiado para rediseñar. No todos son igualmente importantes ni es igual su aporte a las metas de la organización.

Por esto, la definición mencionada en páginas anteriores se concreta a procesos estratégicos de valor agregado. Los procesos estratégicos sustentan la fuerza y solidez misma de una organización o institución. Los procesos de valor agregado, suministran una ganancia o beneficio significativo a los destinatarios de los mismos.

La cuestión del campo de acción está íntimamente ligada con el asunto del patrocinio. En una situación ideal, el proyecto de reingeniería sería patrocinado por el directivo y por el mando operativo. En ese caso, toda la organización se puede examinar en busca de los procesos más estratégicos y de más valor agregado para rediseñarlos. Sin embargo, a veces el patrocinador es el jefe de una unidad administrativa o hasta un jefe de departamento. En esta situación, el campo de acción del proyecto tiene que hacerse congruente con el tramo de influencia efectiva del patrocinador, y los procesos que se seleccionen para rediseño tienen que ser.

- ❁ Los más estratégicos para la misión del patrocinador.
- ❁ Los de mayor valor agregado para los usuarios o beneficiarios del patrocinador.
- ❁ Los que estén totalmente, o en su mayor parte, dentro del ámbito de control del patrocinador.



### **Confundir Reingeniería Con Actualización Tecnológica**

Otra cosa que se escucha con asiduidad es: *"Estamos rediseñando; hemos adquirido procesamiento de imagen"*, o bien: *"Estamos rediseñando; estamos pasando a plataformas de usuario/servidor"*. Sin duda, la tecnología es un elemento clave de la reingeniería, pero no es la reingeniería. Ésta última se aboca a cambiar los procesos, es decir, la manera como se hace el trabajo. Aplicar tecnología a procesos existentes se ha llamado, con razón *"pavimentar la vereda"*.

Esta interpretación equivocada se relaciona a menudo con el error de prolongar demasiado el esfuerzo. Aún cuando algunas tecnologías -como computadoras de escritorio para productividad personal o telefonía celular- son rápidas y fáciles de instalar, las que sustentan y fortalecen un proceso como un todo son más complejas y difíciles de implementar. En cambio, el aspecto social de los procesos -facultar al personal- por lo general se puede poner en práctica más rápidamente, y a menudo rinde los mayores beneficios. Muchos de los proyectos de reingeniería de mayor éxito han sido aquéllos en que la nueva tecnología se ha dejado para etapas posteriores. Esto no quiere decir que los cambios sociales sean fáciles sino que se pueden implantar más rápidamente. En realidad, lo cierto es lo contrario: el cambio social casi siempre es más difícil que el cambio técnico.



### **Misticismo**

Dado que la reingeniería requiere la voluntad de repensar como se deben ejecutar los procesos, es mucha la atención que se ha prestado al proceso de "repensar". Un estudiante de reingeniería lee, oye, y hasta ve (ya hay películas de capacitación sobre la materia) muchas cosas sobre "cambios de paradigmas", "marcos de referencia" o "pensamientos de cajón", entre otros conceptos.

En este sentido, algunas publicaciones acerca del tema podrían llevarnos a concebir la reingeniería como un acto enteramente creativo que requiere un salto intuitivo o una especie de experiencia trascendental. Esto, sencillamente, no es así. La reingeniería es una disciplina de ingeniería, aunque nueva, y la puede practicar cualquier directivo o profesional medianamente inteligente.

Así como el movimiento de potencial humano de los años setenta enseñó a muchas personas comunes y corrientes cómo transformar su vida personal, la reingeniería puede capacitar a los individuos para transformar su vida laboral. Y aún cuando en ambos movimientos se emplea a veces una terminología mística, ambos están basados en una disciplina y en métodos específicos para alcanzar el avance decisivo.



### ***Carecer De Una Metodología Eficaz***

Una metodología de reingeniería proporciona la disciplina y los procedimientos específicos para romper con viejos y estrechos moldes de pensar acerca de las organizaciones e instituciones, para concebir una mejor alternativa, para transformarla en una visión y para realizarla. Por ejemplo, la metodología de reingeniería desarrollada por R.L. Manganelli y M.M. Klein, consta de cinco etapas:

- 1 Preparación** : Movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar el proyecto de reingeniería.
- 2 Identificación** : Definir el proceso o procesos que requieren de ser rediseñados.
- 3 Visión** : Desarrollar un modelo de los procesos rediseñados y formular opciones de rediseño capaces de lograr un avance decisivo en el rendimiento.
- 4 Solución** : Definir los requisitos técnicos y sociales de los nuevos procesos y preparar planes detallados de implementación.
- 5 Transformación** : Poner en marcha los planes de reingeniería.

Estas cinco etapas constan de 54 tareas específicas que llevan al equipo de reingeniería desde el reconocimiento inicial de la necesidad de rediseñar hasta lograr el avance decisivo en rendimiento.

Una buena metodología proporciona el derrotero para la reingeniería; es decir, capacita a una organización para elegir el destino más apropiado y hallar los mejores caminos para llegar ahí. Hay muchas maneras de utilizar la metodología y cada organización tiene que escoger el enfoque que mejor satisfaga sus necesidades. Varias modificarán el orden de las tareas u omitirán algunas del todo. Otras adaptarán tareas a su propio estilo y cultura. Pero sin una buena metodología de reingeniería, las organizaciones se quedan con el “qué” pero sin el “cómo”. Sin una metodología, los proyectos de reingeniería corren el riesgo de deteriorarse y convertirse, ya sea en simples sesiones de tormenta de ideas, en círculos de calidad, o bien, en más de los mismos viejos proyectos de automatización o mejora de operaciones.

Los proyectos de reingeniería no son más arriesgados que otros tipos de proyectos de desarrollo organizacional igualmente pretenciosos. En efecto, la reingeniería puede resultar a la larga la *única* manera de alcanzar metas operacionales realmente ambiciosas. Los fracasos de los proyectos de reingeniería se han originado por lo general al cometer errores en definir, organizar o llevar a cabo el proyecto sin una metodología rigurosa.



### ***Tratar De Corregir Un Proceso En Lugar De Cambiarlo***

La manera más obvia de fracasar en reingeniería es no rediseñar sino efectuar cambios en los procesos y llamarlos reingeniería. Este término ha adquirido últimamente cierto aire de buen tono y se aplica a toda clase de programas que en realidad no tienen nada que ver con la necesidad radical de rediseño de la organización.

Con frecuencia, las organizaciones e instituciones hacen grandes esfuerzos y gastos para evitar los cambios radicales que implica la reingeniería. Algunas quizá se reorganicen, lo cual significa que no cambian en absoluto los procesos de trabajo sino sólo los estratos administrativos en torno a la gente

que los realiza. Otras se contraen, lo cual sólo significa emplear menos gente para hacer el mismo trabajo, o menos trabajo, en la misma forma. Algunas más prueban programas de motivación, con incentivos para tratar de que los empleados trabajen más.

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una organización, son familiares; y ésta se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y "sensato" tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la labor de reingeniería.



### **No Concentrarse En Los Procesos**

En ocasiones los problemas no se definen adecuadamente. "Trabajar en equipo", "Facultar", "Dar servicio al público" e "Innovar" son abstracciones y generalidades muy vagas. Describen características o atributos que uno quisiera ver en su organización, pero no hay ninguna manera directa de alcanzarlos. Son *consecuencias* de diseños de procesos y sólo se pueden realizar en ese contexto. ¿Cómo se puede empezar a trabajar en facultar al personal si no es mediante la arquitectura de los procesos de trabajo? La "innovación" también es el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma. La falla de muchas organizaciones en sus intentos de cambio, suele estar en no adoptar una perspectiva de procesos. Sin esto, los esfuerzos por mejorar una organización equivalen a reacomodar las sillas en la cubierta del *Titanic* cuando se está hundiendo.



### **No Olvidarse De Todo Lo Que No Sea Reingeniería De Procesos**

Un esfuerzo de reingeniería genera cambios de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras jerárquicas, los sistemas administrativos y los valores o cultura organizacionales - todo lo que se vincula con procesos - para conservar los cimientos que dan sustento a un sistema coherente de trabajo.

Ahora bien, sucede con frecuencia que hasta los directivos que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan con la magnitud de cambios que para ello se requieren. Es común encontrar esta situación: Un alto mando le encarga a un equipo de reingeniería que produzca mejoras definitivas para un proceso que está causando problemas. Algún tiempo después, el equipo le presenta un concepto realmente trascendental que eliminará el 90% del tiempo del ciclo, el 95% de los costos y el 99% de los errores. El directivo se estremece de felicidad. El equipo procede entonces a explicarle que para el proceso de reingeniería se requiere un nuevo sistema de calificación de oficios, consolidación de muchos departamentos, redefinición de la autoridad administrativa y un estilo distinto de relaciones laborales. El alto mando se estremece otra vez, pero ya no de felicidad al tiempo que exclama: "*¡Les pedí a ustedes que reduzcan los costos y los errores, no que rehagan la institución!*". Entonces el equipo generalmente se disuelve, y de su gran concepto de transformación no se vuelve a hablar. Pero precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la organización.



### ***Hacer Caso Omiso De Los Valores Y Las Creencias De Los Empleados***

La gente necesita alguna razón para dar un buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. No es suficiente instalar nuevos procesos; la administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen. En otras palabras, los administradores tienen que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal lo mismo que atienden a lo que ocurre en sus escritorios.

Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad. Hacer discursos no basta. Los nuevos sistemas administrativos tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Pero los altos mandos también tienen que dar charlas acerca de estos nuevos valores, y al mismo tiempo demostrar su compromiso con ellos mediante su comportamiento personal.



### ***Conformarse Con Resultados De Poca Monta***

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Una prueba crítica de éstas se presenta en el punto en que, durante el curso de la reingeniería, alguno sugiere que un cambio modesto hará funcionar el proceso el 10% mejor y prácticamente sin costo adicional, en contraposición a las penosas alteraciones y sufrimientos que crea la reingeniería. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal. Pero a la larga ésta no es tal mejora sino más bien un perjuicio.

Las mejoras marginales, por regla general, complican más el proceso corriente, y posteriormente dificultan más entender cómo funcionan las cosas en realidad. Todavía peor es que, haciendo inversiones adicionales de tiempo o capital en un proceso actual, se aumenta la renuencia de la administración a descartar totalmente dicho proceso. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la organización una entidad poco valerosa.



### ***Claudicar Y Abandonar El Esfuerzo Antes De Tiempo***

No es sorprendente que algunas organizaciones abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de un problema. Se acobardan. Pero también se han visto otras que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. Apenas tienen algo que mostrar por su trabajo y sufrimiento, se detienen. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil de la actividad de costumbre. En ambos casos, la falta de perseverancia priva a la organización de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.



### ***Limitar De Antemano La Definición Del Problema Y El Alcance Del Esfuerzo De Reingeniería***

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de antemano al fracaso cuando, antes de empezar, la alta dirección define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Éste empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar. Un equipo de reingeniería constreñido en su

campo de acción por las circunstancias, no se encuentra en las mejores condiciones para poder descubrir y atacar la verdadera naturaleza de las dificultades de una organización.

No es raro, por ejemplo, que los administradores de alto nivel en las organizaciones o instituciones de grandes dimensiones estén tan desvinculados de su realidad externa circundante que no sepan cuán deficientes son algunos de sus procesos vinculados con la atención directa al público. Aislada del nivel de proceso, la alta administración no está capacitada para definir el problema que debe resolverse ni para delimitar su alcance.

También es común que una organización afirme que su meta es servir a la sociedad pero luego proceda a restringir la reingeniería a un segmento arbitrario y pequeño del proceso, que encaje cómodamente dentro de las fronteras institucionales existentes. Este modo de proceder conduce indefectiblemente al fracaso. La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva, no cómoda. Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es reingeniería.



***Permitir Que Las Culturas Y Las Actitudes Existentes Impidan Que Empiece La Reingeniería***

Las características culturales dominantes en una organización pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience. Por ejemplo, si en ella se suele operar por consenso, su personal encontrará que, por su naturaleza de arriba a abajo, la reingeniería ofende su sensibilidad. Las organizaciones cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su

visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Las organizaciones que son enemigas de todo conflicto pueden sentirse incómodas poniendo en tela de juicio reglas establecidas largo tiempo atrás. Los directivos tienen la obligación de superar esas barreras.



### ***Pretender Que La Reingeniería Se Haga De Abajo Hacia Arriba***

Es axiomático que la reingeniería jamás puede empezar desde abajo. Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito, por grande que sea la necesidad o prodigioso su talento.

La primera razón es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. Su experiencia se limita a las funciones individuales de los departamentos en que residen. Quizá vean muy claramente, y probablemente mejor que los demás, los problemas de su departamento, pero es difícil que vean un proceso globalmente y reconozcan su deficiente diseño general como el origen de sus problemas. Los mandos inferiores o de primera línea acogen el incrementalismo más fácilmente que la reingeniería porque pueden actuar incrementalmente sin exceder el ámbito de su visión.

La segunda razón es que todo proceso de cambio, entre más radical sea, necesariamente cruza fronteras organizacionales, de suerte que ningún mando de nivel medio tiene suficiente autoridad para insistir en que tal proceso se transforme. El alcance de éste trasciende el campo de su responsabilidad. Además, algunos de los mandos medios que son afectados temen, con razón, que las modificaciones drásticas y/o substanciales de los procesos existentes les menoscaben su poder, su influencia y su autoridad. Estos individuos han invertido mucho en las actuales maneras de hacer las cosas, y el futuro de la

compañía puede estar comprometido implícitamente (y a veces explícitamente) por los intereses de carrera de ellos. Temen el cambio porque las reglas no son claras. Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le opongan resistencia y lo ahoguen. Sólo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a estas personas a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.



### ***Confiar El Liderazgo A Una Persona Que No Entiende La Esencia De La Reingeniería***

El liderazgo de la alta administración no es un indispensable requisito previo del éxito, pero no cualquier alto mando sirve para el caso. El líder tiene que ser una persona que entienda la reingeniería y esté plenamente comprometida con ella. Debe, además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. Sólo un alto directivo orientado a procesos y capaz de pensar en toda la cadena de valor agregado puede encabezar un esfuerzo de reingeniería. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.



### ***Escatimar Los Recursos Destinados A La Reingeniería***

Las leyes de la termodinámica enseñan que no es posible obtener algo a cambio de nada. En el contexto que nos ocupa, esto significa que no se pueden alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes de la inversión son el tiempo y la atención de los mejores de la organización. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes y los perezosos que no tienen nada mejor que hacer.

La reingeniería exige, igualmente, la intervención directa y personal de la alta administración. Así como no puede surgir del fondo de la organización tampoco se puede delegar en los de abajo. Los altos mandos tienen que hacer la reingeniería ellos mismos. Pueden designar a ayudantes y colaboradores, pero no pueden abdicar en ellos la responsabilidad del esfuerzo. Rediseñar tiene que ser un proyecto personal del líder, con todo lo que eso implica. Las revisiones trimestrales del progreso no bastan. El equipo de alta administración tiene que invertir un esfuerzo continuo para guiar y controlar las actividades de todos los proyectos que estén en marcha en la organización.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no le concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a ignorarla o a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.



### ***Sepultar La Reingeniería En Medio Del Cúmulo De Actividades De La Agenda De Trabajo***

Se recomienda a las organizaciones que si no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Si la atención y la energía de la administración se dispersan en muchos esfuerzos o programas distintos, de los cuales la reingeniería es apenas uno, ésta no recibirá la intensa atención que requiere. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia -la tendencia natural de la gente y de las organizaciones a seguir efectuando lo mismo que siempre han hecho- llevarán a que el proyecto se detenga. El personal sólo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante...



### ***Disipar La Energía En Un Gran Número De Proyectos***

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que es imperativo concentrar los esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Una organización se confunde en lugar de cargarse de energía si se le pide que atienda a muchas cosas a un mismo tiempo. Puede ser que varios procesos de diversa índole necesiten una reingeniería radical, pero nada se logrará si la organización trata de atender a todos los procesos simultáneamente, a menos que tenga una excepcional capacidad administrativa. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo crucial que es preciso si los administradores tienen que estar pasando constantemente de una cosa a otra.



### ***Tratar De Rediseñar Cuando El Alto Mando Está Próximo A La Jubilación***

El alto mando o el jefe de departamento que están a un año o dos de su retiro pueden ver con escepticismo o poco entusiasmo la reingeniería. No se debe ello a que se hayan vuelto perezosos o no les importe ya el futuro de la organización. Lo que pasa es que hacer cambios radicales en sus procesos traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura organizacional y para sus sistemas administrativos; y una persona que está a punto de jubilarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limitan la libertad de acción de su sucesor.

Otro problema que se presenta cuando el directivo está cerca de la edad de retiro es el efecto que el cambio previsto en la cima producirá en los demás niveles. En las organizaciones jerárquicas sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, y en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un

gran esfuerzo colectivo de reingeniería. Además, no tendrán ningún interés en un programa que cambie las reglas familiares por las cuales ganaron la posición que tienen, y querrán evitar todo posible riesgo hasta que la cuestión de la sucesión se haya resuelto.

Asimismo, cuidémonos de un alto mando cuya jubilación está cerca y dice que está ya dispuesto a aceptar los riesgos de la reingeniería. *“Al fin y al cabo, tengo poco qué perder a estas alturas de mi vida”*, aducirá él. Esto es cierto, pero si ha esperado hasta ahora para mostrarse como un directivo audaz, no es fácil que en corto tiempo pueda aprender a comportarse como lo exigen las nuevas circunstancias.



### ***No Distinguir La Reingeniería De Otros Programas De Mejora***

No se puede decir, infortunadamente, que muchas organizaciones sufran de escasez de programas para mejorar sus procesos. Cuando los tiempos se hacen más difíciles, proliferan las supuestas panaceas. Las revistas especializadas rebosan de ideas y programas para mejorar las organizaciones: calidad en el servicio, planeación estratégica, ajustes de tamaño, innovación y automatización, por nombrar unos pocos. Por lo general, estos programas son efímeros. Un peligro de la reingeniería es que los empleados la vean como sólo otro *“Programa del Mes”*. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía a un grupo impotente. Para evitar esta posibilidad, la administración tiene que confiarle la responsabilidad de la reingeniería a personal de mando susceptible de viabilizarla exitosamente, para así garantizar la persistencia en el arduo esfuerzo que exige.

Por otra parte, si la organización ha emprendido seriamente otro programa de mejoramiento (como, por ejemplo, gestión de calidad total), entonces hay que tener mucho cuidado de no posicionar la reingeniería relacionándola con ese otro programa. De lo contrario, habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme en una inútil guerra intestina por ver cuál de los dos es superior.



### ***Concentrarse Exclusivamente En Rediseñar***

La reingeniería no es sólo rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.



### ***Tratar De Hacer Reingeniería Sin Volver A Alguien Desdichado***

Sería muy grato poder decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana y todos quedan contentos; sería muy grato, pero sería una mentira. La reingeniería no les reporta ventajas a todos. Algunos empleados tienen intereses creados en las operaciones actuales, otros perderán su empleo y algunos trabajadores no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacerlos a todos es una empresa imposible que degradará la reingeniería a la categoría de un simple programa de cambio incremental, o aplazará su ejecución para el futuro.



### ***Dar Marcha Atrás Cuando Se Encuentra Alguna Resistencia***

Nadie debe sorprenderse -y mucho menos los que están encargados del esfuerzo de reingeniería de una organización- de que los empleados opongan resistencia. Ésta es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente es esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.

Se ha oído decir a algunos directivos que la reingeniería fracasó en su ámbito laboral porque los trabajadores se resistieron al cambio. La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería necesariamente encontrará.



### ***Prolongar Demasiado El Esfuerzo***

La reingeniería produce tensiones en toda la organización, y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. La experiencia indica que doce meses deben ser suficientes para el pase de la definición de un argumento pro acción a la primera entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

★ ★ ★

Sin duda, hay más motivos de fracaso de los que acabamos de enumerar porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto. Con todo, en los motivos que hemos encontrado se observa un factor común, y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa, sea cualquiera la causa inmediata, la razón subyacente se puede encontrar invariablemente en que los altos administradores no entienden bien la reingeniería o adolecen de falta de liderazgo. La reingeniería nace siempre en las oficinas directivas. Con mucha frecuencia muere también ahí.

Pese a las posibilidades de fracaso, nos confortan los muchos casos de éxito que se han reportado. Las organizaciones que emprenden la reingeniería con comprensión, con compromiso y con un vigoroso liderazgo ejecutivo seguramente triunfarán. Los beneficios del éxito son espectaculares -para la organización individualmente, para sus directivos y empleados, y para la economía nacional en conjunto.

\*\*\*\*\* Material extraído de:

Hammer, M.; Champy, J.

**"Reingeniería"**

Editorial Norma, S.A.

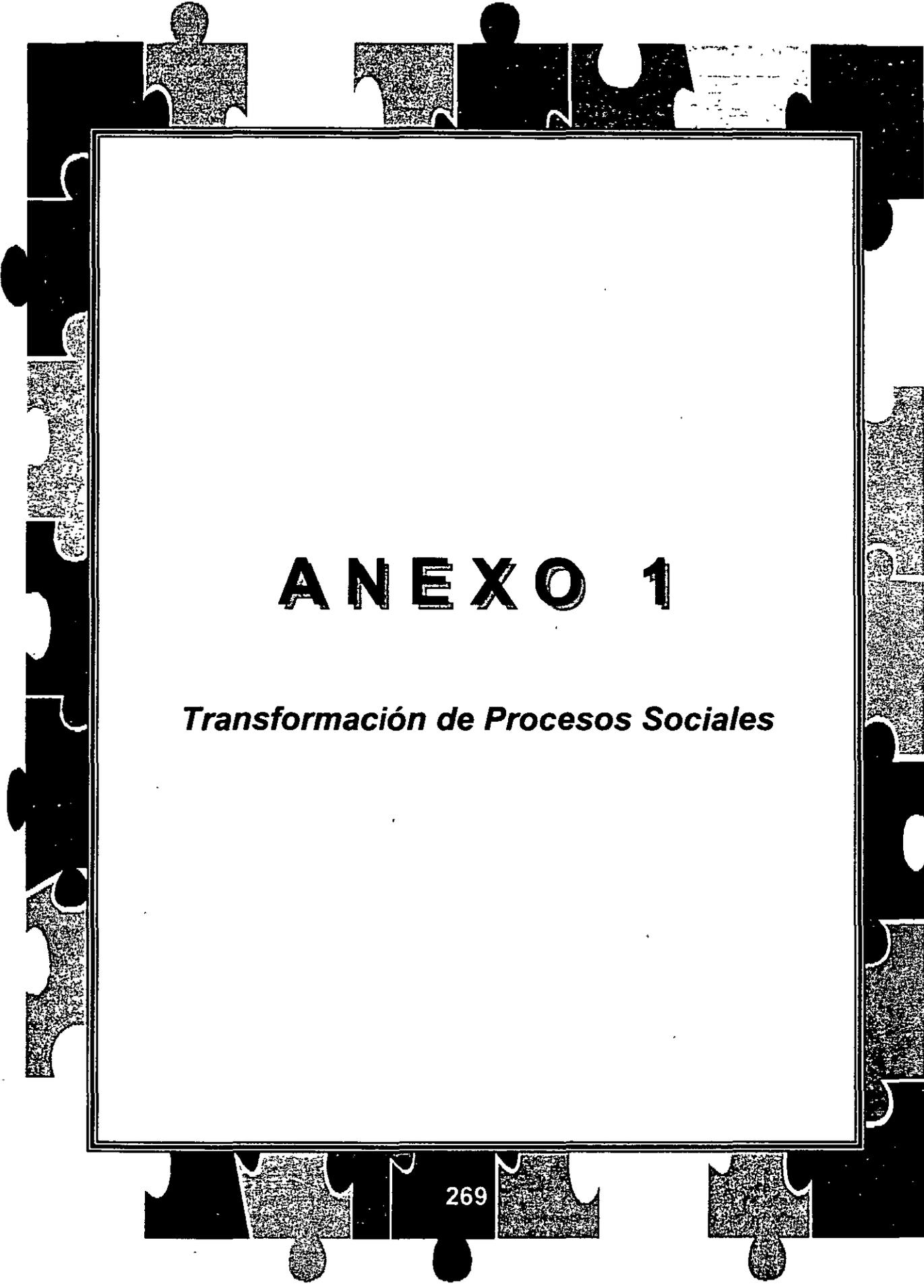
Bogotá, 1994.

Manganelli, R.L.; Klein, M.M.

**"Cómo Hacer Reingeniería"**

Editorial Norma, S.A.

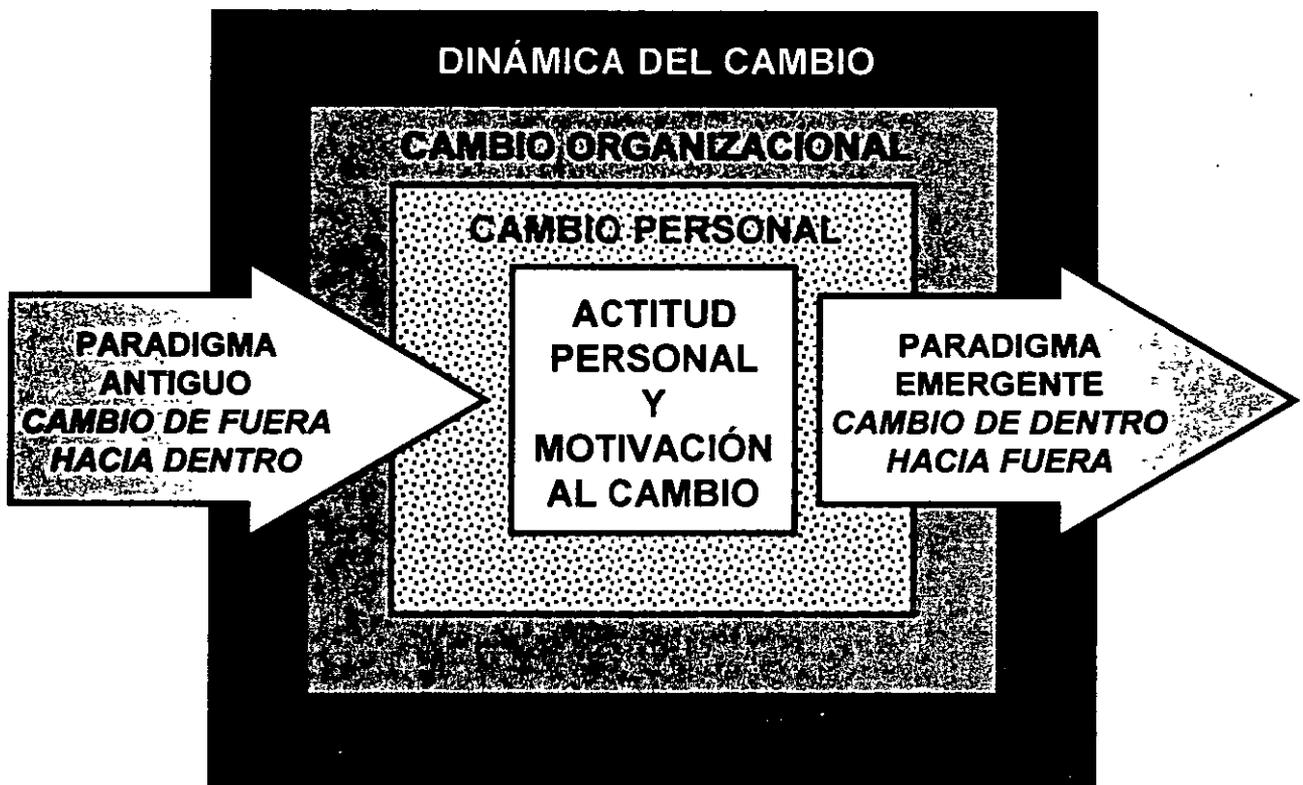
Bogotá, 1995.



# **ANEXO 1**

*Transformación de Procesos Sociales*

# PROCESO DE CAMBIO



# PROCESO DE CAMBIO PERSONAL

💡 Los **PARADIGMAS** son modelos, patrones o ejemplos a seguir con los cuales moldeamos nuestros pensamientos, sentimientos y acciones.

💡 Los **PARADIGMAS** son producto de nuestras percepciones, conocimientos y vivencias pasadas acumuladas, y representan un marco de referencia o “*mapa mental*” por cuyo conducto concebimos, comprendemos o definimos todo lo que nos sucede o circunda.

💡 Todos poseemos muchos “*mapas mentales*” que pueden clasificarse en dos categorías principales: los que se refieren al “*modo en que son las cosas*” (realidades) y los que se relacionan con el “*modo en que deberían ser las cosas*” (valores).

💡 Con estos **PARADIGMAS** o “*mapas mentales*” interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos consciencia de que existen. Simplemente *damos por sentado* que el modo como vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.

# PROCESO DE CAMBIO PERSONAL

💡 Los **PARADIGMAS**, por lo tanto, se constituyen en “*supuestos básicos*” generadores de nuestras actitudes y de nuestra conducta. El modo como vemos las cosas es la fuente de la manera en que pensamos y de la forma en que actuamos.

💡 Si bien los **PARADIGMAS** nos sirven como orientación o guía para hacer frente a las situaciones o resolver los problemas que se nos presentan día con día, lo cierto es que también nos suelen perjudicar, en tanto nos impiden considerar perspectivas diferentes, romper con estereotipos y crear nuevos modelos para entender al mundo y a las personas que nos rodean.

💡 Todos tendemos a pensar que percibimos las cosas como son, con *objetividad*. Pero no es así. Las vemos, no como *son*, sino como se nos ha condicionado para verlas. Así, cada individuo contempla las cosas de manera distinta, pues cada uno mira a través del cristal de su propia *subjetividad*.

💡 Es prácticamente inútil tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas a largo plazo si no examinamos los **PARADIGMAS** básicos de los que éstas surgen.

# PROCESO DE CAMBIO PERSONAL

💡 Cuanto más consciencia tengamos de la medida en que la experiencia e historia propias, han influido sobre nuestros **PARADIGMAS**, “*mapas mentales*” o “*spuestos básicos*”, podremos asumir, en mayor grado, la responsabilidad inherente a los mismos, examinarlos, someterlos a la prueba de realidad, escuchar a los demás y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un panorama más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

💡 Un **PARADIGMA**, engendra una actitud, una actitud una conducta, una conducta un carácter, un carácter un destino.

💡 Una **ACTITUD** es nuestra disposición mental ante lo que somos y lo que nos rodea.

💡 Nuestras **ACTITUDES** pueden ser cambiadas a voluntad pero hay que trabajar para tal fin.

# **PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

## ***CAMBIO DE VALORES SOBRE LA NATURALEZA HUMANA EN EL TRABAJO***

- \* Eliminación del supuesto de que el hombre es esencialmente malo y tendencia a considerarlo como capaz de ser bueno.**
- \* Eliminación del supuesto de que las personas no cambian y tendencia a considerar que están en transformación.**
- \* Eliminación del temor a las diferencias individuales y tendencia a aprovecharlas.**

# **PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

## ***CAMBIO DE VALORES SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO***

- \* Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencia a proporcionar una retroalimentación adecuada.**
- \* Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencia a facilitar su expresión.**
- \* Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.**
- \* Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.**

# **PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

## ***CAMBIO DE VALORES Y NORMAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO***

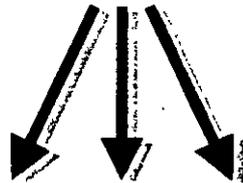
- \* Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica en el trabajo y tendencia a considerarlo como persona.**
  
- \* Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal, y tendencia a usar el nivel jerárquico en beneficio de la organización.**
  
- \* Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.**
  
- \* Eliminación de la importancia atribuída a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.**

# TIPOS DE CAMBIO

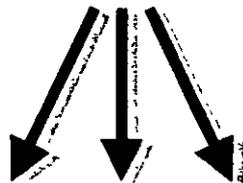
**RACIONAL  
FUNCIONAL**



**DESEO DE PERMANENCIA**



**TOLERAR \* COMUNICAR \* NEGOCIAR**



**MANEJO DE CONFLICTOS**



**¡ DECISIÓN DE PERMANECER !**

**EMOCIONAL  
RADICAL**



**RUPTURA \* SEPARACIÓN**



**DOLOR**

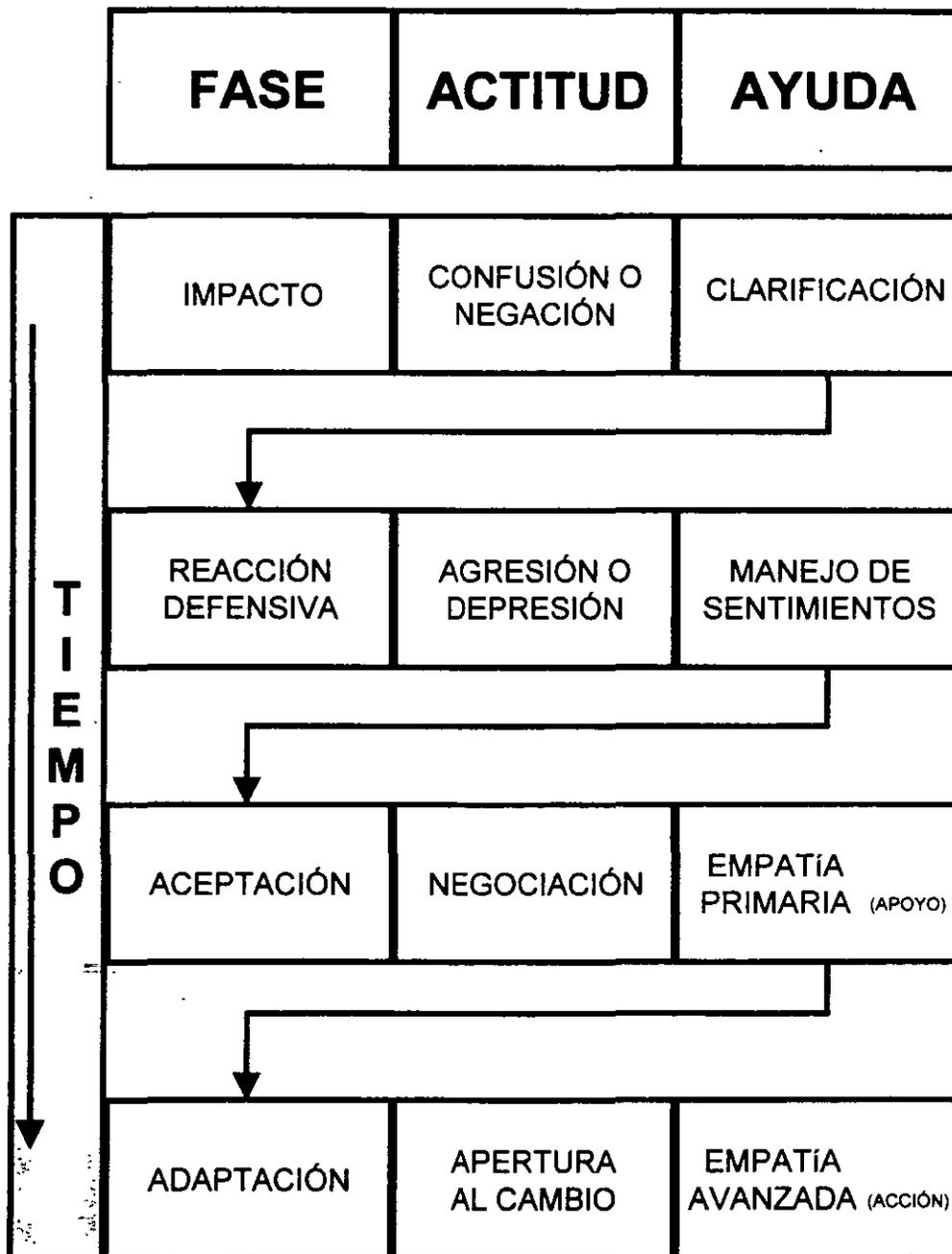


**PÉRDIDA**



**PROCESO**

# DINAMICA DEL CAMBIO



# DINAMICA DEL CAMBIO

## LA RELACIÓN DE AYUDA

### ① ANTIPATÍA:

Desaprobación.  
Evaluación negativa.  
Decisión de estar en contra del otro.  
*Proceso emocional*

### ② SIMPATÍA:

Aprobación.  
Evaluación positiva.  
Decisión de estar por encima del otro.  
*Proceso emocional*

### ③ EMPATÍA:

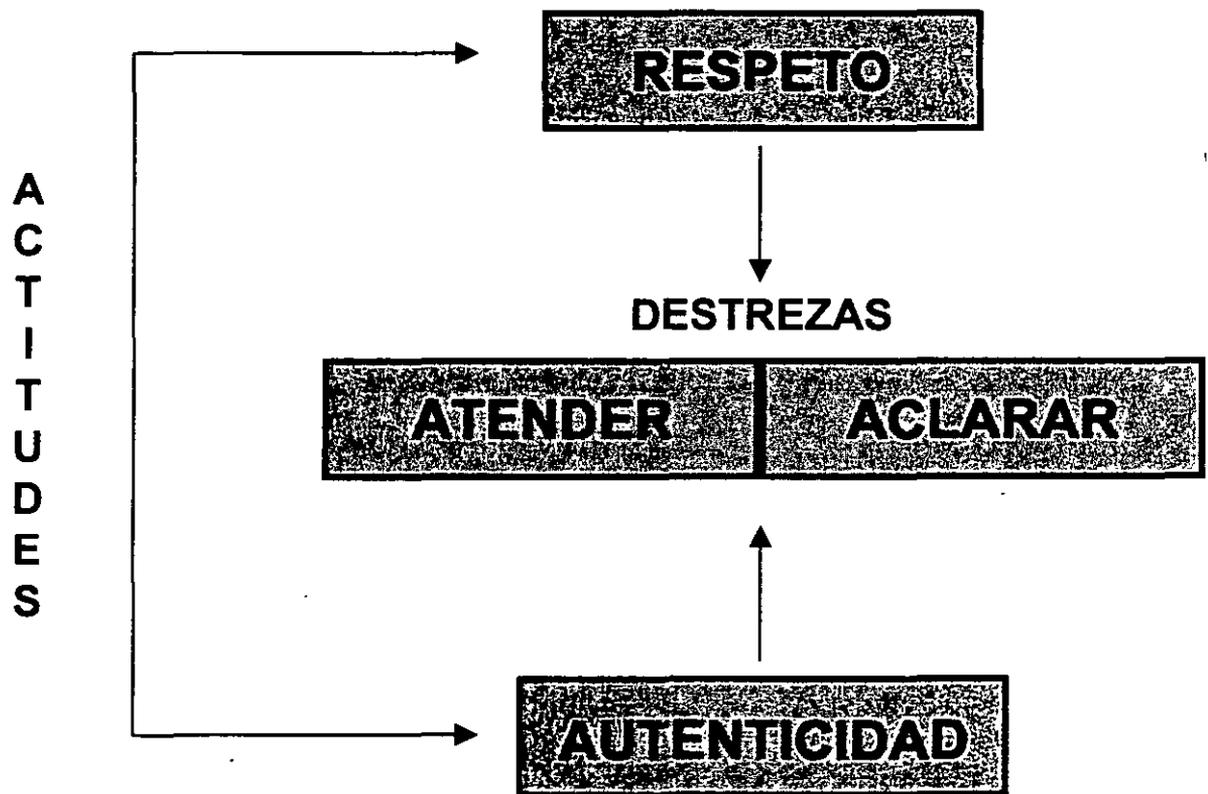
Aceptación incondicional.  
Ausencia de evaluación.  
Decisión de estar con el otro.  
*Proceso racional*

# DINAMICA DEL CAMBIO

## LA EMPATÍA EN LA RELACIÓN DE AYUDA

ETAPA I

EMPATÍA PRIMARIA



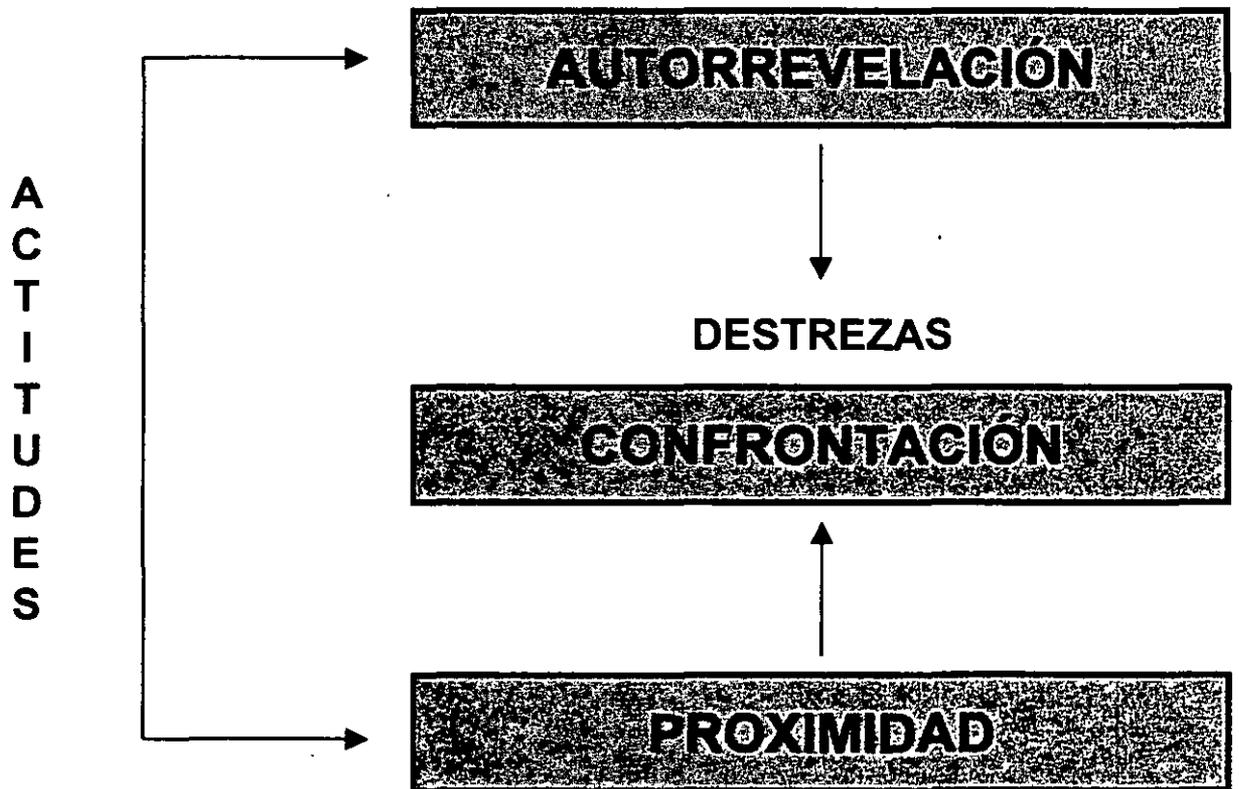
COMPRESIÓN EXACTA DE SENTIMIENTOS, EXPERIENCIAS  
Y CONDUCTAS, VISTOS DESDE  
EL MARCO DE REFERENCIA DEL INTERLOCUTOR.

# DINAMICA DEL CAMBIO

## LA EMPATÍA EN LA RELACIÓN DE AYUDA

ETAPA II

EMPATÍA AVANZADA



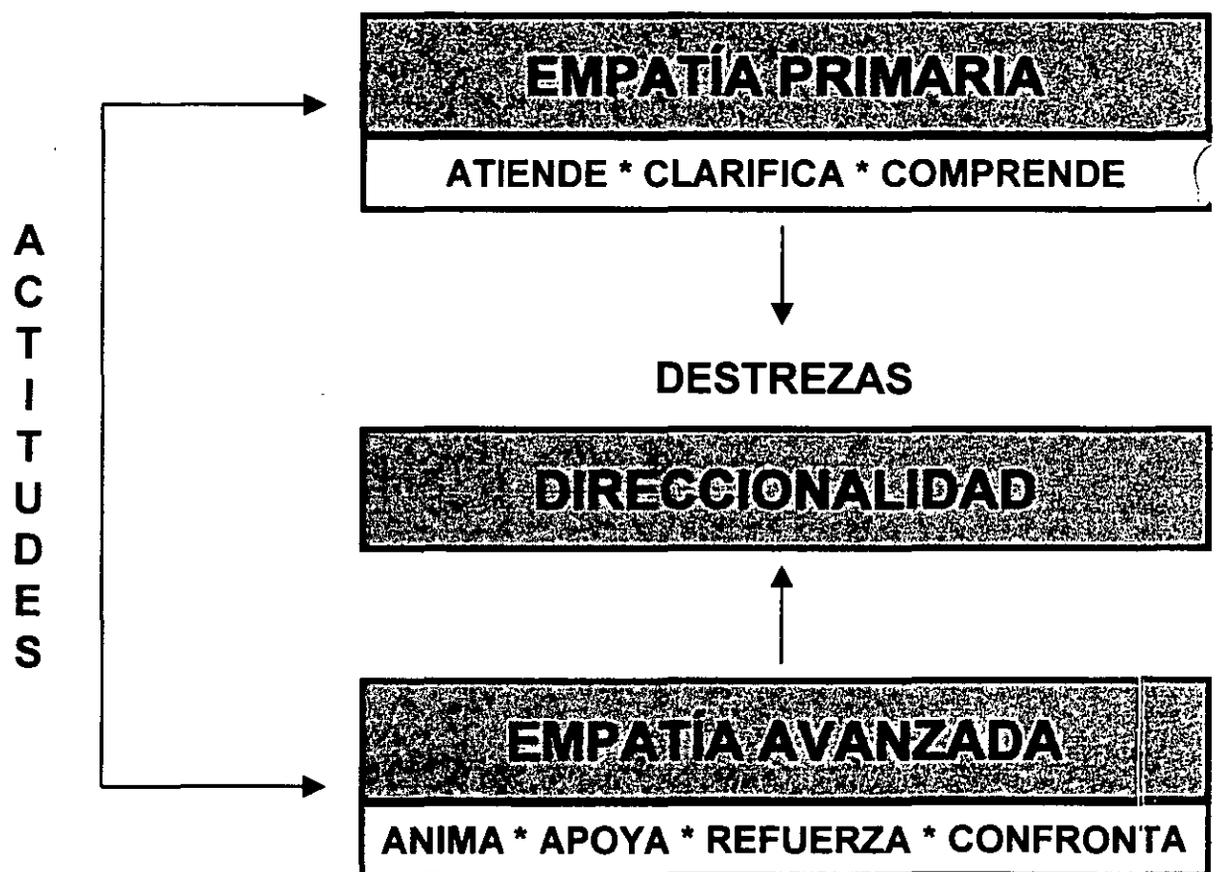
**COMPRESIÓN TOTAL :**  
**SE AYUDA AL INTERLOCUTOR A ENTENDERSE**  
**A SÍ MISMO A NIVEL PROFUNDO.**

# DINAMICA DEL CAMBIO

## LA EMPATÍA EN LA RELACIÓN DE AYUDA

ETAPA III

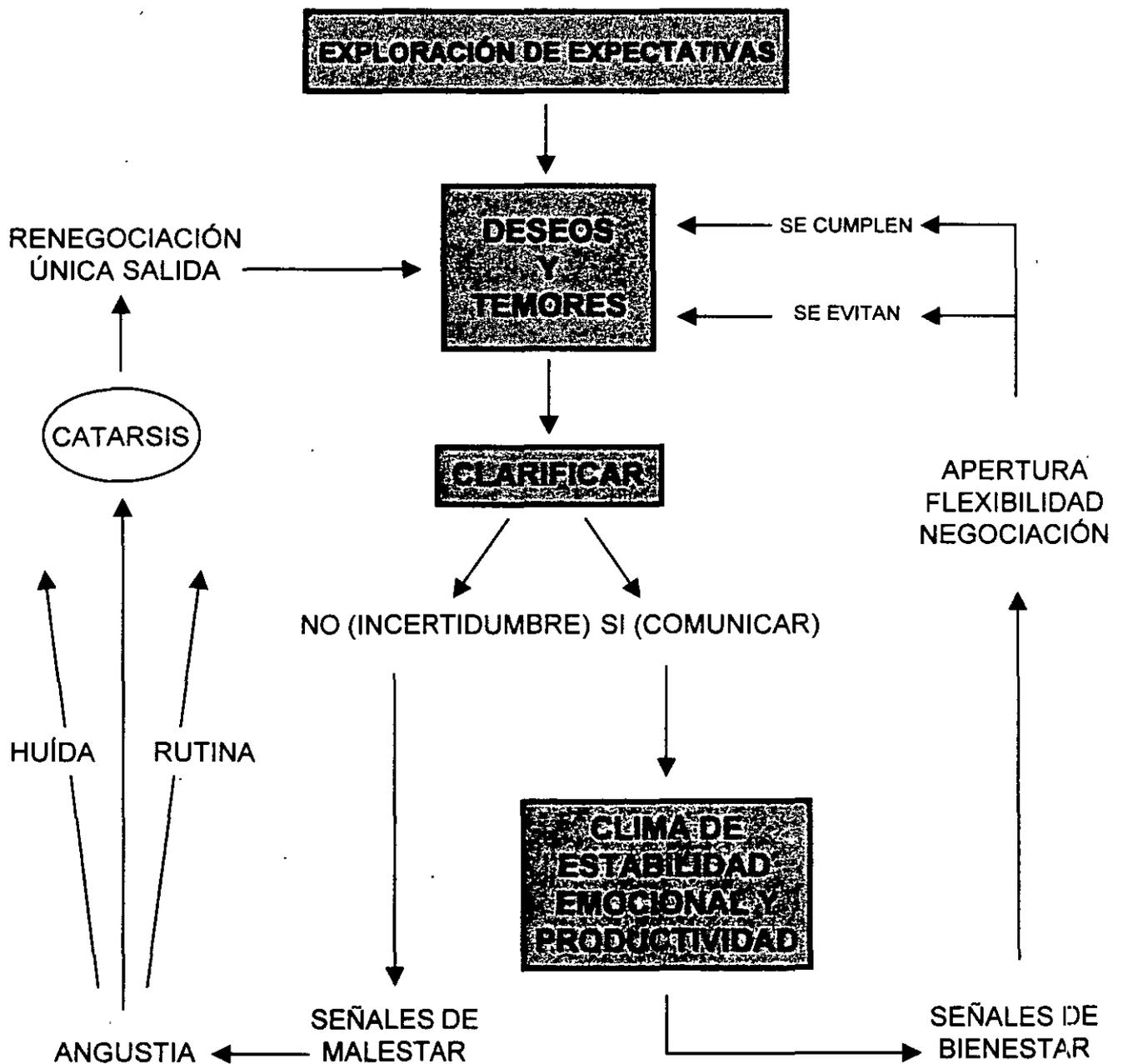
EMPATÍA PROFUNDA



SE ENSEÑAN AL INTERLOCUTOR MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

# ESTRATEGIAS DE CAMBIO

## MODELO DE RENEGOCIACIÓN PLANEADA



# ESTRATEGIAS DE CAMBIO

## MODELO DE RIESGO CALCULADO



# ESTRATEGIAS DE CAMBIO

## MODELO DE MOTIVACIÓN PERSONAL

AL DESEO DE OBTENER UN OBJETIVO QUE SATISFACE UNA  
NECESIDAD LE LLAMAMOS MOTIVACIÓN

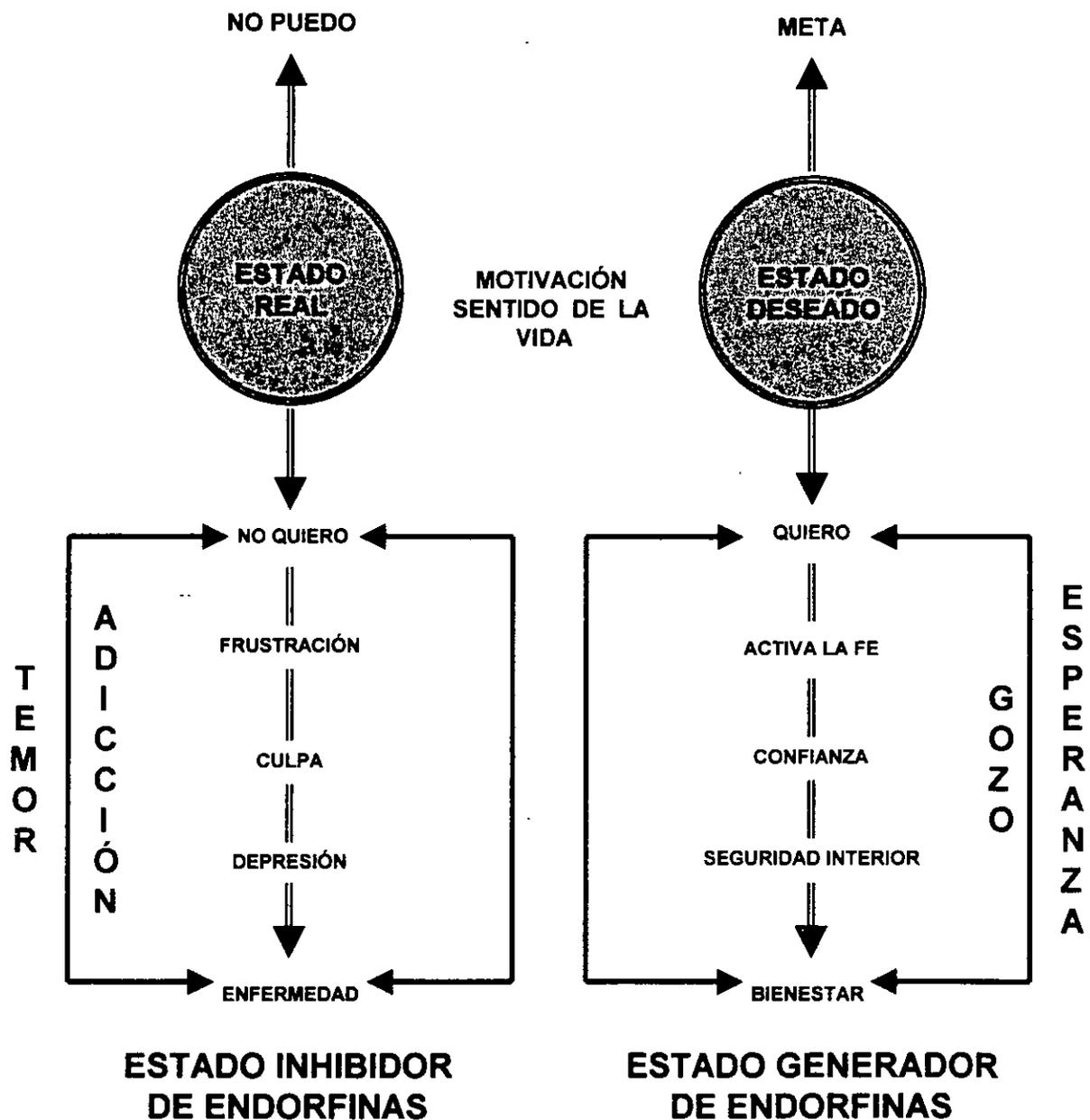
HAY TRES TIPOS DE MOTIVACIÓN:

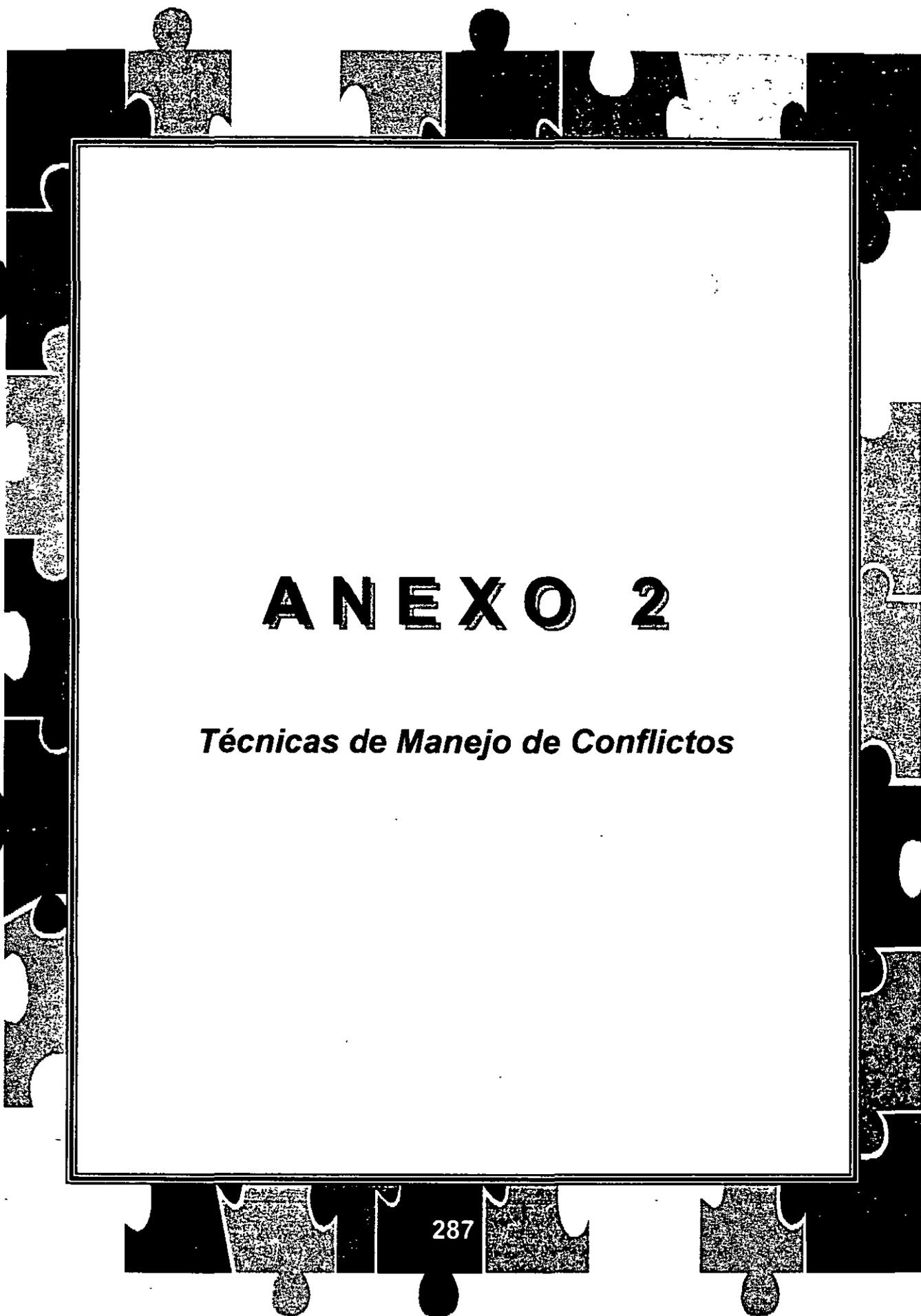
*INTRÍNSECA, EXTRÍNSECA Y TRASCENDENTE*

- \* Cuando deseamos realizar una actividad solamente por el premio que vamos a recibir a cambio, la motivación es extrínseca o externa. Este tipo de motivación es la más pobre y frágil.
- \* Cuando deseamos realizar una actividad porque el logro mismo de la tarea nos produce satisfacción, la motivación es intrínseca o interna, y es más efectiva.
- \* La motivación más poderosa es la trascendente, es decir, cuando deseamos hacer algo porque nos permite autorrealizarnos sirviendo a nuestra familia, empresa y país. Esta motivación nos permite dejar huella.

# ESTRATEGIAS DE CAMBIO

## MODELO PSICOBIOLÓGICO



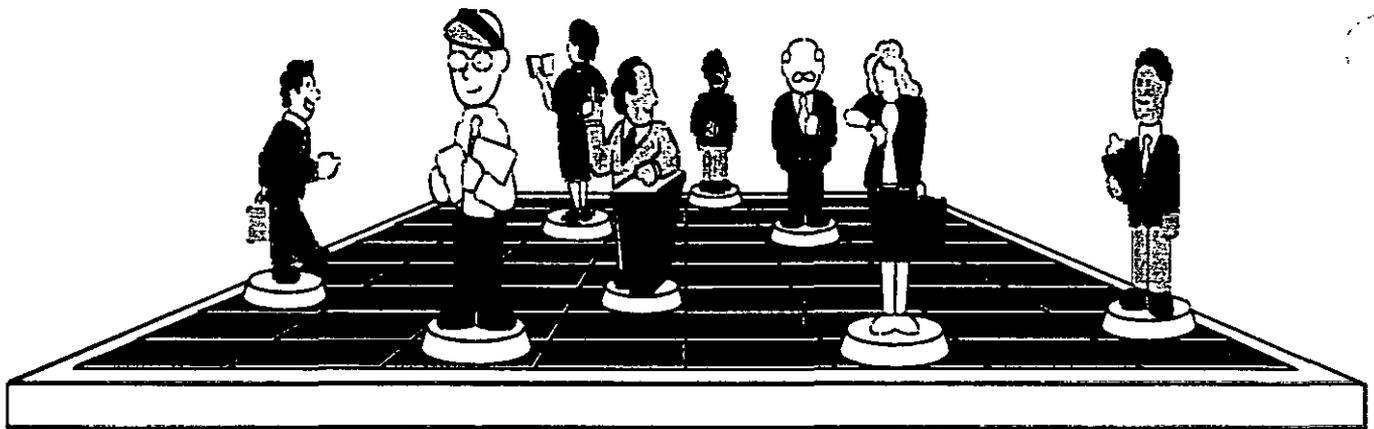


# **ANEXO 2**

*Técnicas de Manejo de Conflictos*

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

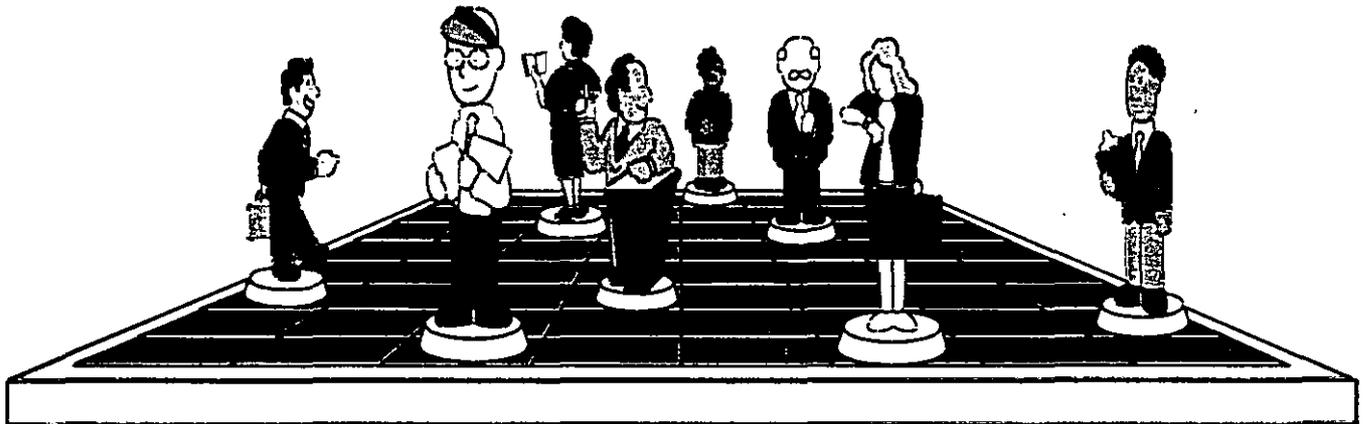
## INTEGRACIÓN



**SIGNIFICA PROFUNDIZAR EN LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA, MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESES O NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL MISMO, CON EL FIN DE ENCONTRAR UNA ALTERNATIVA QUE PERMITA SATISFACER A TODOS LOS INVOLUCRADOS.**

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

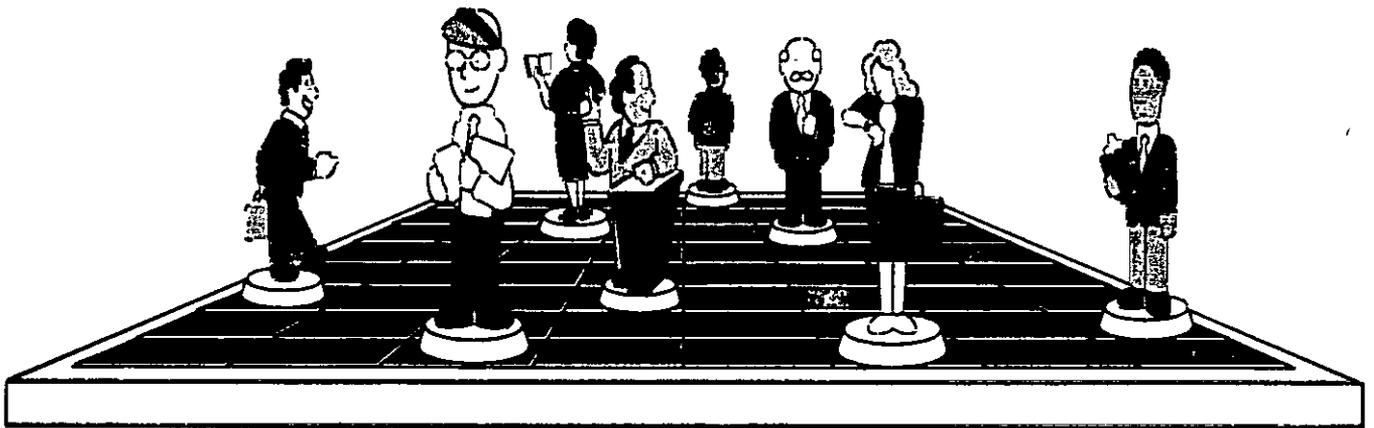
## CONCILIACIÓN



**IMPLICA ENCONTRAR UNA RESPUESTA  
ADECUADA Y MUTUAMENTE ACEPTABLE QUE SATISFAGA  
PARCIALMENTE A LAS PARTES INVOLUCRADAS.  
ESTO PUEDE REPRESENTAR INTERCAMBIAR CONCESIONES, O  
BIEN ADOPTAR UNA RÁPIDA POSTURA INTERMEDIA.**

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

## EVITACIÓN

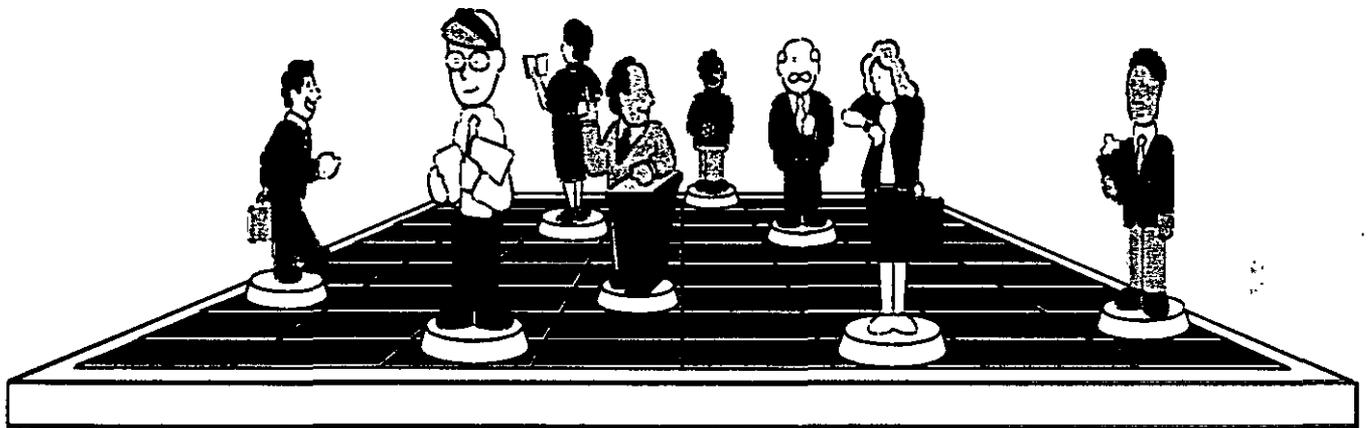


**IMPLICA PRETENDER DESAPARECER EL PROBLEMA DE UNA FORMA PROPOSITIVA, RESTÁNDOLE IMPORTANCIA, MINIMIZANDO Y SOSLAYANDO SUS EFECTOS, O BIEN, EVADIÉNDOLO DIPLOMÁTICAMENTE.**

**NO SE ADOPTA UNA POSTURA PROACTIVA PARA SU RESOLUCIÓN, EN TANTO ÉSTA PRETENDE DEJARSE EN MANOS DE TERCERAS PERSONAS, ASÍ COMO AL SIMPLE PASO DEL TIEMPO, O A LA OCURRENCIA DE CIRCUNSTANCIAS FORTUITAS.**

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

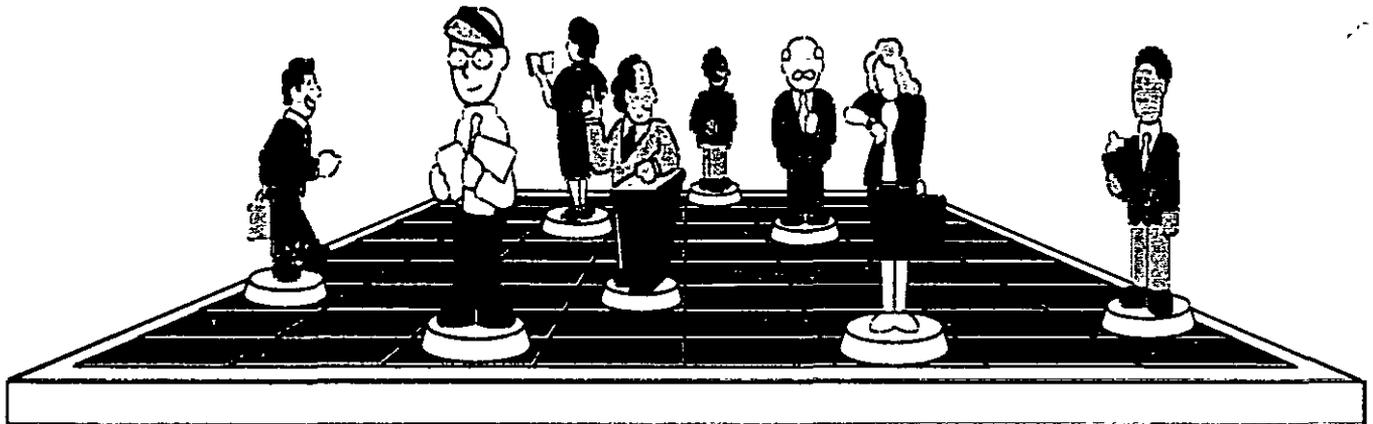
## COMPLACENCIA



**IMPLICA OLVIDARSE DE LOS PROPIOS INTERESES Y NECESIDADES PARA SATISFACER LOS DE OTROS INDIVIDUOS. EXISTE AQUÍ UN IMPORTANTE ELEMENTO DE SACRIFICIO QUE PUEDE RESPONDER A UNA GENEROSIDAD DESINTERESADA Y CARITATIVA, A UNA OBEDIENCIA INCONDICIONAL A LAS ORDENES Y DEMANDAS DE OTROS CUANDO SE PREFERIRÍA NO HACERLO, O BIEN, A UNA RENUNCIA A LOS DERECHOS Y PUNTOS DE VISTA PERSONALES EN FAVOR DE LOS AJENOS.**

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

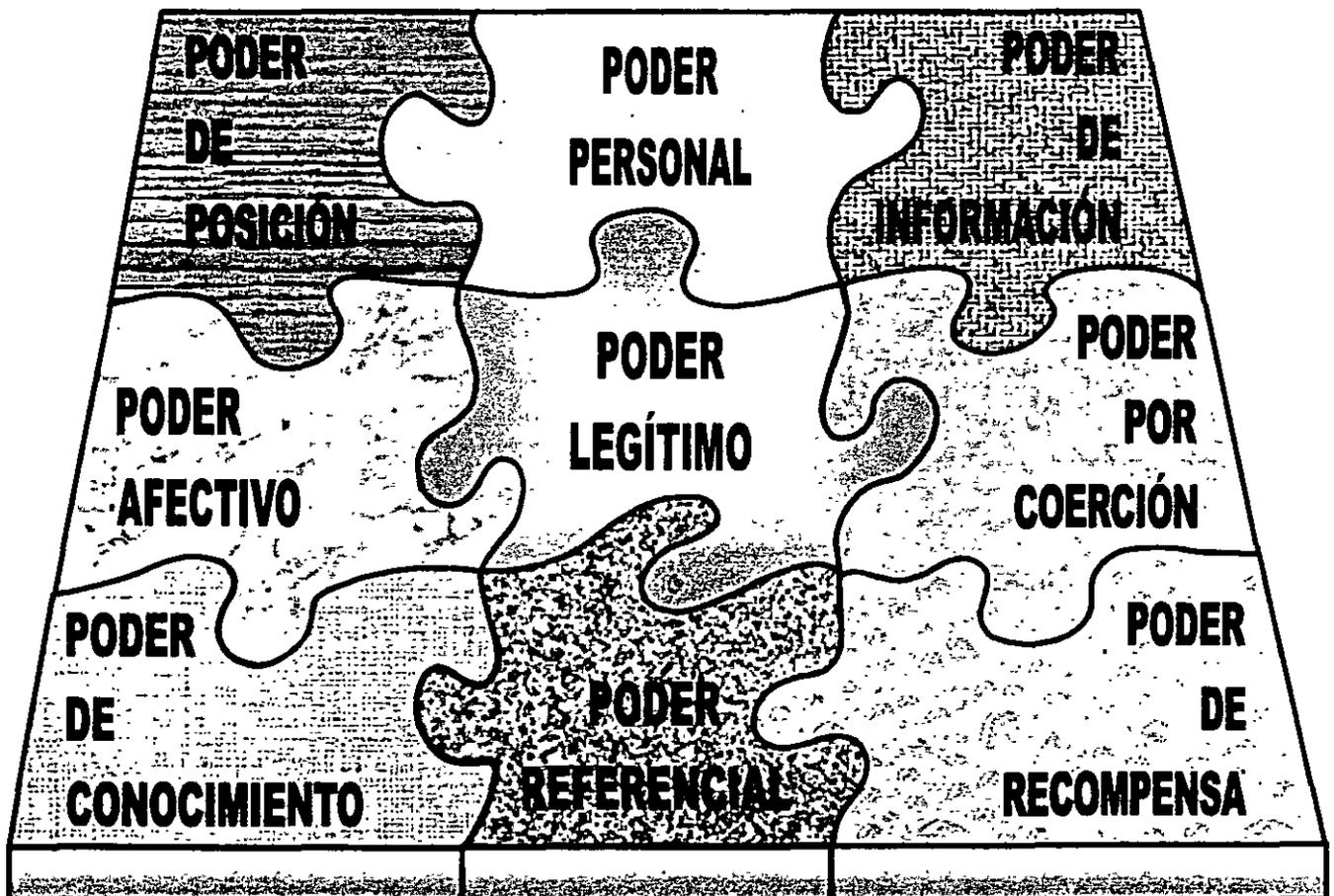
## *USO DEL PODER*



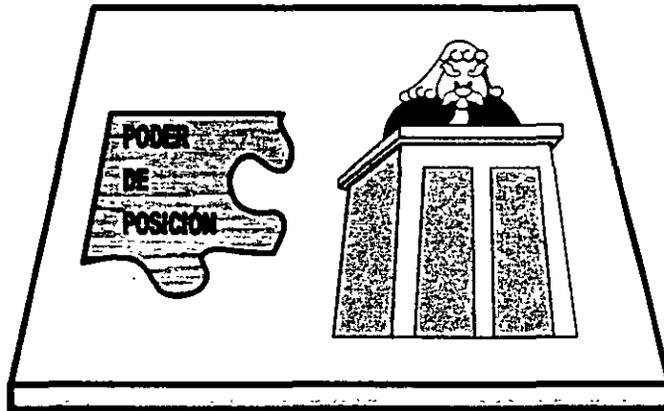
***IMPLICA RECURRIR A LA FUERZA,  
AL EMPLEO DE ALGUNA FORMA DE AUTORIDAD  
O A LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS PARA AVALAR  
UN ENFOQUE O POSICIÓN DETERMINADA.***

# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS

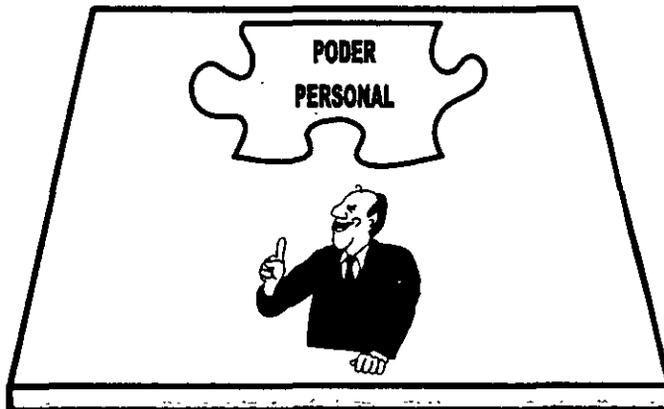
## TIPOS DE PODER



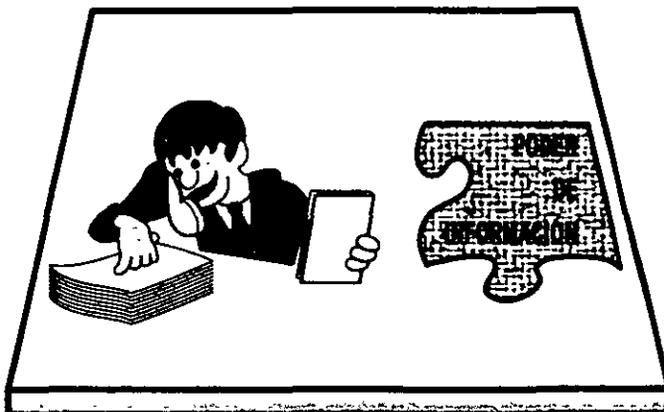
# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS



*Se otorga a alguien por una distinción o jerarquía determinada que se le ha conferido, como ser designado Presidente, Director, Gerente, Jefe, u otros nombramientos similares.*



*Es fruto del reconocimiento a las cualidades y atributos que caracterizan a un ser humano.*



*Emana del influjo que pueden tener el discurso, la argumentación o el cúmulo de datos y experiencias que posee un sujeto sobre el surgimiento de nuevas opiniones, perspectivas y conceptos en otras personas.*

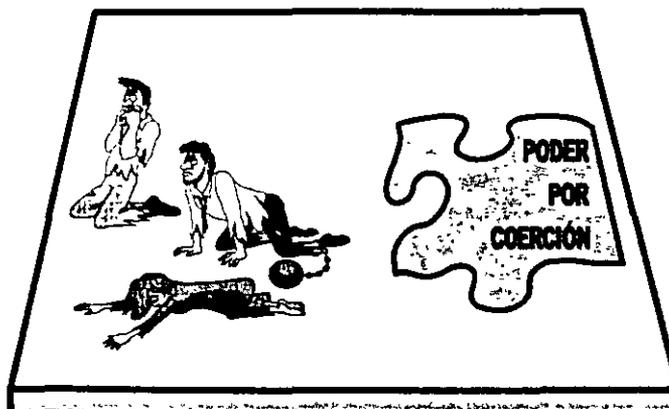
# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS



*Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ésta por lazos emotivos que generan lealtad hacia ella y no le permiten contrariarla.*



*Se otorga con base en un sistema de normas, procedimientos, creencias y valores que rigen el funcionamiento de un grupo dentro de un contexto determinado.*



*Se ejerce influencia a partir del hecho de estar en condiciones de infligir castigos o de imponer consecuencias negativas tras la aparición de conductas consideradas inadecuadas o indeseables.*

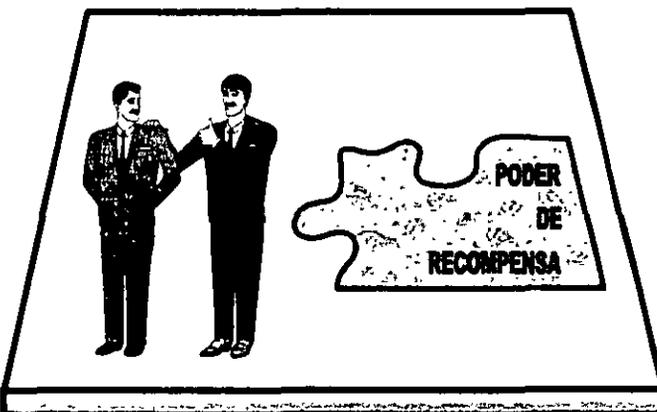
# TECNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS



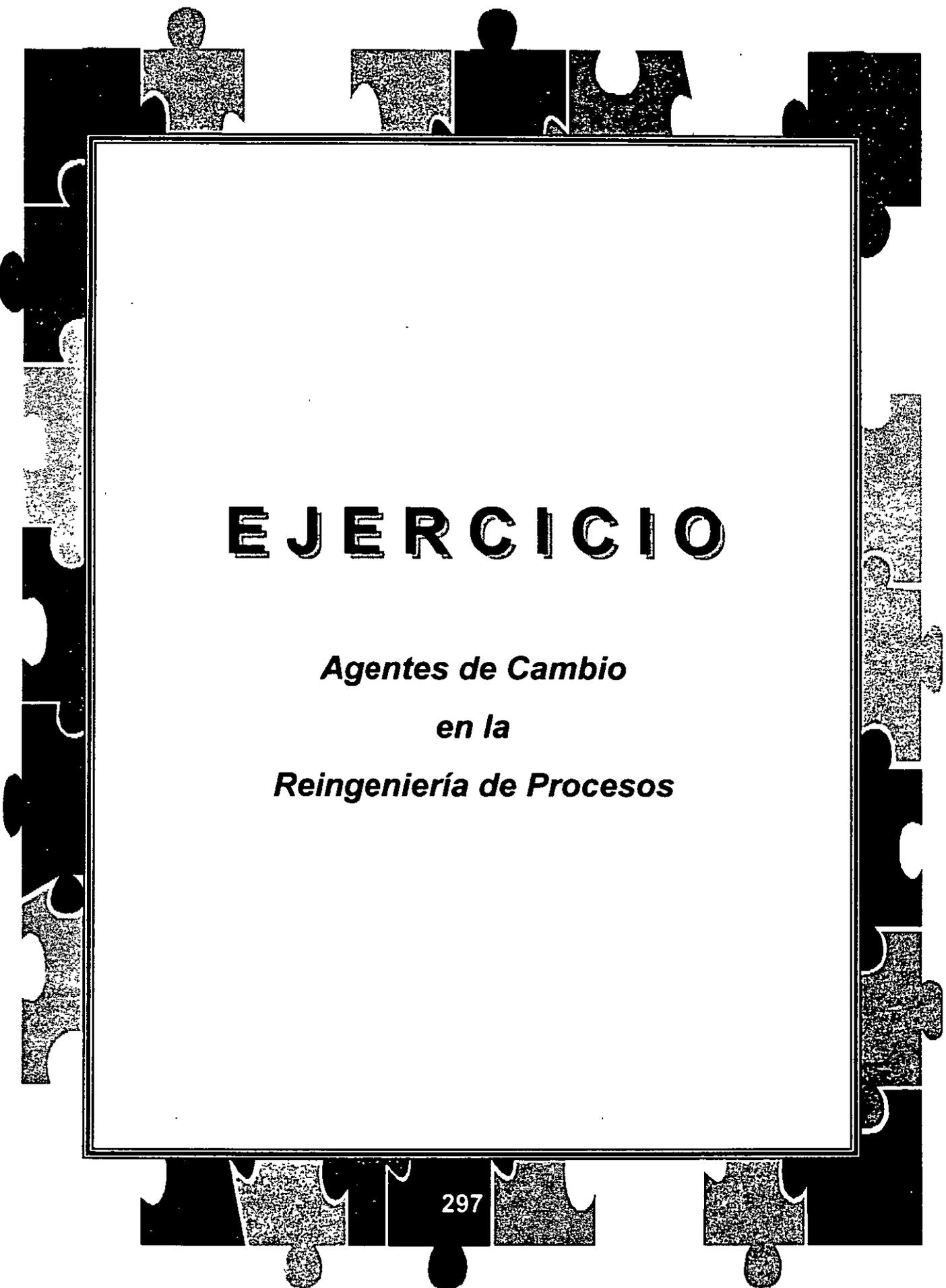
*Se presenta cuando un sujeto sigue las prescripciones dictadas por otro, en virtud del acervo cognoscitivo, cultura o sapiencia mostrados por este último.*



*Se manifiesta cuando un individuo se constituye en un modelo de comportamiento a seguir como resultado de una identificación con los atributos, características o valores que él representa, sin importar la naturaleza positiva o negativa a ellos inherente.*



*Se ejerce influencia a partir del hecho de estar en condiciones de proporcionar reconocimientos, premios e incentivos, o bien de propiciar el advenimiento de consecuencias positivas, tras la aparición de conductas consideradas adecuadas o deseables.*



# EJERCICIO

*Agentes de Cambio  
en la  
Reingeniería de Procesos*

## INSTRUCCIONES

1. Leer el documento anexo en su totalidad.
2. Formular una nomenclatura alternativa, aplicable a la administración pública, para hacer referencia a los diversos agentes de cambio en los procesos de reingeniería.
3. Utilizar dicha nomenclatura para plantear un ejemplo de proyecto concreto y viable de reingeniería de procesos dentro de su propio campo de acción.
4. Preparar y realizar una breve presentación en clase sobre el ejemplo de proyecto de reingeniería considerado en el inciso precedente, haciendo particular énfasis en la designación de los diferentes grupos e individuos involucrados en el mismo, así como en la descripción detallada de sus respectivas funciones, actividades y responsabilidades específicas.

## AGENTES DE CAMBIO EN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS : PRINCIPALES PROTAGONISTAS

Las organizaciones e instituciones no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el "qué" del proceso de reingeniería, necesitamos atender al "quién". La forma en que se elige, integra y dirige al personal que realiza la reingeniería es el punto clave para el éxito del esfuerzo.

Se han visto surgir los siguientes papeles, sea aisladamente o en diversas combinaciones, durante el trabajo con organizaciones que están llevando a cabo procesos de reingeniería:

- **Lider** : Un alto directivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- **Dueño del Proceso** : Un mando intermedio que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- **Equipo de Reingeniería** : Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- **Comité Directivo** : Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos mandos que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- **Zar de Reingeniería** : Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la organización.

En un mundo ideal, la relación entre todos éstos protagonistas sería así: El **líder** nombra al **dueño del proceso**, quien reúne al **equipo de reingeniería** para rediseñar el proceso con ayuda del **zar** y bajo los auspicios del **comité directivo**. A continuación se examinan más detalladamente estos papeles y a las personas que los desempeñan.

### ***El Líder***

El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto directivo con autoridad suficiente como para hacer que la organización o institución cambie de rumbo en un sentido diametralmente opuesto y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que acarrea la reingeniería. Sin un líder, una organización podrá hacer algunos "estudios teóricos", y hasta podría salir con algunos conceptos de diseño de procesos; pero sin un líder, no habrá realmente ninguna reingeniería. Aunque se inicie, el esfuerzo perderá rápidamente impulso o se malogrará antes de que llegue a ejecutarse.

A ningún alto directivo se le suele "asignar" el oficio de líder. Éste es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad para sacarlo adelante se convierte en líder de la reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar a la organización, de hacer que funcione a niveles óptimos, de lograr, en fin, que todo quede completamente bien.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear; le comunica a todo el personal el sentido de propósito y de misión. El líder debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará a cabo hasta el final. De las convicciones y el entusiasmo del líder, la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en un viaje hacia lo desconocido.

El líder inicia también los esfuerzos de reingeniería de la organización. Es él quien nombra altos mandos como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los líderes deben crear también un ambiente propicio para la reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier individuo racional en un ambiente institucional reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un directivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del oficio del líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. "Sean audaces", les dice, "y si alguien les pone dificultades, pásenmelas a mí. Si alguno les cierra el paso, díganme quién es y yo lo arreglaré".

¿Quién puede hacer el papel de líder? Para este papel se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que la reingeniería *pueda* tener lugar. No es necesario que sea la autoridad suprema; en realidad, rara vez lo es. En el caso de las organizaciones e instituciones públicas, el máximo dirigente tiene múltiples deberes que van desde gestionar recursos económicos hasta entenderse con funcionarios clave y mantener la paz con otras instancias gubernamentales. Muchas de esas responsabilidades dirigen su atención hacia fuera de la organización, lejos de sus procesos. De modo que el papel de líder recae más bien en el jefe de operaciones o directivo de segundo nivel, cuya vista está dirigida tanto hacia fuera, hacia la ciudadanía, la sociedad civil o los usuarios externos, como hacia adentro, hacia las operaciones técnicas y administrativas.

Si una organización proyecta limitar la reingeniería a sólo una parte de su estructura funcional, el líder puede ocupar una posición menos alta. Sin embargo, si tal es el caso, el líder debe tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos implicados. En caso contrario, el líder de este esfuerzo de reingeniería tendría que estar más arriba en la jerarquía. Por razones análogas, un jefe funcional, no suele estar en capacidad de actuar como líder, a menos que el esfuerzo de reingeniería esté completamente dentro del dominio de la función.

El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería. Un guardián del *statu quo* nunca podrá hacer acopio de la pasión y el entusiasmo que el esfuerzo requiere.

El líder tiene que *ser* líder. Se le define no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que *quieran* hacerlo. El líder no coacciona o presiona a nadie a hacer cambios que le repugnan. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad, e incluso con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización. Colocarse a la cabeza cuando hay riesgo es parte de su liderazgo.

El líder de reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas.

*Señales* son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: qué significa, por qué se hace, cómo habrá de hacerse, y qué se necesita. Los líderes que han tenido éxito han aprendido que siempre subestiman cuánta comunicación tienen que hacer. Pronunciar un discurso o dos -o diez- no basta para empezar a transmitir el mensaje. La reingeniería es un concepto difícil de asimilar porque contraviene todo lo que la gente ha hecho en su carrera. En muchos casos, los empleados no ven (o se niegan a ver) la necesidad de ella. Sólo una persona que tome la reingeniería muy en serio, quizá hasta el punto del fanatismo, pueda enviar las señales apropiadas. Winston Churchill definía al fanático como un individuo que no puede cambiar de opinión y no quiere cambiar de tema. Según esta definición, el líder de reingeniería debe tener fanatismo porque la repetición constante del mensaje es necesaria para que la gente lo entienda y lo tome en serio.

*Símbolos* son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Destinar a "los mejores y a los más capaces" de la organización a los equipos de reingeniería, rechazar propuestas que sólo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de en medio a individuos que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la reingeniería.

El líder necesita usar también *sistemas* de administración para reforzar el mensaje de reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes. Castigar al innovador cuando fracasa su innovación solo propicia que nadie más vuelva a tratar de hacerlo. En última instancia, no es el fracaso lo que debe castigarse, sino más bien la ejecución descuidada y la incapacidad de reconocer la realidad.

Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aún cuando fracasen, y no someterlos a acciones punitivas. Una organización que exija perfección constante descorazona a la gente, la vuelve tímida y reservada. Como dijo Voltaire: "Lo perfecto es enemigo de lo bueno".

Algunos líderes han encontrado imposible iniciar sus esfuerzos de reingeniería en culturas institucionales que habían resultado demasiado reacias al cambio. En tal caso, muchos han optado por empezar introduciendo una serie de modificaciones administrativas y estructurales que no están dentro de lo que se define como reingeniería de procesos, pero que ayudaron a crear un ambiente en el cual ésta podría tener éxito más adelante. El poder de tales modificaciones es que les permitió decir que habían "quemado las naves", de tal suerte que no había ya adonde ir como no fuera hacia adelante. La expresión alemana "*una retirada hacia adelante*" capta la combinación de desesperación y ambición que muchos líderes de reingeniería encuentran necesario infundir a sus organizaciones.

¿Qué parte de su tiempo debe dedicar el líder a la reingeniería? En el proceso de reingeniería propiamente dicho, el líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, usualmente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo al esfuerzo, pues al fin y al cabo, un alto mando tiene que atender a otras cosas, incluso conservar vivo el funcionamiento de la organización o institución hasta que empiecen a verse los resultados de la reingeniería. No obstante lo anterior, la reingeniería debe estar, al mismo tiempo, tan profundamente incrustada en la consciencia y en los objetivos del líder, que se convierta en la base de todo cuanto él realiza.

La mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silos funcionales dentro de la organización, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras. Nadie podrá obligarlos a cambiar los sistemas de compensación y medición, nadie podrá obligar al área de recursos humanos a redefinir su sistema de calificar un oficio. No habrá nadie para convencer a los que se ven afectados por la reingeniería de que no hay alternativa y de que los resultados justificarán los sacrificios que impone el proceso.

¿Qué pasa si no surge al principio ningún líder? ¿Qué pasa si los primeros individuos inspirados para rediseñar no están colocados en posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo comience? En ese caso, tienen que llevar a bordo a un líder. Para ello se requerirán tacto, perseverancia y modestia. Tendrán que identificar a un líder potencial, crear en su mente un sentido de urgencia y luego introducir la idea de reingeniería de tal manera que el líder la adopte como propia.

Se ha abordado la posición del líder con mayor detenimiento, por ser éste tan esencial para el feliz resultado de la reingeniería. No es que los otros papeles carezcan de importancia, pero ningún otro individuo de los que participan en reingeniería es tan importante como el líder.

## ***El Dueño Del Proceso***

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un directivo de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la organización o institución. Si el deber del líder es hacer que la reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso individual. Su reputación, su bonificación y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a reingeniería.

Las organizaciones tradicionales generalmente no tienen dueños de los procesos porque en ellas la gente no piensa en función de éstos. La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras departamentales o funcionales. Por eso identificar temprano los principales procesos de una organización o institución es un paso tan importante en la reingeniería.

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar. Para poder cumplir su cometido tienen que gozar del respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería -tienen que ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño del proceso no es *hacer reingeniería* sino ver que se haga. El dueño tiene que conformar un equipo de reingeniería y conseguir todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros directivos cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo. Cuando los miembros del equipo empiezan a producir ideas que desconciertan a otros compañeros de trabajo, los dueños del proceso los escudan de los ataques que otros les infligen, les sirven de pararrayos para que los equipos se puedan concentrar en hacer que tenga lugar la reingeniería.

El oficio de los dueños de los procesos no termina cuando se completa el proyecto de reingeniería. En una organización o institución orientada a procesos, el proceso y no la función ni la jerarquía forma la base de su estructura, de modo que todo proceso sigue necesitando de un dueño que atienda a su ejecución.

### ***El Equipo De Reingeniería***

El verdadero trabajo de reingeniería -la carga pesada- es la labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica reinventan a la organización.

Cabe señalar que ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una organización que vaya a diseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Ahora bien, para su óptimo funcionamiento los equipos deben ser pequeños -de cinco a diez personas-, y cada uno consta de dos tipos de integrantes: "los de adentro" y "los de afuera".

Se define a "los de adentro" como individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por lo menos conocen aquellas partes de él que encuentran en su oficio.

Pero conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la organización o institución en la actualidad es una espada de dos filos. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

A veces, "los de adentro" confunden lo que es con lo que *debe ser*. En consecuencia, se buscan personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no deben haberse habituado a lo ilógico de las modalidades estandarizadas de hacer las cosas. También se buscan rebeldes que conozcan las reglas, pero que sepan cómo soslayarlas. En general, "los de adentro" asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estrellas que surgen en el firmamento de la empresa.

Además de sus conocimientos, el activo más importante que "los de adentro" aportan al trabajo de reingeniería es su credibilidad ante los compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá. Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, "los de adentro" actuarán como agentes clave para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Sin embargo, "los de adentro" no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso. Además, es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Sería pedir demasiado esperar que ellos solos, sin ninguna ayuda, superaran sus prejuicios cognoscitivos e institucionales para visualizar maneras radicalmente nuevas de trabajar. Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de "adentro" tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un diez por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará. Para entender lo que se va a cambiar el equipo necesita gente de "adentro"; pero para cambiarlo necesita elementos "destructivos" e "iconoclastas". Éstos son "los de afuera".

Como "los de afuera" no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen hacer preguntas, a quien sea necesario, que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver el mundo. El deber de "los de afuera" en el equipo es "hacer olas". Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

¿De dónde salen "los de afuera"? Según la definición, son personas que no están involucradas en el proceso y, a menudo, especialmente en organizaciones e instituciones que no han rediseñado ni siquiera una vez, pueden proceder de fuera de las mismas. Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir. Tienen que ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar un concepto y de realizarlo.

Pero, en realidad, las organizaciones suelen tener muchos candidatos en el interior mismo de su propio entorno. Donde hay que buscarlos es en los departamentos donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las instituciones que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo, contratando firmas de consultores con experiencia en reingeniería. Esos consultores aportan una experiencia que las empresas quizá no puedan duplicar por sí solas.

¿Cuántas personas de fuera deben entrar en un equipo de reingeniería? Un poco de antagonismo es muy conveniente. Una relación de dos o tres de "adentro" por cada uno de "afuera" es aceptable.

No se mezclan fácilmente "los de dentro" con "los de fuera". Cuando dan comienzo a sus labores, no hay que esperar que todo vaya a andar sobre ruedas. Las reuniones del equipo serán más bien tensas, tirantes y polémicas, y así es como deben ser. La falta de pugnacidad y conflicto durante la reingeniería indica generalmente que no está ocurriendo nada productivo; pero las diferencias dentro del equipo deben encauzarse hacia un fin común. "La verdad", dijo el filósofo David Hume, "surge del desacuerdo entre amigos". Los amigos son aquellos que se respetan mutuamente y tienen intereses comunes. Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un objetivo común: mejorar la ejecución de un proceso. No hay lugar para jurisdicciones privadas y programas personales.

Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente o usuario, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe estimular el progreso del equipo hacia su meta. Además, el desempeño del equipo debe ser la medida más importante del logro de los miembros individuales.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece. No se logrará si cada uno permanece en la oficina que ocupaba antes de entrar a formar parte del equipo; en efecto, no se logrará si permanecen en oficinas en cualquier parte. La mayoría de las organizaciones no proyectan la disposición de sus locales pensando en trabajo de colaboración; mantienen muchas piezas privadas o semiprivadas para trabajo individual y salas de juntas para las reuniones, pero no tiene espacios grandes apropiados para que un grupo de personas trabajen juntas durante largos períodos de tiempo. Esto no es una cuestión secundaria; puede ser un impedimento serio para el progreso de un equipo de reingeniería. Así, pues, un deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán. En el equipo no hay lugar para los que no puedan trabajar de esta forma.

Las organizaciones tradicionales son analíticas y están orientadas al detalle en la solución de problemas; le conceden gran importancia a hallar la solución acertada desde la primera vez. Entronizan lo que se ha venido a denominar el "modelo de planificación interminable y ejecución impecable", en el cual un largo período de análisis lleva a un plan tan perfecto que cualquier tonto se supone capaz de ejecutarlo. En cambio, la reingeniería exige que el equipo vaya aprendiendo constantemente a medida que inventa una manera de ejecutar el trabajo. Los miembros tienen que desaprender el estilo tradicional de solución de problemas, a lo cual algunos encuentran difícil ajustarse.

Oficialmente, el equipo de reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el *dueño*, pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas. El capitán no es rey sino *primus inter pares*, el primero entre iguales. A veces es de adentro, y a veces de afuera, y actúa como facilitador y comisario del equipo. Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos. Alguien tiene que atender a los detalles administrativos, tales como programación y tiempo de vacaciones, y estas tareas también suelen recaer en el capitán. Sin embargo, el principal papel de éste es actuar como miembro del equipo, lo mismo que todos los demás.

¿Qué porcentaje de su tiempo deben dedicar los miembros de un equipo al esfuerzo de reingeniería? Respecto a este requisito, se debe ser estricto. Las designaciones de horas limitadas no funcionan. Un compromiso mínimo es el 75 por ciento del tiempo de cada miembro, tanto de "adentro" como de "afuera". Una obligación inferior a ésta dificultaría muchísimo hacer que se realice algo, y además se corre el riesgo de alargar tanto el esfuerzo que pierda impulso y se muera. En realidad, se recomienda enfáticamente que las organizaciones o instituciones asignen a los equipos miembros que destinen el cien por ciento de su tiempo, pues además de facilitarles así que cumplan su cometido, se da con ello una clara notificación a todos los demás de que la administración toma en serio la reingeniería.

El equipo de reingeniería no es para una tarea de noventa días. Los miembros deben permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año, pero de preferencia hasta que se termine el esfuerzo de reingeniería. Para "los de adentro", ingresar en el equipo significa abandonar sus actuales destinos y organizaciones locales,

que es como debe ser. Tienen que romper los viejos lazos para poder ser leales al proceso, al esfuerzo de reingeniería y a sus compañeros. No están en el equipo como representantes de los intereses particulares de sus antiguos departamentos sino de los intereses colectivos de la organización. Para reforzar esta perspectiva, "los de adentro" no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la reingeniería; antes bien, deben esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando. Ningún incentivo es tan eficaz como la perspectiva de tener que vivir con los resultados del propio trabajo de uno.

Hasta aquí se ha hablado sobre lo que se conoce como el equipo básico, el que tiene la responsabilidad directa del esfuerzo de reingeniería. Generalmente le sirve de complemento un grupo externo de colaboradores de media jornada u ocasionales que hacen aportes más limitados y especializados. Los usuarios o beneficiarios y los proveedores del proceso están representados entre éstos para asegurar que sus perspectivas y sus preocupaciones sean oídas en forma directa, sin filtrar. Especialistas con experiencia en disciplinas específicas -como informática, recursos humanos o relaciones públicas- se incluyen también en este grupo externo. Ellos poseen información que el equipo necesita, y se les puede encargar ciertas tareas tales como construir un sistema de información en apoyo del nuevo proceso o desarrollar un plan de comunicaciones para hacer conocer dicho proceso al resto de la organización. Los compromisos de los distintos individuos varían, pero todos participan conforme a la finalidad determinada para la que cada uno fue requerido.

### ***El Comité Directivo***

Éste es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería. Algunas empresas lo consideran la última palabra, mientras que otras viven muy bien sin él. El comité directivo es un grupo de altos mandos; habitualmente incluye a los dueños del proceso -aunque no se limita a ellos-, quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización, presididos necesariamente por el líder.

Las cuestiones que trascienden al alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles. Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso. En parte, corte suprema, en parte sociedad de auxilio mutuo, y en parte cámara legislativa, el comité directivo puede hacer mucho por el buen éxito de un extenso programa de reingeniería.

### ***El Zar De Reingeniería***

Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus proyectos específicos. ¿Quién atiende, entonces, a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización? El líder tiene la perspectiva adecuada, pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo, día tras día, así que necesita un fuerte apoyo del personal del equipo. Al que desempeña este papel se le denomina *zar de reingeniería*.

El zar de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. En principio, depende directamente del líder, pero se han visto variaciones incontables de relaciones de dependencia.

El zar tiene dos funciones principales: la primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

La primera visita de un dueño del proceso recién nombrado debe ser al zar, que es quien sabe lo que debe hacerse para realizar la reingeniería. Como preservador de las técnicas propias de la organización, tiene conocimientos que puede transmitirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de reingeniería es nueva.

El zar puede colaborar en la elección de "los de adentro" para el equipo, e identificar (o incluso conseguir) a los miembros "de afuera" más apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problemas que probablemente van a encontrar. Él ya ha transitado por esos senderos, de modo que los nuevos viajeros no se sentirán desorientados.

También vigila el zar a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería. El zar podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos. Cuando, por ejemplo, los dueños de los procesos de despacho de trámites y de adquisición de materiales necesiten coordinar sus esfuerzos, el zar tiene el deber de ver que así lo hagan.

Al zar le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de reingeniería no parezca ser el primero que ha hecho la organización. Técnicas ya bien probadas y colaboradores de fuera estables y expertos son las dos formas en que las organizaciones se benefician de su propia experiencia previa. Pero también existe una tercera.

Algunos elementos de la infraestructura de una organización, si se emplazan antes de la etapa de ejecución del proyecto de rediseño, pueden suavizar y acelerar dicha ejecución. Uno de tales elementos es la informática. Con frecuencia es posible anticipar temprano en el desarrollo de un proyecto (o aún antes de que se inicie) qué tipo de sistemas de información va a necesitar la empresa o institución para sostener el esfuerzo de reingeniería. Instalar los equipos necesarios y el correspondiente software -las plataformas- para esos sistemas desde temprano, hará marchar la ejecución mucho más rápidamente. De igual modo, si de su experiencia anterior aprendió la empresa que la reingeniería de procesos necesita personal que sólo existe en corto número dentro de la organización, puede proceder a reclutar más gente calificada antes de que el desarrollo del proyecto lo exija, economizándoles así tiempo y angustia a los dirigentes de los nuevos proyectos. Hay también mucho que prever en materia de cambios en sistemas administrativos relativos a la paga de los trabajadores, remuneraciones y medidas del desempeño. Entre los deberes del zar esta anticipar estas necesidades de infraestructura y atender a ellas aún antes de que surjan.

-  Aguilar Kubli, E.; "Asertividad: Sé tu mismo sin sentirte culpable"; Editorial Pax México; México, D.F., 1987.
-  Barker, J.A.; "Paradigms: The business of discovering the future"; Harper Collins Publishers; New York, 1993.
-  Bartlett, A.C., et al.; "Cambio de la conducta organizacional"; Editorial Trillas; México, D.F., 1987.
-  Bell, A.H., et al.; "Aprenda a tratar con personas conflictivas"; Plaza & Janés Editores; Barcelona, 1996.
-  Bramson, R.M.; "Cómo tratar con personas difíciles"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Bruce, M.M.; "Relaciones humanas"; Editorial Diana; México, D.F., 1983.
-  Buckingham, M.; "Primero, rompa todas las reglas"; Editorial Norma; Bogotá, 1999.
-  Cohen, H.; "Todo es negociable"; Editorial Planeta; Barcelona, 1983.
-  Conklin, R.; "Cómo hacer que la gente haga cosas"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
-  Comejo, M.A.; "El ser excelente"; Editorial Grad; México, D.F., 1990.
-  Comejo, M.A.; "El poder del carisma"; Editorial Grad; México, D.F., 1992.
-  Covey, S.R.; "Los siete hábitos de la gente eficaz"; Editorial Paidós Mexicana; México, D.F., 1989.
-  Crosby, P.B.; "El dulce arte de salirse con la suya"; Editorial Diana; México, D.F., 1989.
-  Cruz, J.; "Cómo romper paradigmas y provocar el cambio"; Editorial Orión; México, D.F., 1994.
-  Chalvin, D.; "Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Champy, J.; "Reingeniería en la gerencia"; Editorial Norma; Bogotá, 1995.
-  Danziger, M.; "Comunicación interpersonal"; El Manual Moderno; México, D.F., 1982.
-  Dawson, R.; "Pedir no basta"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1987.
-  De Bono, E.; "Saber pensar"; Compañía General de Ediciones; México, D.F., 1990.
-  De Bono, E.; "Seis sombreros para pensar. Una guía fundamental para pensar con más claridad en la gestión y dirección de empresas y negocios"; Ediciones Juan Granica; Buenos Aires, 1988.
-  De Bono, E.; "Ideas para profesionales que piensan: Nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa"; Editorial Paidós Mexicana; México, D.F., 1996.
-  De Caro, J.; "La cara humana de la negociación"; McGraw Hill Interamericana; Bogotá, 2000.
-  Desaunay, G.; "Cómo tratar eficazmente con el jefe"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1987.
-  Desaunay, G.; "Cómo tratar con los subordinados"; Ediciones Deusto; Bilbao, 1992.
-  Dethlefsen, T., et al.; "La enfermedad como camino"; Plaza & Janés Editores; Barcelona, 1990.

-  Dyer, W.W.; "Evite ser utilizado", Editorial Grijalbo; México, D. F., 1979.
-  Economy, P.; "El arte de la negociación"; McGraw Hill/Irwin; Bogotá, 1999.
-  Fensterheim, H., et al.; "No diga SI, cuando quiera decir NO"; Editorial Grijalbo; México, D.F., 1983.
-  Filley, A.C.; "Solución de conflictos interpersonales"; Editorial Trillas; México, D.F., 1989.
-  Fisher, R.; Ury, W.; "Obtenga el SI: El arte de negociar sin ceder"; Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1985.
-  Fisher, R., et al.; "Liderazgo lateral: Cómo dirigir si usted no es el jefe"; Grupo Editorial Norma; Bogotá, 1999.
-  Flores de Gortari, S. et al.; "Hacia una comunicación administrativa integral"; Editorial Trillas; México, D.F., 1991.
-  Fontana, D.; "Control del estrés"; El Manual Moderno; México, D.F., 1992.
-  Garfield, C.; "Los empleados son primero"; McGraw-Hill Latinoamericana de México; México, D.F., 1994.
-  Genua, R.L.; "¡Cuidado con lo que dice: cómo lo dice, cuándo lo dice y dónde lo dice!"; Grupo Editorial Norma; Bogotá, 1995.
-  Goleman, D.; "La inteligencia emocional"; Javier Vergara Editor; México, D.F., 1995.
-  Goleman, D.; "La inteligencia emocional en la empresa"; Javier Vergara Editor; Buenos Aires, 1999.
-  Hammer, M.; et al.; "Reingeniería"; Editorial Norma; Bogotá, 1994.
-  Hanson, P.G., et al.; "El placer del estrés"; Sistemas Técnicos de Edición; México, D.F., 1989.
-  Haro Leeb, L.; "Relaciones humanas"; Editorial Edicol; México, D.F., 1984.
-  Haro Leeb, L.; "Psicología aplicada a las relaciones humanas"; Editorial Porrúa; México, D.F., 1990.
-  Hussey, D.E.; "Cómo administrar el cambio en la organización"; Panorama Editorial; México, D.F., 1997.
-  Institute of Industrial Engineers.; "Más allá de la reingeniería: Tácticas para el siglo XXI"; Compañía Editorial Continental; México, D.F., 1995.
-  Ivancevich, J.M. et al.; "Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial"; Editorial Trillas; México, D.F., 1989.
-  Johansson, H.J., et al.; "Reingeniería de procesos de negocios"; Editorial Limusa; México, D.F., 1995.
-  Johnson, S.; "¿Quién se ha llevado mi queso?: Cómo adaptamos a un mundo en constante cambio"; Ediciones Urano; Barcelona, 1999.
-  Kriegel, R.J.; "Si no está roto, rómpalo"; Editorial Norma; Bogotá, 1994.
-  Kriegel, R.J.; "De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas: Estrategias rompedoras para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio"; Editorial Norma; Bogotá, 1996.
-  Kuhn, T.; "La estructura de las revoluciones científicas"; Fondo de Cultura Económica; México, D.F., 1991.