

FA DE CIEA

# Revista de Ciencias Económicas

PUBLICACION DEL COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS  
Registro de Propiedad Intelectual N° 631.176

---

Año LVI                      Enero a Marzo de 1968                      Serie IV, N° 31

---

## SUMARIO

### COLABORACIONES

	PÁG.
El objeto de la política monetaria	<i>Julio H. G. Olivera</i> 3
La planificación económica social en Argentina a nivel nacional	<i>Enrique Domenech</i> 11
El consultor de empresas vs. la resistencia al cambio	<i>Jorge A. Hermida</i> 45

### DOCUMENTOS

Informe de la delegación argentina ante la VIII Conferencia Interamericana de Contabilidad .....	63
--	----

FE DE ERRATAS .....	77
---------------------	----

Dirección y Administración  
Viamonte 1592 (2º Piso)  
Buenos Aires

de JORGE A. HERMIDA

## El consultor de empresas vs. la resistencia al cambio

### 0 — OBJETIVOS

Lograr una minimización de la resistencia al cambio, para lo cual se ensaya un enfoque moderno que busca la incorporación de las variables de tipo humano al modelo de estudio usado por los consultores tradicionales.

### 1 — UBICACIÓN DEL PROBLEMA

*Las restricciones en un trabajo de consultoría.* El profesional especializado en consultoría de empresas tiene además de todas las restricciones de tipo técnico profesional y de contexto empresarial, en el cual se desenvuelve, una limitación que generalmente resulta relevante y conspira contra la consecución de los objetivos de su gestión. Obviamente, esa restricción está constituida por la resistencia al cambio.

El consultor de empresas es por naturaleza un constante innovador, lleva permanentemente en su portafolio un compañero inseparable, el cambio, que en función directa de la magnitud de la empresa, de su grado de racionalización, de su naturaleza y de la de sus directivos, puede alcanzar distintos niveles en lo cuantitativo.

Su arribo a la empresa implica soluciones a problemas urgentes, en la mayoría de los casos y sólo en forma excepcional significa diagnóstico puro o perfeccionamiento con vistas a un previsor cálculo de zonas de problemas. Y esto es así, no porque no exista la probabilidad (que existe), sino porque en general, en nuestro país, los empresarios no sienten la necesidad de realizar un check-up periódico tal como surge de los más ortodoxos principios de organización, y sí sienten la necesidad de soluciones urgentes, ante problemas tales como, ahogo financiero, dis-

minución del monto de ventas, baja de productividad, altos costos o desconocimiento de tales problemas y por ende incertidumbre ante una demanda que le obliga a reducirlos, etc.

Podemos prescindir en este enfoque de las características de las causas por las cuales es llamado el consultor, generalizando en lo siguiente "ante un problema, explícito o no, que puede o no ser el básico es necesario un estudio y una solución en caso de ser viable". Esa solución que busca una maximización de beneficios o una minimización de costos como objetivos finalistas o bien, a nivel de objetivos de segundo nivel, mejorar el control y/o los medios de información implica modificación en forma total o parcial de un estado que permanecía hasta ese momento en equilibrio o en cuasi-equilibrio para todos los afectados por el sistema, incluyendo naturalmente a los niveles ejecutivos y directivos. Esa modificación de partes integrantes de ese status puede darse a través de:

1. *Cambio de objetivos operativos*
  - 1.1. En forma parcial.
  - 1.2. En forma total.
2. *Cambio en las estrategias para alcanzar el objetivo*
  - 2.1. En forma cualitativa, o sea distintas estrategias.
  - 2.2. En forma cuantitativa, a través de la modificación de la valoración de las alternativas.
3. *Cambio en las reglas decisorias imperantes*
  - 3.1. En el método.
  - 3.2. En las personas.
  - 3.3. En ambas.
4. *Cambio en las rutinas*
5. *Cambio en las normas*
6. *Cambio en los procedimientos*

La generación de resistencia tiene además una fuente adicional en la falta o en la deficiencia de los canales de información, en especial los canales descendentes. La ausencia de información acerca de los objetivos perseguidos o una llegada distorsionada, generan un caudal adicional de resistencia que se agrava en forma notable si los cambios afec-

tan a estructuras muy antiguas y/o que en función de los objetivos o del grado de información con que cuentan los responsables, dichos sistemas estaban cumpliendo aunque en forma muy parcial su cometido.

### 1.1. *Armado de Modelo de estudio*

Para realizar el estudio del estado de equilibrio se empleará un modelo de estímulo-respuesta que tiende a realizar una simulación del comportamiento de los componentes de una organización y que constará de las siguientes variables:

#### 1.1.1. *Variables que intervienen en el modelo*

1. Una organización.
2. Un período de tiempo en el cual ha estado funcionando.
3. Elementos humanos que interactúan en ella.

#### 1.1.2. *Subvariables que intervienen*

- a. Nivel de información que debe manejarse.
- b. Nivel de información que puede rutinarse.
- c. Grado de capacidad de los elementos humanos componentes.
- d. Frecuencia de arribo de información no rutinada.

### 1.2. *Aplicación del modelo*

#### 1.2.1. *Estado de equilibrio*

El período de tiempo, hace que los componentes de la organización que interactúan, logren, a través de una larga secuencia de satisfacciones, dolores, sacrificios, esfuerzos, etc., definiciones más o menos claras y más o menos eficientes para cada uno de los casos de decisión que se les ha presentado. Luego es claro que en función directa del grado de capacidad de los componentes, de la frecuencia de arribo de información que no ha sido aún rutinada (a nivel informal) y de la cantidad y calidad de la información que se maneja, se va creando una tendencia a trabajar sobre una base informal rutinada, que cuando se hace total o casi total va creando una conformación que se parece a un estado de equilibrio. Esto por supuesto va a estar dado en mayor o menor grado, en función de los objetivos de los componentes humanos de la organización. O sea que en ese momento *existe la sensación de un equilibrio para los componentes de la organización.*

### 1.2.1. *Alteración del estado de equilibrio*

Si en ese modelo introducimos una nueva variable, de tipo exógena, un cambio de información que afecte a los procesos rutinados, es fácil advertir que afecta el estado de equilibrio y que será recibido a priori con resistencias.

Esta generación de resistencia puede explicarse a nivel de comportamiento individual mediante un razonamiento de tipo psicológico. En el período de adaptación a la organización cada uno de los componentes, ha librado una ardua lucha por el conocimiento de los procesos de decisión, esa lucha le ha dejado una valiosa experiencia en forma de memorias de satisfacción y de dolor respectivamente.

Ante una corriente de estímulo (una información rutinada) el individuo en función de su capacidad y de su experiencia *decide*, luego esta decisión obra como corriente de estímulo para el proceso de ejecución que a su vez genera una respuesta. Si ésta es de satisfacción la persona archiva en su memoria de satisfacciones, comprendiendo que ya ha aprendido a decidir en esos casos. Si por el contrario la respuesta es de dolor, comprende que nunca más debe decidir de esa forma archivando en su memoria de dolor. Seguirá tentando hasta dar para ese proceso con una respuesta de satisfacción y así sucesivamente. En el esquema N° 1 puede verse en forma gráfica la secuencia del proceso.

Aquí el proceso como se explicó precedentemente, en un momento determinado llega a un estado de equilibrio, o por lo menos de equilibrio aparente.

En ese momento cualquier cambio, enfrenta al individuo con su archivo de dolor y le recuerda que ante este cambio puede volver a experimentar esas sensaciones de dolor ya que deberá nuevamente comenzar el trámite de aprenderlo que en cierta forma para él es sinónimo de sufrir. Ver en el esquema N° 2 gráficamente, qué se imagina un componente de una organización ante un cambio. Debe advertirse que el derrumbe de la estructura de equilibrio estará en función del nivel o de los niveles de la empresa y del tipo de cambio que se introduzca, así en el siguiente cuadro se expresa a título ejemplificador sólo algunas de las probables afectaciones ya que estará en función directa de las variables que intervienen en el proceso (nivel de empresa, el nivel de los directivos y ejecutivos, el nivel de los operativos, etc.).

CAMBIO	Nivel que afecta	Efectos
1. Cambio de objetivos	Directivo Ejecutivo Operativo	Relevante mayor Relevante mayor Relevante mayor
2. Cambio en las estrategias	Directivo Ejecutivo Operativo	Relevante menor Relevante mayor Relevante mayor
3. Cambio en las reglas decisorias	Directivo Ejecutivo Operativo	Relevante mayor Relevante mayor Relevante mayor
4. Cambio en las rutinas	Directivo Ejecutivo Operativo	Irrelevante Relevante menor Relevante mayor
5. Cambio en las normas	Directivo Ejecutivo Operativo	Irrelevante Relevante menor Relevante mayor
6. Cambio en los procedimientos	Directivo Ejecutivo Operativo	Irrelevante Irrelevante Relevante menor

Este derrumbe de la estructura del equilibrio hace generalmente que los componentes de la organización caigan en un estado de frustración y desmoralización en el que pierden su sensación de ajuste al nuevo estado y por ende su interés de ajustarse al mismo.

Puede ocurrir y es la otra alternativa, naturalmente positiva, que al percibir el cambio y sentir el desajuste del estado ante ese estímulo, se convierta en el luchador de la etapa por aprender, y eso sólo puede darse en los casos en que aprender es sinónimo de satisfacción o sea cuando el archivo de satisfacción suboptimiza al de dolor. Parecería que a las personas que el aprender les ha costado poco dolor (por el método, por las circunstancias, por la edad, etc.) son más propensas a volcarse a esta alternativa, a pesar que en esto influyen muchas otras variables de difícil apreciación. Pero lo que es correcto afirmar es que la decisión final de decidirse a aprender nuevamente o de resistir el cambio está motivada sin lugar a duda, tal como fue expuesto por motivos psicológicos.

Luego puede apreciarse que toda influencia a través de estímulos adecuados en un proceso de cambio, logrará que exista probabilísticamente un mayor porcentaje de casos favorables en los que ante la deci-

sión de luchar por aprender, no se sientan solos y tengan alicientes para enfrentar a su memoria de dolor que le obliga a rechazar cualquier cambio.

O sea que si se logra brindar mayor información acerca del proceso de cambio, de sus características y de sus objetivos, destruyendo todos los símbolos creados acerca del mismo, se tendrá por lo menos una mayor probabilidad de volcar esa decisión y de lograr colaboración, de los componentes afectados.

## 2 — METODOLOGÍA

Como base metodológica se seguirá la aplicación de los modelos de estímulos respuestas para realizar la:

### *Simulación del comportamiento de los consultores*

Mediante distintos estímulos que responderán a probables estrategias se estudiarán las respuestas. Obtenida tal información se evaluarán las mismas y se decidirá en función de la que brinde el resultado óptimo.

#### 2.1. *Aplicación del modelo al comportamiento del consultor*

Es evidente que un consultor de alta capacidad técnica, que se ha esforzado para realizar un trabajo profesional concienzudo y brillante en el cual ha tenido en cuenta las variables de tipo técnico hasta donde se lo permite su nivel de racionalidad pero que ha olvidado o ignorado que la culminación de su esfuerzo es la etapa de implementación, y que para ello necesitó haber realizado un estudio de las bases humanas con que contará, fracasará por lo menos teóricamente y analizado estadísticamente tiene una elevadísima probabilidad de fracasar prácticamente.

Es evidente también que a pesar de su alto grado de capacitación, tiene en su contra un principio de racionalidad limitada, que juega en forma universal y que sin lugar a dudas le impide llegar a un conocimiento de la totalidad de las variables técnicas que intervienen en el proceso analizado. Si a este conjunto de variables técnicas no estudiadas, se le suma el caudal de variables de tipo humano no estudiadas, el fracaso aparece apriorísticamente con un alto coeficiente de probabilidad. (Ver esquema N° 3.) Esta falta de información acerca de la importancia de la resistencia al cambio —peculiar en el consultor tradicional—, lleva consecuentemente a reducir el nivel técnico del trabajo o a requerir una mayor dedicación en las etapas de estudio, relevamiento e implementación.

La razón de ello es evidente. El estudio realizado corre un serio

peligro, puesto que la resistencia se manifiesta en muchas oportunidades bajo la forma de negación de información o de información no fidedigna, lo cual distorsiona la realidad sobre la cual el consultor proyecta su labor futura.

Esta distorsión de la muestra, lleva a formarse ideas acerca de un universo inexistente, las que en la labor de elaboración de la propuesta y en la posterior puesta en marcha del sistema son críticas.

En el supuesto caso de llegar a detectarse el problema de distorsión de la información o de ocultamiento de la misma, el consultor debe necesariamente crear sistemas de información cruzada para controlar cada nivel relevante de información. Esto lógicamente obliga a un esfuerzo mayor y a costos más elevados, sin asegurar una solución real al problema.

Dichos problemas se obviarían si la persona que debe dar la información no sintiera esa resistencia, y colaborara con el consultor, brindando toda la información que se le solicite, y aun aquella que a pesar de no serle requerida él presume que es de importancia para el objetivo del trabajo.

Naturalmente para ello él debe conocer los objetivos del trabajo, y además, debe hacerlos suyos, es decir, sentirlos.

Esto es lo que constituye en esencia la teoría científica de los consultores: «tener como integrante de equipo al responsable, hacerle internalizar los objetivos del estudio, para que luego en la implementación del sistema, sea el principal defensor y custodia del nuevo esquema». Esta corriente de consultores pregona el trabajo en equipo junto con el personal que debe brindar la información y que debe más adelante poner en marcha los esquemas definitivos. Esta corriente que ha agregado a su esquema de trabajo, el estudio de las variables humanas a nivel individual, de grupo primario y secundario, es sin duda la más esclarecida y joven de todas las corrientes.

Una corriente intermedia busca el acercamiento y la colaboración en la etapa final comprendiendo que allí sin duda necesita de esa colaboración. Se olvida que a esa altura el trabajo ya ha sido realizado, y en consecuencia todas las fallas del período de relevamiento han tomado forma en el esbozo del esquema diseñado. Por lo tanto la puesta en marcha se verá enfrentada a un callejón sin salida, ya que el esquema está lejos de responder a la realidad de la empresa. Por el contrario si suponemos que en la etapa de toma de información se ha puesto cuidado y se ha "chequeado" convenientemente el caudal de información, en



el momento de la puesta en marcha, y cuando se intenta el acercamiento en pos de una colaboración, el tiempo transcurrido ya ha dejado su secuela de símbolos, distorsiones y esquemas prefijados muy difíciles de destruir por su grado de madurez y solidez.

Esta fórmula sufrirá a menudo rotundos fracasos, no sólo por la falta de receptividad a los intentos de colaboración en esa etapa, sino por resistencias bajo forma de verdaderos sabotajes tanto a nivel consciente como inconsciente.

Obviamos el análisis de la corriente de consultores autocráticos, que sientan sus premisas en la fuerza y en la negación más absoluta de introducir las variables del comportamiento y la conducta humana en los esquemas técnicos, ya que constituyen una minoría recluida a experiencias en pequeñas empresas de familia con mayor o menor fortuna en función del grado de complejidad de la información que debe estudiarse, y que tienen en las estadísticas la mayoría de los fracasos en empresas de mayor envergadura donde la información que se maneja aleja la posibilidad de un conocimiento que no sea por medio de las personas que trabajan en la empresa.

En un ensayo por explicitar las ideas de la corriente moderna y científica de consultores que incluyen el estudio de las variables de la conducta humana, como medio de evitar o atenuar las resistencias a los cambios y habiendo realizado ya el estudio del estado de equilibrio del contexto en el que se actuará, corresponde estudiar ahora lo siguiente:

- a) Estudio de las implicaciones de la afectación del estado de equilibrio.
- b) Clasificación de las alteraciones del estado de equilibrio.
- c) Formas de evitar o atenuar las mismas.

#### *Estudio de las implicancias de su afectación*

Con el objeto de explicitar la forma que adoptan los cambios enunciados y las reacciones más frecuentes que motivan los mismos se enuncian a continuación:

- a) Cambios que afectan real o en forma aparente la estabilidad del individuo.
- b) Cambios que afectan en forma real o aparente el nivel de ingresos.

- c) Cambios que afectan el nivel de conocimiento de las tareas.
- d) Cambios que afectan sus relaciones con grupos primarios y secundarios.
- e) Cambios que afectan sus status, prestigio o ubicación dentro del grupo.

Todas estas formas motivan estados de frustración cuya intensidad depende de las circunstancias en que se haya desarrollado el problema.

Las reacciones de mayor evidencia en esos estados de frustración pueden citarse como:

1. Luchar contra el nuevo sistema abiertamente.
2. Desorganizarse.
3. Búsqueda de objetivos sustitutos (el objetivo, que era su trabajo se ha perdido y debe reemplazarse).
4. Agresión de diversos tipos y formas.
5. Identificación con otros objetivos o personas que le proporcionen el reemplazo que necesita.
6. Racionalización. Búsqueda insistente de explicación a actitudes que responden a actos a los que no se quiere buscar la verdadera explicación.
7. Proyección. Se proyecta sobre el sistema toda la angustia y malestar, haciéndolo responsable de los mismos.
8. Aceptar la situación. En este estado se prosigue en forma pasiva, sin aliciente ni interés, se convierte en un individuo que no siente lo que realiza.
9. Retirarse sin luchar. Ante el estado de frustración y con condiciones paralelas en lo económico y social el individuo se retira de la empresa.

Todas y cada una de las manifestaciones de los estados de frustración evidencian fallas en la conducción del programa de consultoría, y dan un campo enorme a las variables que provocan el fracaso. Ningún programa de organización puede desarrollarse bien ante estas condiciones, por lo que es conveniente agrupar y determinar el comportamiento ante los distintos tipos de cambio.

En el capítulo siguiente se enunciarán cuatro grupos que suelen ser los de mayor relevancia y de los que se desprenden otros subgrupos menores que pueden ser tratados en forma similar, excepto casos muy especiales.

### 3 — CLASIFICACIÓN DE LAS ALTERACIONES DEL ESTADO DE EQUILIBRIO

#### 3.1. *De tipo económico*

La pérdida de estabilidad, el desempleo o la reducción real o presunta de su nivel de salarios o sueldos crea generalmente en el individuo una afectación de tipo psicológica muy seria.

Si ha vivido una experiencia de este tipo ante algún programa de racionalización o reestructuración se habrá formado tal imagen que los símbolos a nivel conciente o inconciente le obligarán a luchar contra todo proceso de cambio por muy racional que sea. Este individuo se caracteriza por su cautela y desconfianza, se verá amenazado por un fantasma de inseguridad en forma constante.

La forma de motivación debe sin duda partir de una política clara lanzada y comunicada en forma eficiente, asegurando que no serán afectados los niveles de honorarios ni la estabilidad de persona alguna.

La práctica de algunos consultores de "reducir costos a través de resultados medidos mediante el despido de personal" ha creado la fama de agentes de desempleo, de la cual es muy difícil despojarse ante los temerosos ojos del personal.

En general en todas las empresas falta gente, en función de los controles que no se realizan, de la información que no se elabora o de las funciones relevantes que no se han creado. En los casos de reducción de personal forzosa, se debe recurrir al retiro voluntario, a la reposición de puestos mediante traslados y sólo en último caso al despido.

#### 3.2. *De tipo tecnológico*

Este tipo de cambio altera en general el equilibrio de toda una estructura social, hace que toda la lucha por aprender, que a menudo se vio recompensada con una posición social determinada, se derrumbe o se vea muy afectada y disminuida por un cambio tecnológico que no sólo obsoletiza su habilidad sino que vuelve inútiles sus conocimientos y le disminuye socialmente.

Este tipo de cambio debe ser programado con habilidad y anti-

cipación. Las consecuencias dejan una secuencia psicológica muy seria que a nivel de grupo puede tener ribetes de conflicto. En lo posible debe prepararse con tiempo, la base de traslado a tareas de nivel tecnológico distinto, haciendo que la gente se adapte en forma paulatina. Si el cambio es brusco se desajusta de la realidad y no sólo se resiste al cambio sino que prácticamente le resulta imposible cambiar.

### 3.3. *De tipo sociológico*

Todo cambio que afecte la composición de grupos, que modifique las relaciones de grupos, lleva a una resistencia que puede llevar a reacciones tales como:

1. Cambio en las relaciones de afinidad.
  - 1.1. En lo concerniente a atracción.
  - 1.2. En lo concerniente a repulsión.
  - 1.3. En lo concerniente a indiferencia.
2. Reflejo en las tareas, en forma inmediata.
3. Cambio de objetivos del grupo, desorganización y agresión a la producción.
4. Creación de símbolos y espantajos, creación de metas de producción.
5. Frustración a nivel individual, indiferencia por el trabajo.
6. Frustración a nivel de grupo, ídem.

El estudio de las relaciones de cada grupo permite determinar a priori con cierta probabilidad (nunca existe certeza) la afectación del grupo ante cambios que impliquen afectarle. En función de la información obtenida se decidirá previendo las medidas necesarias para contrarrestar las reacciones si la medida debe tomarse indefectiblemente a pesar de conocer que causará conflictos.

Si los cambios se realizan ignorando las relaciones de liderazgo y en general todo lo concerniente a la parte informal de las relaciones se caerá nuevamente en la falta de información y el fracaso del programa estará más cerca.

### 3.4. *De tipo Técnico organizacional*

Este tipo de cambios provoca problemas de adaptación, obliga a estudiar o a esforzarse por aprender lo que le enseñará el con-

sultor, es característico del cambio de procesos, de normas o de procedimientos. Es de menor nivel de resistencia que los anteriores, aunque en general va acompañado por alguno de los anteriores.

La labor del consultor debe ser constante e ininterrumpida, debe ayudar con estímulos y todo otro tipo de motivación a hacer suyo el cambio al individuo. Una buena forma es compartir con él cierto grado de información y alentar a tener iniciativa y generación de propuestas que busquen mejorar la racionalidad, la información o la eficiencia.

Dentro del punto expuesto se han incluido también las respuestas a lo que se hizo alusión en el punto primero.

#### 4.— FORMA DE EVITAR O ATENUAR LAS MISMAS

##### 4.1. *Forma de evitar las respuestas a los cambios.*

Enunciado el problema en forma lógica tiene dos alternativas de solución:

- a. Vencer la resistencia mediante una presión.
- b. Reducir la presión y ceder.

En general ambas suceden, a veces el consultor consigue el apoyo del Directorio y mediante despidos, traslados, presiones, amonestaciones y otras herramientas del mismo tipo consigue reducir, por lo menos a nivel exterior, la resistencia. Esto que parece una solución, está distante de resolver el problema, ya que así impuesto el sistema dura lo que dura la vigilancia del mismo, lo que obliga al consultor a efectuar un servicio de auditoría de sistemas que más que eso es una vigilancia policial del mismo.

El lapso necesario para su institucionalización es muy largo y cuando esto sucede en general ha sufrido muchas modificaciones, fruto de la falta de un relevamiento correcto, que trajo aparejado una falta de realidad del sistema, para su adaptación a la empresa.

Otras veces el consultor debe retirarse vencido por las presiones generadas ante los niveles superiores, por el sistema y por la falta de colaboración del personal que obliga a renunciar al programa.

Algunas veces se cae en una fórmula transaccional, se disminuye la presión, y se implementa el sistema en forma progresiva, dando la sensación al personal que los cambios no serán fundamentales sino sólo de forma.

Los resultados obtenidos de esta forma no son satisfactorios, no se alcanza el beneficio que se ha planificado en la propuesta; el personal siente que se esfuerza en un proceso de cambio y no advierte resultados, y en general en esto pierden ambos, el consultor y el personal, los dos quedan disconformes. Por supuesto que la empresa es la que mayor disconformidad acusa, ya que no sólo no tiene un programa con las ventajas planificadas sino que además tiene conflictos con su personal y con su consultor. (Ver esquema N° 4. Compartimiento de un consultor tradicional). Una tercera forma de plantear el problema que no puede surgir del análisis lógico del mismo: es no vencer o intentar vencer la resistencia, sino evitarla (ver esquema N° 5 - Comportamiento de un consultor moderno). Para ello se debe actuar antes de que se haya provocado por relación de causa y efecto. Esto constituye la base teórica de la moderna corriente de consultores de empresas.

Seguendo el método científico de análisis puede enunciarse así:

1. *Fijación del objetivo.*

Evitar la resistencia al cambio o minimizarla en cuyo caso se estudiarán las medidas que contrarresten esa respuesta.

2. Estudio de alternativas, evaluación de cada uno de los casos.

3. Método de decisión.

4. Decisión.

5. Ejecución.

Por ende se deberá entonces:

a. Estudiar el contexto en el cual se actuará.

b. Analizar el grado de equilibrio, las características y la conformación.

c. Se simularán cuáles serán las mayores causas de resistencias, los motivos y se cuantificará cada caso.

d. Se decidirá en función de evitarlas todas las veces que la suboptimización no perjudique sustancialmente los objetivos de la empresa.

e. Se aplicará el método decisorio adecuado en cada caso.

Todas las técnicas intentadas en forma aislada y sin criterio científico obtendrán resultados parciales, ya que al carecerse de un enfoque que abarque un caudal relevante de las variables que intervienen en el proceso, las medidas serán de tipo intuitivo y satisfarán a alguna de las variables afectadas, dejando que otras marquen toda su influencia negativa.

Dentro de esta corriente se encuentran los que abogan por una participación del personal afectado por el cambio. Si bien los resultados que arroja la experiencia son en cierta forma más afortunados que los de la corriente tradicional sólo se acercan en pequeña medida al óptimo viable.

#### 4.2. *Forma de marginar respuestas que no puedan ser evitadas.*

Esto es, sin duda, una consecuencia de la aplicación del tercero de los métodos expuestos, o sea el sustentado por la corriente más moderna, ya que en los anteriores no cabe la posibilidad de saber a priori si las resistencias podrán o no evitarse.

Es de acotar que no puede saberse con certeza cuáles serán evitables o no, pero dentro de una muestra adecuada y con un grado relativo de riesgo controlable se puede intentar su apreciación. En aquellos casos en que a priori se presume que no podrá evitarse la resistencia, como así también en aquellos otros en que aunque no programadas o presumidas aparecen síntomas de resistencia con carácter de inevitable, se deberán marginar para que no se dificulte el logro del trabajo.

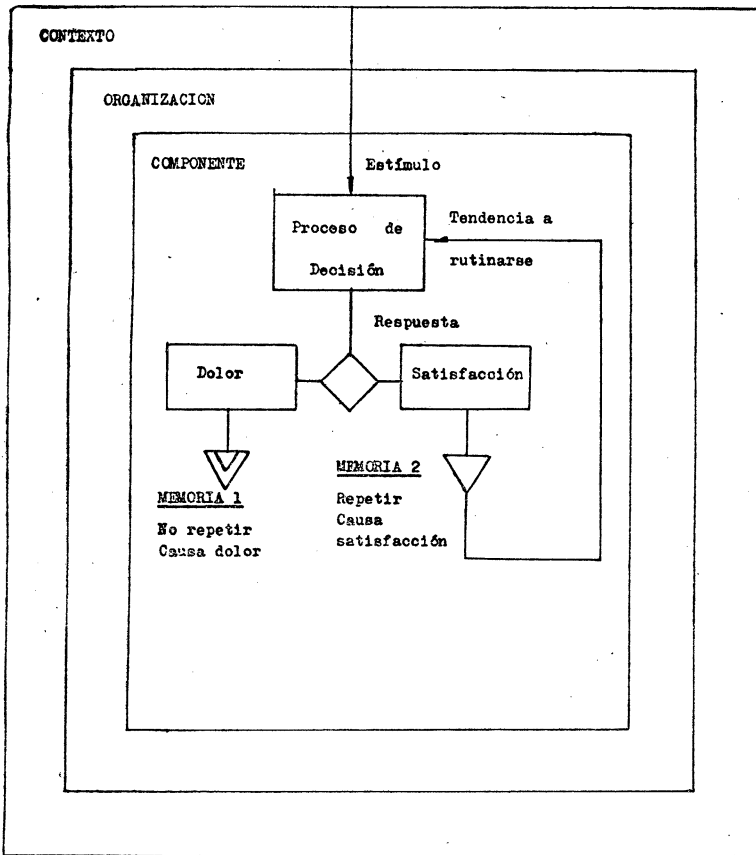
Así en la etapa de relevamiento no se tendrá otro camino que crear los controles necesarios para evitar distorsiones o falta de información aun con el riesgo de duplicar parcialmente la tarea. De lo contrario correría un serio riesgo la bondad del sistema.

En la etapa de implementación se deberán tomar las medidas adecuadas para no dejar en manos de personas, cuya colaboración aparece como dudosa o improbable, procesos de decisión básicos cuya afectación hará peligrar parcial o totalmente la puesta en marcha y la consecución del logro final del plan.

Lo lamentable estará en que un porcentaje de componentes (aunque en mucha menor cantidad que con cualquiera de las técnicas de enfoque) se sentirán frustrados en el plano individual y se verán aislados o expulsados en el plano social, ya que una vez institucionalizado el sistema su actitud agresiva hacia el mismo se convertirá en una fuente de alteración al nuevo estado de equilibrio y entonces deberá decidir si enfrentarse con el grupo o

acatar el sistema y conseguir una actitud benevolente del grupo hacia él. Lo expuesto no deberá ser tomado como ejemplo representativo de actuación, sino que la misma está en función de las variables que influyen en cada caso, y casi con seguridad existen tantos casos distintos como casos posibles. O sea que no se debe apelar a recetas sino que quedará sentado como relevante un método de trabajo que propone se estudie en forma científica las variables de conducta y comportamiento como otra de las variables relevantes al lado de las de orden técnico. De no procederse de esa forma es natural que la dispersión de los esfuerzos del programa de consultoría sea mayor. (ver Esquema Nº 6).

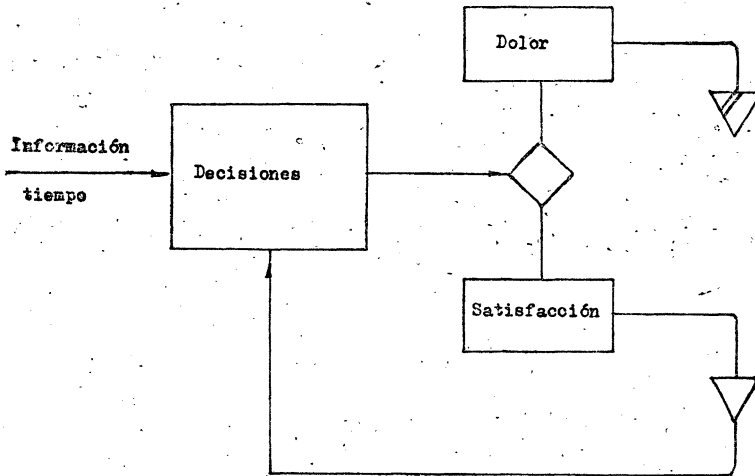
ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL MODELO ANTE UN PROCESO DECISORIO  
INFORMACIÓN



Esquema Nº 1



ESQUEMA QUE IMAGINA UN COMPONENTE DE UNA ORGANIZACIÓN ANTE UN CAMBIO

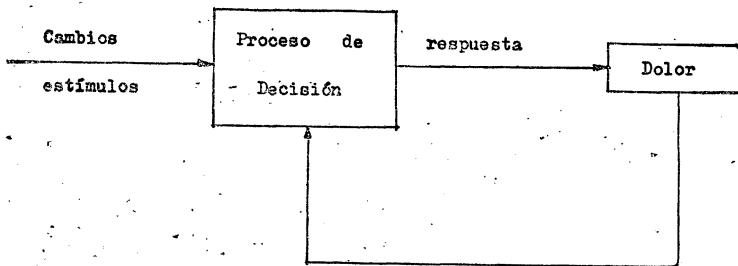


E Q U I L I B R I O

( Conocimiento de las variables que causan satisfacción )

Esquema Nº 2

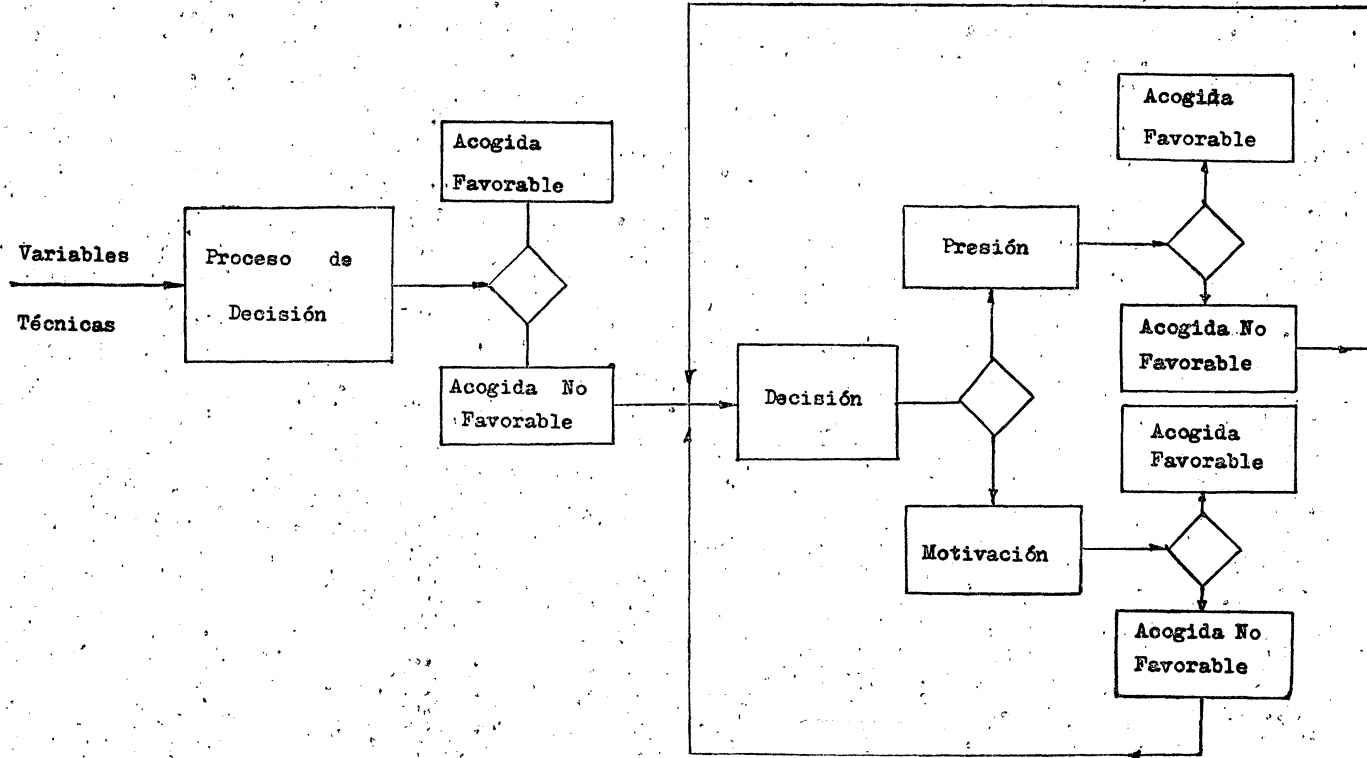
ESQUEMA DE EQUILIBRIO QUE IMAGINA EL COMPONENTE DE UNA ORGANIZACIÓN



Estado de equilibrio

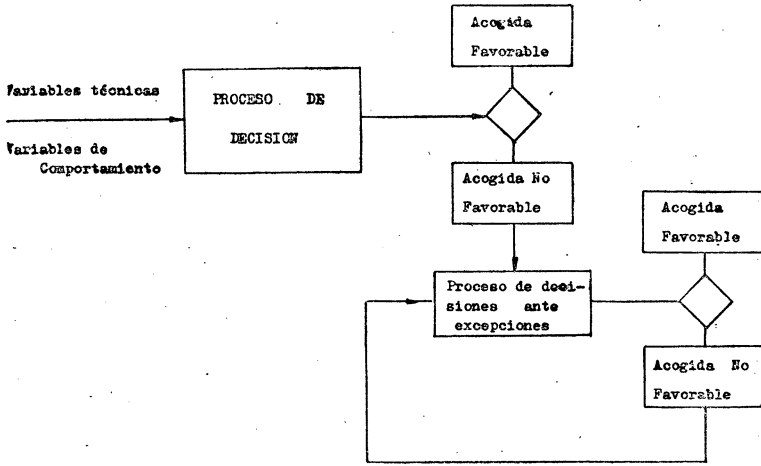
Esquema Nº 3

COMPORTAMIENTO DE UN CONSULTOR TRADICIONAL



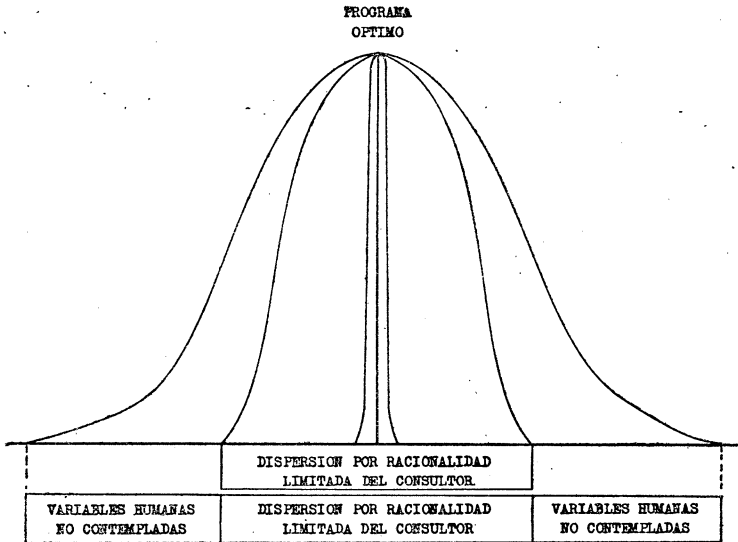
Esquema N° 4

COMPORTAMIENTO DE UN CONSULTOR MODERNO



Esquema Nº 5

GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE RESULTADOS



Dispersión adicional por no tener en cuenta las variables humanas.

Dispersión adicional por no tener en cuenta las variables humanas.

Esquema Nº 6