

Empoderamiento como una manera de facilitar el cambio. ¿Puede ayudar la consultoría de procesos?¹

Por Henry A. Hornstein

HENRY HORNSTEIN, Dr. es consultor técnico principal de CGI, la mayor compañía privada de Tecnologías de la Información y Servicios a los Procesos Empresariales, donde se dedica a la consultoría de gestión del cambio. Cuenta con 25 años de experiencia en la consultoría organizacional interna y externa en gestión del cambio, cambio en grandes sistemas, creación y desarrollo de organizaciones, equipos de trabajo, liderazgo y facilitación. Henry tiene un doctorado en Psicología en la Universidad de Calgary. Fue miembro del claustro de profesores de Ciencia Humana Aplicada en la Universidad de Concordia, en Montreal, Canadá. A publicado artículos en The Innovation Journal y en The Journal of Applied Behavioral Science. Se le puede contactar en henry.hornstein@cgi.com

En el competitivo ambiente mundial de los negocios de hoy es necesario para las organizaciones ser óptimamente sensibles al cambio continuo o morir en el intento. Los resultados de este reto no han sido alentadores. Muchas organizaciones comprendidas en las listas de la revista Fortune 500 en las décadas de 1980 y 1990 ya no existen debido su incapacidad de adaptarse a los cambios del mercado (Beer & Nohria, 2000). La tasa de fracaso de muchas iniciativas de cambio organizacional como Total Quality Management, Reingeniería de Procesos de Empresas y grandes iniciativas en la Innovación Tecnológica entre otras, sugieren que aun cuando existe la voluntad, los líderes en las organizaciones carecen del conocimiento necesario para manejar el cambio de manera eficaz.

En un intento por aumentar las experiencias exitosas y evitar la extinción, los negocios empresariales actuales han echado mano de mucha de las herramientas y técnicas que han sido gustosamente ofrecidas por consultores. Cada uno ha prometido que su proceso favorito será el camino al Santo Grial. Sin embargo, mis veinticinco años de experiencia como consultor y la lectura constante de la literatura de la prodigiosa gestión del cambio han revelado algo distinto. Estos procesos fracasan de manera inevitable al no poder establecer una perspectiva sistémica acerca del cambio que equilibre las contribuciones de los sistemas económico y social.

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 38 | NO. 1 | 2006

Como sucede en cualquier sistema, cuando se introduce el desequilibrio la consecuencia es la autocorrección. Hasta la fecha, la autocorrección, ha incluido fracasos en los intentos de introducir el cambio porque, en mi opinión, un componente decisivo, a saber, el sistema social, ha sido considerado solamente como una idea tardía. John Kotter lo definió mejor cuando dijo:

El cambio en el comportamiento sucede principalmente cuando se apela a los sentimientos de las personas... En intentos de cambio altamente exitosos, las personas hallan formas de ayudar a otros a apreciar problemas o soluciones de manera que influyeran las emociones, no sólo el pensamiento (Kotter citado por Deutschman, 2005, pg. 55)

Este trabajo sostiene que los procesos de cambio basados en un enfoque de empoderamiento, generan mejorías tanto en el desempeño financiero como en las personas. También sugiero que la consultoría de procesos debe constituir el fundamento de las múltiples asociaciones que existen dentro de las organizaciones y que eso sustenta la relación cliente-consultor. Expreso esta opinión porque el conjunto de valores y prácticas inherentes a la consultoría de procesos parecen ser compatibles y apoyar el empoderamiento.

CÓMO MI RELATO SUSTENTA ESTA DIRECCIÓN

Me sentí obligado a escribir esto fundamentalmente como consecuencia de dos “sucesos” en mi carrera. En primer lugar, en mi experiencia como consultor de muchas organizaciones en una gran variedad de sectores de la industria, observé que la mayoría de los compromisos contraídos por mis colegas consultores de gestión administrativa tenían como premisa establecer una relación de dependencia con el cliente. Quiere decir, que el consultor era como el “padre” que aprobaba o desaprobaba y el cliente era el “niño” incapaz, en quien no se podía confiar para que cuidara su propia organización de manera competente.

Además, como consultor novato de organizaciones me enseñaron y entrenaron para adoptar estilos de consultoría que han sido catalogados por Peter Block(1999) y Ed Schein(1999) como “experto” y como “par de manos” y a asumir un estilo de liderazgo muy mecánico y jerárquico.

Un compromiso era o no exitoso basándose mayormente en cuán bueno había sido el desempeño del consultor, el cliente era considerado solamente una pequeña parte de la ecuación. Mi entrenamiento me alentaba a cultivar relaciones dependientes con mis clientes.

Estas relaciones de dependencia casi garantizaban que los clientes iban a estar, al menos ligeramente, en mejor posición una vez que mi trabajo con ellos hubiese terminado.

En segundo lugar, desde el año 2000 hasta el 2004 tuve el placer de supervisar aproximadamente 30 estudiantes de maestría mientras ejercí como profesor a tiempo completo de la Universidad de Concordia, en Montreal, Canadá. Esos estudiantes necesitaban ocuparse y documentar proyectos importantes de consultoría con clientes reales como parte de las exigencias para completar de manera exitosa sus estudios de postgrado. En la gran mayoría de los casos, estos estudiantes eran profesionales que se encontraban en un punto medio de sus carreras y buscaban la acreditación formal. Trabajaban en una amplia variedad de organizaciones que representaban diferentes sectores de la industria y los negocios. También había una gran diversidad en cuanto a las especialidades incluyendo ingenieros, directores de departamentos gubernamentales, directores empresariales, especialistas de recursos humanos y consultores independientes de desarrollo organizacional y entrenamiento.

Al comienzo del programa de estudios, sin orientación, estos experimentados y competentes “estudiantes” se decantaron casi exclusivamente por los dos estilos de consultoría que mencioné anteriormente, es decir, doctor-experto y par-de-manos, basados en una relación dependiente consultor-cliente. Además en muy raras ocasiones he visto algún consultor de las grandes compañías aproximarse a los clientes de otra forma, a pesar de lo que digan en sus materiales de marketing.

Estos dos significativos eventos anteriores me obligaron a reexaminar mi propio viaje de desarrollo como consultor de DO y de cambio. Llegué a la conclusión de que mi propio estilo de consultoría había “evolucionado” de uno que estaba prejuiciado por los enfoques tradicionales de la enseñanza y la formación cliente-consultor, a otro que era más sistémico, participativo y colaborador.

¿Por qué algunos de mis colegas de DO y yo vimos la necesidad de hacer esto, mientras que el proceso de consultoría que había observado practicaban muchas de las grandes casas consultoras de administración, se seguía basando mayormente en creencias y valores tradicionalistas y jerárquicos? Esta pregunta se hizo aun más importante a medida que, durante el transcurso de mi revisión de la literatura sobre cambio descubrí que las iniciativas de cambio exitosas necesitaban, entre otras cosas, la creación de culturas que hicieran énfasis en la

flexibilidad, la comunicación, la adaptabilidad y la implicación de los trabajadores antes que la burocracia y la jerarquía acompañante (e.g, Lines, 2004)

Esta también ha sido mi experiencia con muchos de los clientes con el paso de los años. O sea, en situaciones donde se prestaba atención evidente a la participación, a compartir el poder, a la comunicación, la flexibilidad y la adaptabilidad, había una mayor probabilidad de tener experiencias de cambio exitoso. A menudo, cuando se invertía en preservar el status quo y la jerarquía, los resultados dejaban mucho que desear. En muchos de estos casos los intentos de enmendar la culpa por el fracaso e imponer sanciones resultaron en efectos secundarios desagradables.

Por lo tanto, me di a la tarea de identificar si el “proceso de empoderamiento” realmente hacia honor a su reputación de mejorar el desempeño organizacional. Mi experiencia parecía apoyar esto y quería determinar si el uso de las prácticas de empoderamiento era válido más allá de la confirmación anecdótica. Como dije anteriormente, quería identificar qué proceso de consultoría podría, de hecho, complementar y quizás hasta facilitar el empoderamiento.

Yo esperaba que el empoderamiento fuese digno de la inversión de tiempo, esfuerzo y dólares. La alternativa, la cual ha mostrado un impresionante récord de supervivencia, francamente se ha hecho cada vez menos atractiva con el paso del tiempo, a medida que he podido ver sus consecuencias negativas en aquellos que trabajan día a día en organizaciones. Esas consecuencias negativas han incluido una variedad de trastornos relacionados con el stress y alteraciones de la salud mental.

El propósito de este trabajo no es presentar una revisión exhaustiva de la gran cantidad de información que explora el cambio, el empoderamiento y la consultoría. No obstante, se examinan algunos ejemplos de la literatura relevante.

¿QUÉ ES EL EMPODERAMIENTO?

El empoderamiento ha evolucionado desde las teorías de estudiosos de las relaciones humanas como Elton Mayo (1945) y Frederick Herzberg (1959). Está ligado a la exploración de la dirección de alto grado participativo de Ed Lawder (1996), la cual se basa en cuatro componentes: compartir la información, desarrollar el conocimiento, recompensar el desempeño y distribuir el

poder. Su principal característica era y es el poder y cómo incrementarlo. Para referirse a esto se han usado frases como estas:

- Redistribución de la autoridad y el control
- Los trabajadores y los administradores comparten la misma responsabilidad por los resultados
- Total participación de los trabajadores y líderes en la toma de decisiones

El empoderamiento es actualmente un tema popular en el que se han concentrado consultores y administraciones en su deseo de lograr incrementos en la proactividad, la autoorganización y la autoadministración responsable de los trabajadores. La hipótesis ha sido que esos cambios en el comportamiento ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus objetivos financieros. Sin embargo, la literatura que he estudiado se ha equivocado en lo referente a cuán exitoso ha sido el empoderamiento en su ayuda a las organizaciones para que estas cumplan sus objetivos. Esto puede deberse en parte a la existencia de una gran variedad de definiciones que han interferido a la hora de alcanzar una claridad conceptual. Eso a su vez, puede haber llevado al uso de diferentes prácticas y herramientas en las organizaciones, todas pretendiendo facilitar el mejoramiento del desempeño organizacional.

Lo que se ha hecho evidente para mí es que el modo en que se define el empoderamiento cambia de acuerdo al contexto en que se usa. Las concepciones no administrativas definen el empoderamiento a través de una noción de impotencia y opresión. Es percibido por algunos como la transformación de aquellos sin poder ser socios equitativos.

West (1990) ha mantenido que el empoderamiento no se debe definir simplemente como dar o ganar poder, sino como la erradicación del poder opresivo y la habilitación de toda la población para entrar en un mundo libre y justo. Sin embargo, la definición es muy “cósmica”. Esto contribuye en poca medida a la comprensión del concepto, como ocurre en conversaciones administrativas, más allá de recordarnos eso en algunas de sus permutaciones, puede ser un ideal políticamente radical y utópico. Y la naturaleza de este ideal insinúa los problemas potenciales creados en su implementación en el ámbito de los negocios, a pesar de que haya habido demostraciones de su valor.

Después de haber dicho todo esto, ¿qué es el empoderamiento? La respuesta es poco satisfactoria pero se reduce a “eso depende”. Como sugerí anteriormente, tiene significados

diferentes para distintas personas y depende de qué esté sucediendo en la organización en un momento dado.

No obstante está claro que hay tres aspectos fundamentales:

- Alta implicación
- Compartir una “apropiada” responsabilidad en la toma de decisiones entre la administración y el resto del personal y
- Compartir el poder.

El empoderamiento no debe ser legado por la administración, no es algo que se pueda regalar. En lugar de eso, las tres “condiciones” antes mencionadas forman la base para crear el ambiente en el cual es probable que el empoderamiento se desarrolle.

¿CUÁN EXITOSO HA SIDO EL EMPODERAMIENTO?

El empoderamiento como estrategia organizacional para alcanzar un desempeño financiero mejorado, se ha encontrado con la resistencia de muchos directores a pesar de sus pretensiones de ayuda. Un conjunto creciente de evidencias ha mostrado los claros vínculos entre las prácticas de recursos humanos que son compatibles con enfoques de empoderamiento (ejemplo: redistribución de la autoridad y el control, responsabilidad compartida por los resultados, toma de decisiones conjunta) y varios aspectos de éxitos financieros para la empres (Applebaum, Bailey, Berg& Kalleberg 2000)

No obstante, mi experiencia en muchas organizaciones en una variedad de sectores de negocios ha sido que los directores que mayormente continúan operando con creencias compatibles con la jerarquía y la burocracia, se muestran reacios a embarcarse en un camino de cambio que es desconocido para ellos. Puede que de manera pública expresen el deseo de avanzar a una cultura organizacional caracterizada por el empoderamiento, pero en privado expresan muchas reservas. La resistencia es muy persistente.

Los problemas con el uso de enfoques orientados al empoderamiento han residido principalmente en la excesiva confianza en un proceso psicológico estrecho (Bernstein, 2003). O sea, como se mencionó anteriormente, el empoderamiento fue visto originalmente como una transferencia de poder de aquellos que tenían más a aquellos que tenían menos. Se pensaba

que si los menos poderosos no actuaban como se esperaba cuando se transfiriese el poder, se debía a algún proceso psicológico interno que interfería con las percepciones personales del poder.

El concepto psicológico de empoderamiento ha evolucionado para concentrarse en la motivación intrínseca para desarrollar tareas y en los sentimientos de autoeficacia. De este modo, las organizaciones han intentado crear intervenciones para dirigir la atención a esos procesos internos con el objetivo de “mejorar” la expresión del empoderamiento. Sin embargo, la falacia de la concepción es que las organizaciones pueden tener acceso de modo significativo a los procesos internos de los trabajadores.

Bernstein (2003) ha sugerido que las organizaciones no pueden influir en la motivación intrínseca y aún más, que el cambio organizacional no está catalizado por las necesidades de desarrollo personal de los trabajadores. De esta forma, un objetivo más realista del empoderamiento organizacional es darles realmente a los trabajadores el poder de tomar decisiones, en vez de intentar convencerlos individualmente de que realmente tienen poder.

Entonces, como conclusión se puede decir que el jurado todavía no se ha pronunciado acerca de cuan penetrante ha sido la influencia del empoderamiento en las organizaciones que intentan mejorar su eficacia y su desempeño. No obstante, como se ha mencionado previamente, se ha demostrado que muchas de las prácticas comunes al empoderamiento (ejemplo: implicación del personal, toma de decisiones compartidas, redistribución de la autoridad y el control) son necesarias para el cambio exitoso. Esto habla sobre la legitimidad de los enfoques concededores del empoderamiento.

PERO LAS ORGANIZACIONES PARECEN NO HABER ESCUCHADO

Históricamente, los esfuerzos por mejorar el desempeño organizacional de manera general, no han tenido el empoderamiento como factor fundamental. La puesta en práctica de iniciativas como Reingeniería de los procesos de Empresa o la institución de grandes sistemas informáticos de Planificación de Recursos Empresariales se ha basado con más frecuencia en creencias administrativas mecánicas.

Casi siempre se basan en perspectivas sobre el cambio planeado del tipo empírico–racional y poder–coercitivo. (Bennis, Benne & Chin, 1995). Estas perspectivas son reliquias de la

Administración Científica. Funcionan usando el poder como un garrote para forzar la conformidad, o tratar de convencer racionalmente mediante la discusión. La estrategia de poder-coercitivo se centra en obligar a las personas a cambiar a través del uso de sanciones externas. Esta estrategia hace énfasis en el poder político y económico.

El poder político encierra en sí la capacidad de aplicar sanciones cuando los otros se alinean al cambio. El poder económico trae el control sobre los recursos y la capacidad de aplicar sanciones económicas para forzar el cambio en aquellos con menos poder. De esta forma, el enfoque básico de esta estrategia es identificar y aplicar niveles de poder y obligar a otros a obedecer.

La jerarquía impulsa la toma de decisiones. Se espera que los trabajadores hagan lo que se les ordena. Los conflictos perder-ganar o el descomprometimiento pasivo son los resultados frecuentes de este enfoque. Al personal se le trata de irresponsable y no confiable y la resistencia es vista como un problema en vez de un indicador de que algo puede estar fallando con este enfoque. La reducción de personal es frecuentemente una consecuencia directa.

Pero cuando todo vuelve a la calma luego de un conflicto organizacional, las actitudes engendradas por esta estrategia no cumplen los requisitos de flexibilidad del nuevo centro de trabajo y han dejado a esas organizaciones en posiciones precarias en lo respectivo a la supervivencia a largo plazo. Por ejemplo Kohten, Mckinley & Scherer(1999) han expresado que: "Mientras que el propósito de... los despidos es reducir los costos e incrementar la "competitividad", investigaciones empíricas suscitan dudas acerca de si esos objetivos realmente han sido alcanzados." (pág. 263)

La estrategia de cambio tipo poder-coercitivo parece entonces tener un uso limitado en situaciones que necesitan mantener o crear la adaptabilidad. En el cambio adaptativo las personas deben comprometerse con el propósito colectivo. Por lo general, la estrategia de poder-coercitivo provoca ira, resistencia y daña las relaciones fundamentales de aquellos implicados en el cambio. Por tanto, no es probable que resulte en el tipo de compromiso voluntario necesario para administrar con eficacia cambios complejos y/o continuos.

REENFOCARSE EN EL EMPODERAMIENTO, PERO NO EXCLUSIVAMENTE.

De este modo, mientras que la investigación y mi experiencia han confirmado que las prácticas tradicionales de gestión del cambio basadas exclusivamente en prácticas de poder-coercitivo son formas ineficaces y mal adaptadas de administrar el proceso de cambio, la alternativa del empoderamiento no es una garantía de éxito. Lo que quiere decir, que la concentración exclusiva en el empoderamiento, como se ha demostrado previamente en este trabajo, también tiene problemas. Entonces ¿cómo podemos conciliar todo esto?

Beer & Nohria (2000) han sugerido que es problemático mantener un enfoque singular en el valor económico cuando se efectúa un cambio organizacional. Mike Hammer, creador del BPR, en una entrevista en Wall Street Journal en 1996 dijo de manera muy clara que había ignorado el importante aspecto del sistema humano cuando concibió el proceso. Desde entonces, muchos líderes industriales han llegado a darse cuenta intelectualmente de que los sistemas humanos contribuyen significativamente al éxito financiero organizacional. Sin embargo, el movimiento desde el pensamiento experto a la acción generalizada se ha rezagado.

Muchos investigadores como Becker, Huselid, Pickus & Spratt(1997) han puesto de manifiesto la conexión entre las capacidades organizacionales y la cultura por una parte y el desempeño financiero por el otro. Señalan que la capacidad organizacional representada por los recursos humanos de las compañías, como no pueden ser fácilmente comprados o reproducidos, puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

Entonces todo parece indicar que en lugar de adoptar un enfoque de “esto o lo otro” para determinar como dirigir el cambio eficazmente (a saber, o el económico o el humano) un proceso más inclusivo que integre las fortalezas de ambos puede ser más viable.

En la siguiente sección construyo el argumento de que la consultoría de procesos suministra un conjunto de valores y prácticas que son complementarias con el empoderamiento y sugiere que esa es la base del establecimiento de las relaciones cliente-consultor y de aquellas relaciones que facilitarán la introducción de las prácticas de empoderamiento en los procesos de cambio organizacional.

EMPODERAMIENTO Y CONSULTORÍA DE PROCESOS

La consultoría de procesos ha sido descrita como un enfoque en la consultoría que proporciona acceso individual al poder y a la elección, en lugar de promover la dependencia. Esto estimula la auto-responsabilidad y el igualitarismo. El resultado de cualquier enfoque para el cambio ha sido el incremento del compromiso para la toma de decisiones y la ejecución de acciones, dos características importantes de un proceso de cambio exitoso. (Block, 1999)

Ed Schein ha sido acreditado como la primera persona en acuñar las palabras “consultoría de procesos” (Schein, 1999). Él ha ofrecido la siguiente definición:

La consultoría de procesos es la creación de una relación con el cliente que le permite a este percibir, comprender y actuar en los eventos del proceso que ocurren en su ambiente interno y externo con el objetivo de mejorar la situación como ha sido definida por el cliente. (pág. 20)

Existen varias suposiciones subyacentes fundamentales implícitas en esta definición:

- Los directores tienen una intención constructiva de mejorar las cosas; pero frecuentemente no saben lo que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar sus problemas.
- Esa ayuda puede ser suministrada por consultores externos, pero generalmente los directores no conocen el tipo de ayuda que un consultor le puede ofrecer.
- El papel del consultor es educar a los directores en las dos opciones disponibles, así como en diagnosticar y resolver los problemas de la organización

Según Schein, ayudar a los directores a ser cada vez menos dependientes del consultor tiene beneficios de gran importancia. Esos beneficios son:

- Aumento de las probabilidades de éxito de la implementación y su permanencia
- Aumento del desarrollo de la capacidad organizacional
- Disminución de los costos a corto y largo plazo.

Las perspectivas de Peter Block (1999) acerca de la consultoría de procesos complementan las de Schein. Sostiene que la consultoría se basa en el compromiso con el cliente, la construcción de la relación y la autenticidad, lo cual refleja un nuevo contrato social entre organización y trabajadores; específicamente, elección a cambio de responsabilidad en vez de seguridad a

cambio de lealtad. Según Block, el foco de la consultoría de procesos está en establecer una comprensión clara entre el consultor y el cliente con relación a cuál puede ser el “problema”; qué información se requiere, cómo se va a recolectar y de quiénes; cómo “luce” la organización, qué acciones necesitan ser ejecutadas y tener bien claro cómo proceder.

Tanto para Schein (1999) como para Block (1999), la colaboración y a la cooperación que son alentadas por el enfoque del empoderamiento son elementos fundacionales de la Consultoría de Procesos. Como se ha declarado previamente en este trabajo, se ha demostrado que el compromiso y la responsabilidad por parte de los trabajadores ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos financieros.

Todo parece indicar entonces, que la Consultoría de procesos proporciona un vehículo eficaz para la introducción del empoderamiento en las organizaciones. Y el empoderamiento como estrategia organizacional para incrementar el desempeño financiero de la firma a través de la cooperación con los trabajadores está ganando una reputación positiva. Este es el caso, especialmente, cuando se combina con procesos económicos como la innovación tecnológica. En estos casos, las estrategias de cambio relacionadas con el empoderamiento tendrán probablemente una mayor posibilidad de éxito que si se usan mecanismos de cambio de tipo poder-coercitivo.

CONCLUSIONES

Creo que una aplicación no uniforme y no sistemática del empoderamiento probablemente haya tenido resultados positivos e inconsistentes en situaciones de cambio. Esos problemas de aplicación ha llevado frecuentemente a la dirección a comprar soluciones “pre-elaboradas” para necesidades organizacionales específicas. Eso quiere decir que el empoderamiento ha sido tratado solamente como una solución con subcomponentes o herramientas para ser usados en problemas específicos en lugar de una aplicación sistemática. El empoderamiento tiene significados diferentes en distintas organizaciones y tiene significados diferentes para distintas personas dentro de estas organizaciones. Eso se tradujo en diferentes expectativas de los resultados tanto para la dirección como los trabajadores, en dependencia de sus propias necesidades. Así, desde la perspectiva de un trabajador, el empoderamiento ha sido visto como una manera de equiparar el diferencial de poder que existe entre ellos y la dirección. Por otra parte, los directores se han inclinado a ver el empoderamiento como el medio para un fin, una

manera de obtener incrementos en la eficacia y de este modo obtener ventajas con relación a la rentabilidad. El fracaso de estas expectativas a la hora de compartir intenciones o metas comunes significa que el contrato psicológico entre director y trabajador puede fallar provocando sentimientos de desconfianza en ambas partes.

La consultoría de procesos proporciona una forma de unificar la introducción de los enfoques del empoderamiento para iniciativas de cambio creando al mismo tiempo, confianza entre la dirección y los empleados. Eso pone al cliente en la envidiable posición de ser capaz de autodiagnosticarse legítimamente y de formular planes de acción que tengan una alta probabilidad de éxito.

Recomienda el compromiso y la asociación de los trabajadores y compartir el poder y la toma de decisiones. La consultoría de procesos no recomienda una concentración exclusiva en el sistema social o en el económico, los integra al servicio del cliente para alcanzar el objetivo deseado de la manera más eficaz posible.

El proceso de la consultoría de procesos estimula las relaciones entre miembros organizacionales y entre estos y consultores para cambiar de ser asumidos como jerarquía orientada por regulaciones y normas basadas en el cumplimiento a asociaciones guiadas por ideales visionarios. Con mayor probabilidad, este cambio involucrará a los trabajadores en la determinación y la ejecución de planes de acción importantes que movilizarán sus sentimientos de propiedad y no necesitarán contar con relaciones dependientes entre consultor y cliente. Esto, a su vez, probablemente tendría como resultado mejoras organizacionales continuas generadas por los trabajadores.

De manera conjunta, las observaciones, las experiencias personales y los hallazgos investigativos presentados en este artículo demuestran que la gestión del cambio se debe enfocar desde una perspectiva sistémica. O sea, que las iniciativas de los sistemas económicos y técnicos que las organizaciones continuamente implementan necesitan considerar simultáneamente los impactos del cambio en los sistemas humanos y sociales, en lugar de hacerlo por separado. Además, este trabajo ha sugerido que el empoderamiento y la consultoría de procesos conjuntamente suministran vehículos eficaces para instituir el cambio organizacional y para proporcionar los medios a través de los cuales las organizaciones puedan incrementar el compromiso de los trabajadores y mejorar el desempeño financiero.

REFERENCIAS

- Applebaum, E.; Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, N.Y. : Cornell University Press.
- Becker, B.E., Huseild, M.A., Pickus, M.A., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-48
- Beer, M., & Noria, N. (2000) *Breaking the code of change*. Boston. Harvard Business School Press.
- Bennis, W. M., Benne, K.D., y Chin, R. (1985) *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bernstein, W.M. (2003) "Empowerment": A task for the self, not the organization. *The Organization Development Journal*, 21 (1), 75-80.
- Block, P. (1999). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Segunda edición). San Francisco. Jossey –Bass/Pfeiffer.
- Deutschman, A. (2005). Making change. *Fast company*, 94 (mayo2005), 57-62
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Kothen, C., Mc Kinley, W., & Scherer, A. G. (1999). Downsizing: A german case study. *Administración*, 2(3), 263-286.
- Lawler, E.E.(1996) *From the ground up*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lines, R.(2004) Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. New Hampshire: Ayer.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationships*. New York: Prentice Hall.
- West, D. (1990). *Authenticity and empowerment: A theory of liberation*. Hemel Hempstead. Harvester Wheatsheaf.

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)
Revisión: Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).