

Las Capas de Resistencia

El Proceso de Aceptación Según TOC

© Efrat Goldratt-Ashlag

Introducción

Sentada en una sala abarrotada del aeropuerto no hace mucho, escuché una discusión entre dos hombres sobre un cambio propuesto en su organización. El primer hombre estaba haciendo un esfuerzo real para convencer a su colega de que aceptara el cambio. El colega claramente no estaba entusiasmado con la idea, y comenzó a plantear objeciones tras objeciones. Tan pronto como el primer hombre abordó esas preocupaciones, su colega estaba listo para una nueva objeción o, peor aún, insistió en volver a plantear un problema que los dos ya habían discutido. A medida que los hombres se irritaban cada vez más el uno con el otro, todo lo que podía pensar era en cómo deseaba que estos muchachos estuvieran familiarizados con las Capas de Resistencia, eso podría haberles dado la oportunidad de llegar a algún término en lugar de dar vueltas en círculos.

Cuando reconocemos que se debe hacer un cambio, a menudo nos damos cuenta de que no podemos lograrlo sin el permiso y / o colaboración de otra persona. Pensar en traer a la otra parte a bordo tiende a hacernos sentir algo aprensivos. No solo por el tiempo y el esfuerzo que llevará, sino principalmente porque no podemos estar seguros de que estos esfuerzos valdrán la pena; conseguir la aceptación no es una tarea trivial. Entonces, preparamos nuestros argumentos (o no), respiramos profundamente y le contamos a la otra parte sobre nuestra fantástica idea.

A veces funciona y se emocionan, y a veces no, y se van menos que entusiasmados. La resistencia se presenta de muchas formas: podríamos encontrar un NO rotundo o quedar atrapados en el ciclo de objeción y tranquilidad como esas personas en el aeropuerto. Incluso un repetitivo "déjame pensarlo" puede ser un tipo de resistencia, y hay muchos más. El resultado sigue siendo el mismo: todavía no tenemos la aprobación o la colaboración que necesitamos para seguir adelante.

Nuestra reacción natural en tales ocasiones es ponernos nerviosos y culpar a la otra parte por ser indiferente, terco o incluso estúpido (Goldratt, 2009). Después de todo, ellos fueron los que fallaron (miserablemente, nos gustaría decirnos a nosotros mismos) al ver (descubrir) la necesidad de nuestro cambio. La literatura sobre el tema también se enfoca en las razones de las otras partes para resistir el cambio, declarando causas como los rasgos de personalidad (por ejemplo, intolerancia a la ambigüedad, necesidad de control), inercia, promoción o protección del interés propio, y más. Si hacemos una pausa por un minuto para pensar en lo que significan estas causas, podemos ver que la literatura tiene mucho en común con nuestra reacción natural; ambas implican que la persona que se resiste al cambio es la "mala" en la situación. TOC toma una posición muy diferente en ese asunto. Lo que sugiere TOC es que, en lugar de culpar a la otra parte, la persona que propone el cambio debe ser responsable de planificar y presentar el cambio a fondo.

En primer lugar, supongamos que estamos hablando de un cambio beneficioso para todos, que beneficia a todas las partes involucradas. Con demasiada frecuencia, encontramos las justificaciones más creativas al exigir que otros renuncien a sus necesidades para que podamos satisfacer las nuestras. Estamos presionando por un cambio de ganar-perder. Si esperamos "ganar" a expensas del otro lado, prácticamente estamos pidiendo resistencia, y no debería sorprendernos cuando la obtengamos. Las soluciones de ganar-perder son difíciles de vender, e incluso si tenemos el poder de hacerlas cumplir, no podemos esperar que nuestros socios colaboren felizmente. En este capítulo, nos enfocamos solo en los cambios de ganar-ganar.

A primera vista, parece que los cambios de beneficio mutuo deberían ser fáciles de vender. Después de todo, si todos ganan, ¿por qué alguien se opondría? Los cambios de ganar-ganar deberían venderse por sí solos. En realidad, sin embargo, esto resulta ser falso. Las personas se oponen a las soluciones de ganar-ganar, y a menudo por muy buenas razones. Por ejemplo, es posible que no tengan claro cómo ganan exactamente (o digamos, no describimos sus beneficios con suficiente claridad), pueden tener inquietudes que podríamos haber pasado por alto, podrían creer que este cambio no "pegará" y querer preservar su energía para esfuerzos más valiosos (tan entusiasmados como estamos por este cambio, ¿realmente hemos pensado en cómo integrarlo completamente?), y así sucesivamente. El mundo de hoy presenta a las personas abundantes oportunidades para hacer cambios en todas las áreas de la vida. Para asegurarse de que cuidan de sus mejores intereses y utilizan sus recursos para los esfuerzos que valen la pena, es lógico que las personas aborden el cambio con diversos grados de precaución. Si nos gustaría implementar un cambio que requiera su colaboración, entonces depende de nosotros persuadirlos.

Algunos de nosotros somos excelentes vendedores cuando se trata de conseguir personas a bordo, y algunos somos menos "talentosos" en esa área. Todos hemos iniciado e implementado cambios exitosos en el pasado, pero probablemente también hemos fallado: hemos intentado que otros colaboren y nos hemos quedado atascados. La pregunta es, cuando nos atascamos, ¿hay algo que podamos hacer al respecto? ¿Hay alguna manera de que descubramos las preocupaciones de la otra parte y las abordemos adecuadamente? O, si anticipamos dificultades para obtener la aceptación de un cierto cambio, ¿podemos abordarlo por adelantado? ¿Podemos alinear sistemáticamente nuestros argumentos, para que tengamos una mejor oportunidad de lograr que las personas colaboren con nosotros? Las "capas de resistencia" de TOC pueden ofrecer información importante sobre estas preguntas.

Las Capas de Resistencia Al Cambio

Las capas de resistencia al cambio se originan a partir de las preguntas básicas del cambio de TOC (Goldratt, 1984).

1. ¿Qué cambiar? (¿Cuál es el problema que estamos tratando de abordar?)
2. ¿Hacia qué cambiar? (¿Cuál es nuestra solución a este problema?)
3. ¿Cómo causar el cambio? (¿Cómo implementar la solución?)

En conjunto, estas tres preguntas representan, en pocas palabras, el esfuerzo (proceso) de aceptación. Sin embargo, cada uno de estos tres es un tema separado que debe abordarse antes de que incluso intentemos que la otra parte acepte nuestra iniciativa de cambio. Las preguntas segunda y tercera (acordar la solución y los pasos de implementación) pueden parecer explicativas, pero también es vital

asegurarse de que todos entiendan y estén de acuerdo con el problema. Lo que sucede a veces es que, en nuestra prisa por hablar sobre el cambio (es decir, la solución), no verificamos que estamos de acuerdo con el problema, y si ambas partes tienen diferentes problemas en mente, las probabilidades son bastante escasas de que nuestra solución aborde Su Problema. No es de extrañar, entonces, que no vean el mérito en nuestra solución y se opongan.

Por lo tanto, las tres preguntas del cambio resaltan no solo lo que debe cubrirse en un esfuerzo de aceptación, sino también, y lo que es más importante, el orden inherente en el que debe ejecutarse este esfuerzo. No tiene sentido hablar de la solución antes de acordar el problema, y no tiene sentido hablar de los pasos de implementación antes de acordar la solución. Por lo tanto, las tres preguntas del cambio actúan como las capas básicas de resistencia al cambio que deben superarse o “pelarse”, una tras otra, para obtener una aceptación. Usamos los términos “capas” y “pelar”, ya que es fácil imaginar los diversos desafíos que deben superarse como pelar las capas de una cebolla hasta llegar al meollo del asunto: la aceptación.

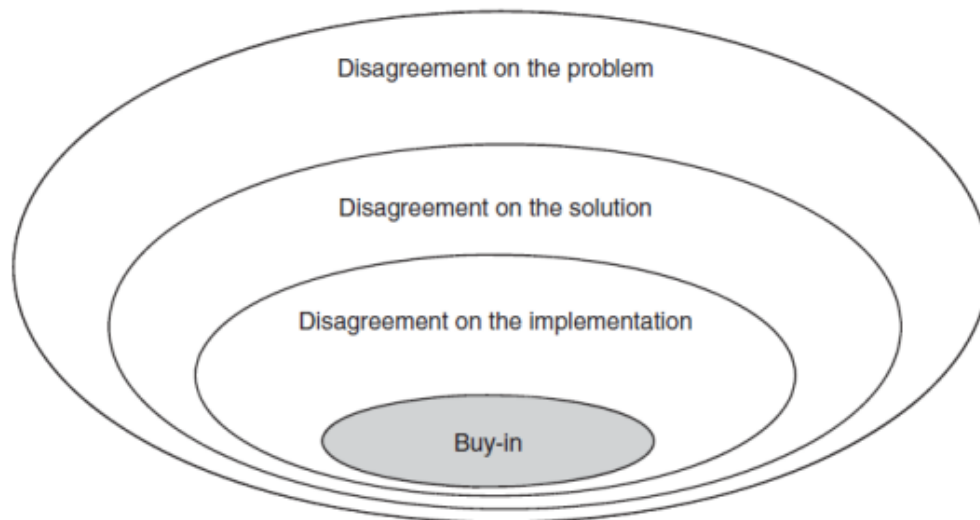


FIGURE 20-1 The basic Layers of Resistance based on the TOC questions of change.

El conocimiento de las tres capas básicas de resistencia es suficiente para mejorar muchas discusiones sobre el cambio. Estaba claro que esos tipos en el aeropuerto estaban por todos lados. El tipo que se opuso seguía rebotando de las razones por las cuales era imposible implementar el cambio (desacuerdo sobre la implementación), a cuestionar si deberían centrarse en ese cambio en particular (desacuerdo sobre la solución), a sugerir que primero deberían resolver otro problema (desacuerdo sobre el problema).

El iniciador estaba haciendo todo lo posible para abordar cada objeción, pero sin ningún sentido de progreso; no es de extrañar que esos dos se sintieran cada vez más frustrados el uno con el otro y toda la discusión. Lo primero que deberían haber hecho, era hacer una pausa y asegurarse de que estaban de acuerdo en cuál era el problema. Luego, una vez que estuvieron en la misma página, podrían haber avanzado para discutir la solución. Si en ese momento no lograran llegar a un acuerdo, al menos sabrían dónde se encontraban y podrían reiniciar desde ese punto. Para evitar perder el tiempo y probar la

paciencia propia y de nuestro compañero, debemos resistir el impulso de saltar por todos lados: debemos identificar lo antes posible la primera "Capa" en la que no estemos de acuerdo, y sugerirle a la otra parte que nos concentramos en ese tema antes de pasar al siguiente. Ser conscientes de dónde estamos en la discusión (identificar la capa con la que tenemos que lidiar) también puede darnos una mejor idea de si estamos progresando o si estamos estancados. En situaciones difíciles donde los cambios pueden parecer "radicales" o la otra parte es extremadamente resistente, el proceso de aceptación aún puede llevar cierto tiempo. En lugar de experimentar la incómoda sensación de que no vamos a ninguna parte, las Capas pueden servir como un mapa de ruta, indicando dónde estamos, cuándo es apropiado avanzar en la discusión y cuándo debemos respirar profundamente y permanecer quietos.

Las tres capas básicas de resistencia pueden ser la esencia de este modelo, pero no cuentan toda la historia. Una vez que miramos más de cerca estas Capas, detectamos capas aún más finas dentro de ellas. Desde que el término "Capas de resistencia" se acuñó por primera vez en *Mi Saga para Mejorar la Producción* (Goldratt, 1996a; 1996b, y luego se reimprimió en 2003, 1-14), me he encontrado con esquemas de capas de resistencia de TOC que contenían entre tres y nueve capas. La razón de este fenómeno es que, en diferentes tipos de cambios, en realidad puede haber diferentes capas más finas que las tres básicas que deben tratarse por separado. Además, la magnitud del cambio tiene un efecto, ya que los cambios a gran escala tienden a tener capas más finas que los pequeños cambios locales.

Además, incluso con respecto a un cambio específico, es difícil predecir cuántos y con qué capas nos encontraremos. Esto se debe principalmente a que, si logramos superar una capa, la otra parte puede superar la siguiente de forma independiente. Para desarrollar aún más nuestra intuición en torno a la identificación de las Capas y hacer frente a ellas con éxito, podría valer la pena revisar las Capas más finas una por una.

Desacuerdo sobre el problema

Capa 0. No hay problema

Cuando nos acercamos a la otra parte ansiosos por discutir el cambio de beneficio mutuo (ganar-ganar) que creemos que debería implementarse, a veces recibimos respuestas como: "¿Qué tiene de malo lo que tenemos ahora?" O "No hay ningún problema" o, "Todo está bien como está". Este tipo de respuestas indican claramente que todavía no tiene sentido discutir el problema (es decir, la Capa 1), ya que la otra parte aún no reconoce que hay un problema. Tenemos que dar un paso atrás y tratar primero con la Capa 0: convencer a la otra parte de que algo está mal con el estado actual de las cosas.

En una ilustración que se ha utilizado en la comunidad de TOC durante años al analizar las capas de resistencia (Fig. 20-2), nos acercamos a Wary Will y le decimos: "Debes hacer el esfuerzo de escalar ese acantilado (lee: ¡Implemente el cambio) porque hay un cocodrilo justo detrás de usted!" Will, cauteloso, responde: "¿De qué estás hablando? No veo ningún cocodrilo".



Fig. 20-2. El dilema de Wary Will: Cambiar o No Cambiar

La única forma de superar esta Capa es escuchar con atención lo que dice la otra parte, en otras palabras, comprender lo que realmente está detrás de su afirmación. Wary Will puede afirmar que no hay problema porque el cocodrilo que se acerca aún está demasiado lejos para que él lo note, o puede afirmar que "no hay problema" porque cree que el cocodrilo que se acerca es amigable y no morderá. Debido a que estos son dos casos diferentes, tendremos que usar argumentos muy diferentes para convencer a Will de que hay un problema. Las personas pueden estar atrapadas en la Capa 0 por varias razones. A veces es porque no pueden ver que hay algo mal en la situación actual. A veces es lo contrario: pueden haber sido conscientes de los efectos indeseables y haber luchado mucho para deshacerse de ellos, pero han fallado tan miserablemente que, en lo que a ellos respecta, estos fenómenos negativos deben ser aceptados como parte de la realidad. Incluso podrían haberse acostumbrado tanto a vivir con estos fenómenos negativos que ya no los ven como negativos (Goldratt, 2009, 19).

El bloqueo en esta capa puede incluso heredarse de un predecesor que luchó y fracasó, por lo que la persona con la que estamos hablando puede no ser consciente de que las cosas pueden ser diferentes. No es de extrañar, entonces, que no piensen que el cambio que les estamos presentando debería ser una prioridad.

¿Cómo nos movemos más allá de esta capa? La mejor manera es tomarse el tiempo para comprender completamente a que se refiere la otra persona. Deberíamos dejar que la otra parte hable y ayudarlos a descubrir sus suposiciones hasta que identifiquemos su suposición falsa con respecto a la situación. El

siguiente paso es demostrarles que sus suposiciones no son válidas y que existe un problema. La mayoría de las veces solo le toma unos minutos a la otra parte darse cuenta de que estaban operando bajo una percepción errónea y podemos seguir adelante. En otras ocasiones, quitar la capa 0 puede llevar más tiempo. En casos extremos, incluso podríamos necesitar mantener una serie de discusiones en las que gradualmente acercaremos a la otra parte a nuestra visión de la situación.

Para aquellos de nosotros que tendemos a perder la paciencia, puede ser mejor reflexionar sobre la alternativa por un momento: si nos frustramos, perdemos los estribos y decidimos omitir este paso, ¿cuáles son las posibilidades de que la otra persona voluntariamente colabore con nosotros? ¿Cuáles son nuestras posibilidades de éxito sin su apoyo?

A veces es aconsejable preparar algo de “munición” para conversar con la otra parte, especialmente si el esfuerzo de aceptación se lleva a cabo como una presentación formal ante un grupo. Un enfoque que podría ayudar es recordarle a la otra parte el objetivo que están tratando de lograr y examinar si este objetivo se cumple plenamente con su modo de operación actual. Si logramos que la otra parte se dé cuenta de que sus objetivos no se cumplen en la medida en que les gustaría, significa que hay un problema: superamos la Capa 0. En otros casos, podríamos considerar utilizar otro enfoque para retirar esta capa: debemos recordarle a la otra parte algunos efectos indeseables significativos que son causados tanto por el problema que estamos tratando de resolver como por el problema del cual la otra parte sufre. Luego, debemos convencer a la otra parte de dos cosas: primero, que estos efectos existen, y segundo, que son dañinos (y por lo tanto indeseables).

Esta discusión no es tan dolorosa de conducir como puede parecer. Es decir, si nos preparamos para ello. Es mejor presentar cuatro o siete efectos indeseables que debemos verbalizar desde el punto de vista de la otra parte. Recuerde, reflejar la terminología de la otra parte es clave para obtener la aceptación. Para demostrar que estos efectos son parte de nuestra realidad, podemos usar preguntas inductivas, números o cualquier otro tipo de "prueba".

La mayoría de las veces esta demostración es suficiente porque la indeseabilidad de estos efectos habla por sí misma. Y si en ocasiones uno o más de los efectos indeseables no se perciben intuitivamente como negativos, podemos tratar de guiar a la otra parte a través de una discusión de “si ... entonces” hasta que se den cuenta de que esos efectos son de hecho negativos.

Ahora, una advertencia: pensemos por un minuto en las personas que queremos a bordo. Probablemente necesitemos su permiso o colaboración porque tienen cierta autoridad o responsabilidad en un área que está estrechamente relacionada con nuestro cambio. Entonces, es lógico que, si tienen responsabilidad en un área relacionada con el cambio, también son al menos parcialmente responsables del problema que estamos tratando de resolver. Por lo tanto, puede ser que sean conscientes de que existe un problema en la situación actual, pero se niegan a reconocerlo en público porque no quieren que se les culpe. Si este es el caso, discutir varios efectos indeseables y demostrar cuán dañinos son, podría darles la impresión de que los estamos culpando por aún más de lo que pensaban. ¡Será como verter gas sobre un fuego, causando que nos resistan aún más!

Es por eso que debemos tener mucho cuidado en la forma en que nos acercamos a la otra parte y en nuestra elección de palabras. ¿Cómo sabemos si están ignorando el problema porque no lo saben o porque no quieren que se les culpe? Si escuchamos lo suficientemente bien, deberíamos saberlo. La aceptación consiste tanto en escuchar como en hablar. Pero, ¿y si no estamos seguros? Es mejor en este

caso ir a lo seguro y dejar muy claro al otro lado que nadie les está culpando, y todo lo que queremos es mejorar las cosas para todos.

Supongamos que hemos pelado la capa 0 y hemos logrado que la otra parte reconozca que hay un problema. ¿A dónde vamos desde aquí? De nuevo, tenemos que escuchar. Si escuchamos algo como: “Veo que tenemos un problema, pero ¿qué es exactamente?” o “Ahora que lo pienso, el problema es diferente de lo que me estás diciendo”, significa que nos hemos mudado a la Capa 1 y debería comenzar a discutir y llegar a un acuerdo sobre el problema. A veces podemos encontrar que, especialmente en pequeños cambios, una vez que la otra parte se da cuenta de que hay un problema, pueden reconocer simultáneamente cuál es exactamente ese problema. En este caso, no necesitamos gastar nuestra energía y molestar el otro lado con explicaciones excesivas sobre el problema.

Es mejor verificar que estamos hablando del mismo problema, darse cuenta de que la capa 1 también es pelada y seguir adelante.

Capa 1. En desacuerdo sobre el problema

Las personas provienen de diferentes antecedentes, tienen diferentes roles y tienen diferentes agendas. Por lo tanto, es razonable esperar respuestas diferentes a la pregunta de qué debería mejorarse en una situación dada. Como mencionamos anteriormente, es bastante difícil llegar a un acuerdo sobre una solución a menos que las dos (o más) partes acuerden primero el problema. Si nos acercamos a Wary Will y decimos: “¡Cuidado! ¡Hay un cocodrilo detrás de ti!”, Y él responde: “¡No es un cocodrilo, es un buitre!”. Entonces, ¿qué posibilidades tenemos de convencerlo de que escalar el acantilado es una buena idea?

He escuchado a personas decir que, para evitar perder el tiempo, es mejor discutir la solución de inmediato y volver a la Capa 1 solo si durante la discusión de la solución nos damos cuenta de que existe una discrepancia en nuestras percepciones del problema. Este atajo es arriesgado porque una vez que colocamos nuestras cartas sobre la mesa y la otra parte objeta nuestra solución, será más difícil hacer que admitan que estaban equivocados sobre el problema en primer lugar. Por lo tanto, es mejor jugar nuestras cartas cerca del pecho para evitar darle a la otra parte la oportunidad de objetar hasta que verifiquemos que ambos estamos en la misma página, en lo que respecta al problema.

Entonces, ¿cómo podemos acordar el problema? Una forma de hacerlo es discutir abiertamente los supuestos de la otra parte sobre cuál es el problema. Durante tal discusión, podemos darnos cuenta de que, aunque estamos abordando diferentes problemas, en realidad están relacionados. Puede ser que estemos hablando del mismo problema usando diferentes términos, o que estemos hablando de una serie de problemas vinculados que deben abordarse de forma secuencial. Examinar las percepciones del problema de cada parte nos permite llegar a un acuerdo sobre lo que debe abordarse, y el momento en el que podemos pasar de esta capa. A veces, si no podemos reconciliar los diferentes puntos de vista, podemos recurrir a negociar un problema que será tratado primero. Puede funcionar, pero también puede resultar en un punto muerto. Es posible que podamos adelantarnos a esta situación preparándonos para ella. Tener diferentes roles puede significar que diferentes personas sufren diferentes efectos indeseables que ven erróneamente como el problema principal en la situación actual. Si no tratamos con el problema raíz real, el problema que está causando los diversos efectos indeseables, no podemos eliminar por completo esos efectos indeseables. Es por eso que cada análisis de TOC comienza con una búsqueda del problema raíz que está causando los efectos indeseables en la situación.

Las herramientas de pensamiento de TOC que están diseñadas para ayudar a descubrir el problema raíz son el enfoque de las Tres Nubes y el Árbol de Realidad Actual (CRT). El esfuerzo de aceptación también puede beneficiarse de este tipo de análisis. Si podemos mostrarle a la otra parte que sus problemas, así como los nuestros, son todos derivados del mismo problema raíz, podríamos ser capaces de reconciliar nuestros diferentes puntos de vista y llegar a un consenso para enfocar nuestros esfuerzos en el problema raíz. Ya sea que se transmita en una presentación formal o en una conversación sistemática, hacer que las personas se den cuenta de cuál es el problema raíz y cómo se relaciona con sus propios efectos indeseables es muy efectivo para eliminar esta Capa de Resistencia y permitirnos avanzar.

Aquí nuevamente debemos ser cautelosos acerca de culpar. Ya mencionamos que las personas que queremos a bordo pueden ser sensibles al tema que estamos planteando. Cuando nos acercamos a ellos para hablar sobre el problema, podemos inadvertidamente dar la impresión de que los estamos culpando por el problema. Esto puede convertirse fácilmente en el caso si solo tenemos una discusión intuitiva al respecto y no tenemos cuidado con lo que decimos y cómo lo decimos. Ahora imagine lo que podría pasar si nos acercamos a ellos con un análisis lógico bien preparado que muestre cómo no solo son responsables de sus propios efectos indeseables, sino que también son responsables del problema raíz que está causando dolor y agonía a todos los demás.

Podríamos estar, involuntariamente por supuesto, obligándolos a arrinconarse, haciéndolos sentir culpables o incluso atacados. Y si se ponen a la defensiva, ¿cuáles son las probabilidades de que todos naveguemos sin problemas hacia una aceptación feliz para nuestro cambio propuesto? Si se les debe culpar o no es irrelevante en este momento. Si nos tomamos en serio la implementación del cambio, tenemos que dejar atrás el tema de la culpa. En cambio, debemos concentrarnos en cómo la otra parte va a percibir nuestros motivos para acercarnos a ellos. No deben sentirse culpados. Idealmente, queremos tranquilizarlos para que sean receptivos y positivos sobre nuestra iniciativa. ¡Tener cuidado con las palabras que usamos es la clave! Si también pudiéramos demostrar que entendemos lo que les impidió resolver este problema antes, mucho mejor. TOC recomienda verbalizar el problema en un formato de conflicto (es decir, una nube).

Queremos mostrar al otro lado no solo que no estamos aquí para culparlos, sino también que realmente comprendemos el conflicto en el que están atrapados. Cuando sentimos que todas las partes están en la misma página en cuanto a cuál es el problema, generalmente significa que es hora de avanzar para discutir la solución. Sin embargo, excepto en casos raros en los que nos topamos con la capa 2.

Capa 2. El problema está fuera de mi control.

Gracias a Dios, esta capa es rara porque cuando ocurre es muy difícil de superar. La capa 2 describe aquellos casos en los que la otra parte insiste en que el problema está más allá de su control y espera que abandonemos todo el asunto. Wary Will nos dice con firmeza: "Mis manos están atadas. No hay nada que pueda hacer para ayudarlo", y se niega a escuchar otra palabra sobre el asunto. Cuando encontremos respuestas como estas, será mejor que escuchemos atentamente lo que la otra parte tiene que decir.

A veces la otra parte tiene razón y el problema está más allá de su alcance de autoridad. Para resolver el problema, por lo tanto, es posible que tengamos que hablar con quien tenga el poder para resolver ese problema. Sin embargo, no siempre tenemos la opción de acercarnos a los superiores de alguien, lo que significa que podríamos estar estancados.

¿Qué pasa si simplemente lo dicen y el problema está de hecho bajo su control? Aquí tenemos un problema grave porque generalmente se niegan a continuar la discusión. Pero si encontramos una manera de abrir un diálogo, podemos intentar descubrir sus suposiciones erróneas y hacer que vean que el problema se puede resolver dentro de los límites de su control. O bien, podemos intentar convencerlos, a pesar de su renuencia, a escuchar nuestra solución y luego reconsiderar si tienen el poder para implementarla.

Desacuerdo sobre la solución

Capa 3. En desacuerdo sobre la dirección de la solución

A menudo hay más de una forma, más de una "dirección" para resolver el mismo problema. Wary Will probablemente no nos ayudará a escalar el acantilado si prefiere quedarse y luchar contra el cocodrilo. Una vez que estamos de acuerdo con el problema, a menudo nos topamos con la Capa 3 (ver Fig. 20-3).

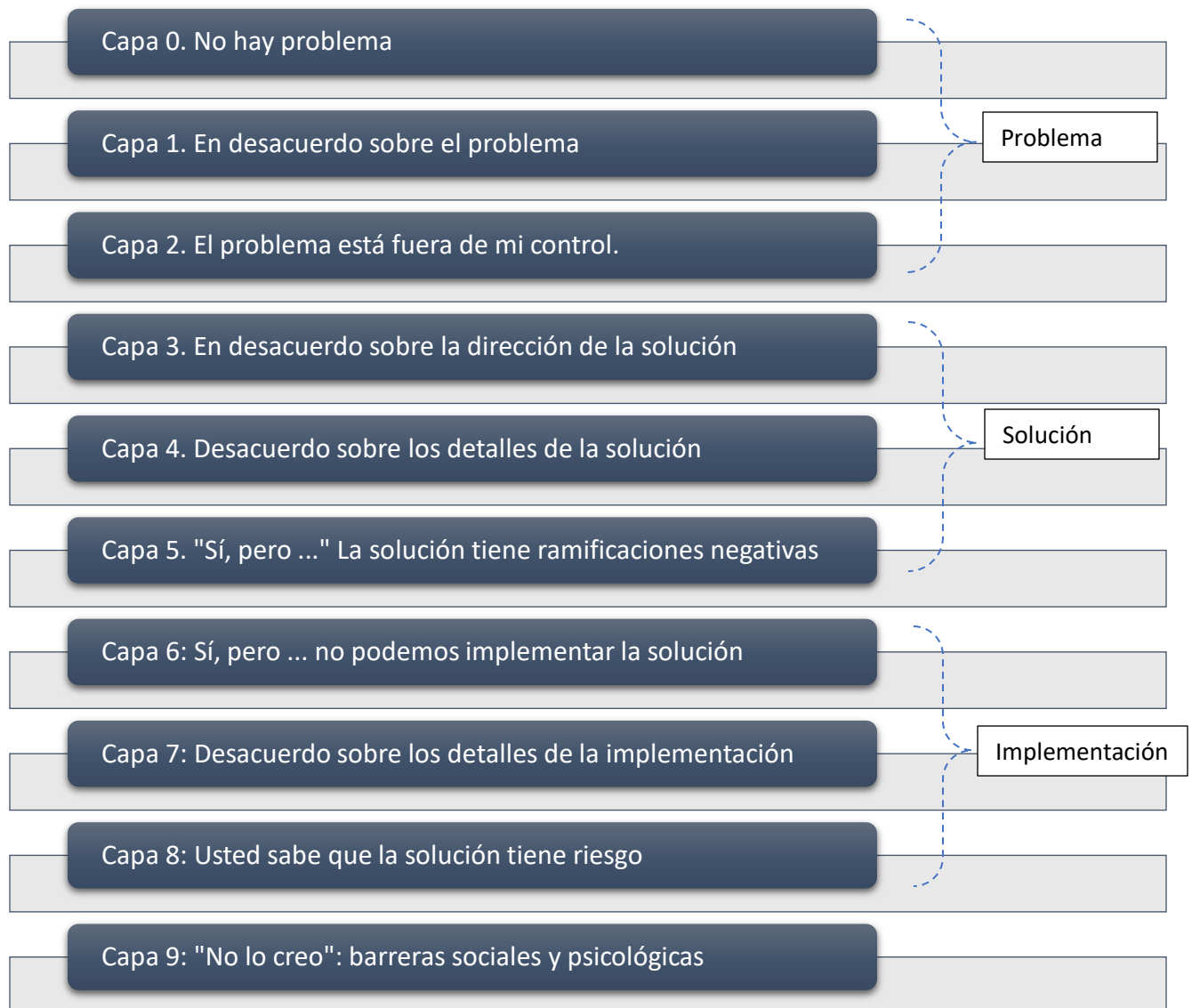


Fig. 20-3. Las capas de resistencia al cambio de TOC

Lo que sucede en la Capa 3 es que cada parte trata de convencer a todos los demás para que sigan su camino. Cada parte insiste en que su dirección para la solución es mejor que la de los demás y se niega obstinadamente a escuchar a nadie más. Si nadie está de acuerdo con la dirección, no tiene sentido detallar ninguno de ellas.

Si anticipamos tales problemas, será mejor que vengamos preparados. Necesitamos invertir en elaborar una lista de criterios para lo que se consideraría una buena solución. Esta lista puede incluir elementos tales como lograr lo contrario de algunos de los principales efectos indeseables, satisfacer las necesidades importantes de las partes involucradas y evitar ramificaciones negativas significativas.

Después de presentar los criterios y acordarlos, debemos revisar las direcciones para las soluciones que las personas han presentado. Dado que hemos invertido en identificar el problema raíz y hemos ideado una buena solución (y somos nosotros quienes escribimos la lista de buenos criterios), tenemos muchas más posibilidades de cumplir con los criterios que nuestros homólogos. ¿Y si no lo hemos hecho? Bueno, quizás deberíamos darnos cuenta de que su dirección para la solución es mejor que la nuestra, y proceder en consecuencia.

Puede parecer que armar una lista de criterios para una buena solución es solo una molestia. ¿Por qué no simplemente discutir cada solución para juzgar su mérito? Muchas veces, armar esta lista es, de hecho, un “logro excesivo”, donde una discusión intuitiva sería suficiente. Pero a veces dar este paso adicional puede hacer o deshacer nuestra resolución de problemas. Es fácil imaginar escenarios que involucren, bueno, la naturaleza humana: si comenzamos a comparar soluciones, la discusión conlleva el riesgo de volverse personal (y emocional) con bastante rapidez (“¡el mío es más grande que el tuyo!”, ¿Suena familiar?).

Cuanto más comparemos y juzguemos, más difícil será aferrarse a cada participante y luchar por su solución, lo que hace que sea mucho más difícil mantener una discusión civil, y mucho menos llegar a un consenso. Una lista de buenos criterios sobre los cuales todos estén de acuerdo de antemano antes de revisar cualquiera de las soluciones sirve como una guía lógica a la que todos podemos referirnos. Examinar cada solución junto con la lista de criterios nos ayudará a llevar a cabo una discusión práctica, más que personal. De esta manera, esperamos dejar de lado las direcciones que son menos deseables y lograr el consenso en una dirección. Una vez que estamos de acuerdo en qué dirección debemos tomar, la capa 3 se pela y podemos seguir adelante.

Capa 4. Desacuerdo sobre los detalles de la solución

Es importante pelar la capa 3 (la dirección para la solución) y la capa 4 (los detalles de la solución) por separado cuando nos enfrentamos a un cambio a gran escala que probablemente tenga más de una dirección para la solución y en la que haya muchos detalles involucrados en cada dirección. Con cambios más pequeños y simples, la dirección y los detalles tienden a fusionarse en una discusión sobre la solución, y tratar de mantenerlos separados se vuelve superficial.

En esta capa podemos escuchar a la gente decir: “Su solución no es lo suficientemente buena”, “No aborda todo el problema”, “¡Esta es una solución terrible! No cubre x, y, o z”. Las personas aceptan nuestra dirección para una solución, pero afirman que la solución aún no está completa; no logra todos los resultados deseados. En lugar de declarar la ruina de nuestro proyecto, tales objeciones en realidad

nos permiten verificar si hemos construido una solución integral al problema o si nos hemos perdido algo. Deberíamos tragarnos nuestro resentimiento hacia la otra parte por hacer agujeros en nuestra preciosa solución y, en su lugar, evaluar sus comentarios de la manera más abierta (y neutral) posible. Si su preocupación no es válida, deberíamos explicar nuestra solución hasta que vean que está diseñada para lograr el beneficio que señalaron. Y si tenían razón, deberíamos agradecerles por abrir nuestros ojos en esta etapa temprana y alterar nuestra solución de acuerdo con sus sugerencias.

¿Qué sucede si no resolvemos los problemas de la otra parte? Si parece que nuestro plan no logrará un beneficio significativo, tenemos que ser lo suficientemente abiertos como para reevaluar nuestra solución y ver si es tan buena como pensamos que era. Tal vez deberíamos volver a la Capa 3 y elegir una dirección diferente para la solución. Si queremos que la otra parte evalúe objetivamente el mérito de nuestro cambio sugerido, entonces nosotros también debemos ser objetivos al respecto, no cegados por nuestro entusiasmo o sentido de pertenencia.

La otra parte puede presentar más de un resultado deseado que sospechan que falta. Si estamos decididos a obtener la plena colaboración de la otra parte (y aprovechar al máximo el cambio), deberíamos escuchar lo que tienen que decir, determinar qué beneficios significativos faltan y discutir cómo modificar el cambio para lograr también estos resultados. Una forma de superar sistemáticamente esta capa es primero llegar a un consenso sobre todos los beneficios (o los "efectos deseados") que el cambio debería traer. Para hacer esto, simplemente escriba lo contrario de cada efecto indeseable que se mencionó durante la discusión del problema. Luego revise cada efecto deseable para determinar si el cambio está diseñado para lograrlo. Si uno o más de estos beneficios significativos se descuidaron, deberíamos modificar el cambio para abordarlo. La herramienta de pensamiento de TOC que puede ayudarnos aquí es el Árbol de Realidad Futura (FRT).

Capa 5. "Sí, pero ..." La solución tiene ramificaciones negativas

Una vez que estamos de acuerdo con la solución y creemos que hemos cubierto todos sus ángulos, estamos ansiosos por comenzar a hablar sobre los pasos de implementación. Es por eso que tenemos que respirar profundamente cuando escuchamos la próxima respuesta esperada: las preocupaciones de "sí, pero". Dicen, "Sí, todo suena bien, pero te das cuenta de que, si seguimos adelante con esto, terminaremos sufriendo de ...". Todavía tengo que ver un esfuerzo de aceptación en el que el iniciador no gastó una cantidad considerable de energía en esta Capa. Si la otra parte siente que nuestra solución podría causar daños, hay pocas posibilidades de que estén dispuestas a colaborar. Debemos tomar el tiempo para comprender cuál es su preocupación y por qué afirman que es un resultado inevitable de nuestra solución sugerida. Si su preocupación es válida, será mejor que la abordemos, y si no es así, deberíamos aclarar por qué es así. La herramienta de TOC que está diseñada para ayudar en esta etapa es la rama negativa (NBR).

La otra parte puede mencionar más de una ramificación negativa que sospecha que tendrá el cambio. Cuanto mayor sea el cambio y más personas involucradas, más "vulnerables" somos a las objeciones en esta capa. En nuestra prisa por completar el esfuerzo de aceptación, podríamos analizar y abordar una inquietud, asumir que un pequeño ajuste es suficiente para superar esta Capa y seguir adelante. Este es un grave error. Si no hemos abordado todas las objeciones planteadas en esta etapa, la solución parecerá dañina y lamentablemente inadecuada para la tarea de resolver el problema. No hace falta decir que la otra parte no lo aceptará.

No hay forma de evitarlo: debemos dedicar tanto tiempo y esfuerzo como sea necesario a esta capa hasta que todos estén de acuerdo en que la solución no tiene ramificaciones negativas significativas.

Hablando de ramificaciones negativas, la otra parte puede mencionar otro tipo de "Sí, pero ..." en este punto. En este escenario, pueden afirmar que implementar nuestra solución requerirá que renuncien a algo positivo que ya tienen. Wary Will puede darse cuenta de que, al unirse a nosotros para escalar el acantilado, tendrá que dejar atrás a su amada sirena. Nadie dijo que una solución beneficiosa para todos fuera perfecta. A veces, para obtener nuevos beneficios, debemos renunciar a los que hemos disfrutado anteriormente. En este punto del proceso, probablemente ya habremos resuelto este problema con nosotros mismos y decidido que las ventajas de la solución valen la pena como para renunciar a algunos aspectos positivos. Pero no podemos tomar esa decisión por la otra parte. Por lo tanto, si realmente los necesitamos de nuestro lado, debemos convencer a la otra parte de que las ventajas de nuestra solución valen el precio que pagarán.

En este punto, ya acordamos con la otra parte cuál es el problema, y acordamos que la solución que propusimos es una buena solución. Según TOC, una buena solución se define como aquella que resuelve adecuadamente el problema sin crear nuevos problemas significativos.

En las capas 3 y 4, verificamos que nuestra solución abordará adecuadamente el problema y la capa 5 se encargó de las ramificaciones negativas. Solo ahora tiene sentido avanzar para discutir la implementación.

Desacuerdo sobre la implementación

Capa 6: Sí, pero ... no podemos implementar la solución

"Sí, pero nunca lo lograrás", "Todo está bien y elegante, pero es imposible de implementar", "Es una solución terrible, nunca superarás x, y o z". Al principio es difícil pasar a la capa 6 desde la capa 5 porque ambas suenan igual. Sin embargo, las objeciones en esas dos capas son muy diferentes entre sí. En la capa 5, aún no hemos acordado que la solución de la que estamos hablando es una buena solución. Todavía estamos debatiendo si tiene ramificaciones negativas. En la capa 6, ya hemos acordado que esta es una buena solución y estamos contemplando cómo implementarla. Las personas tienden a confundir estas dos capas más de lo que confunden a cualquiera de las otras, lo que resulta en un rebote ineficaz entre las objeciones y un retraso frustrante en el esfuerzo de aceptación.

El orden lógico para abordar estas dos capas es claro: no tiene sentido discutir los obstáculos en la implementación antes de aceptar que este es un cambio que deseamos implementar. Entonces, una vez que entramos en la fase "Sí, pero ...", necesitamos sintonizar nuestros oídos para identificar a qué Capa pertenece la objeción, estar de acuerdo con la otra parte para abordar primero todas las ramificaciones negativas, y solo luego hablar sobre los obstáculos para la implementación.

La forma de distinguir entre los dos tipos de "Sí, pero ..." es preguntarnos: "¿Es esto algo que podría suceder si implementamos el cambio?" (Ramificación negativa), o "¿Esto me impide lograr el cambio?" (Obstáculo). No es necesario decir que, si la otra parte no cree que nuestra solución sea práctica, hay pocas posibilidades de que nos den su bendición, por lo que no tenemos más remedio que abordar todos los obstáculos que plantean.

Al igual que en la Capa 5, tenemos la opción de maldecirlos en silencio por ser un dolor o agradecerles por hacernos planificar mejor y enfrentar sorpresas menos desagradables una vez que actuamos. Por lo

general, cuanto mayor es el cambio, más obstáculos enfrentamos. Y una vez que los obstáculos comienzan a acumularse, debemos resolverlos: qué obstáculos pueden abordarse en paralelo y cuáles deben abordarse en secuencia. Las herramientas de TOC que pueden ayudar en esta etapa son el árbol de prerrequisitos (PRT) o, en grandes proyectos, el árbol de estrategia y táctica (S&T).

Capa 7: Desacuerdo sobre los detalles de la implementación

Como en el caso de las capas 3 (dirección para la solución) y 4 (detalles de la solución), las capas 6 (obstáculos para la implementación) y 7 (detalles de la implementación) deben abordarse por separado al planificar cambios a gran escala. En pequeños cambios, tienden a fusionarse en una capa que cubre nuestro intento de llegar a un acuerdo sobre el plan de implementación. En la Capa 7, discutimos y llegamos a un consenso sobre los pequeños detalles: horarios, fechas de vencimiento, asignación de roles y responsabilidades, presupuesto, recursos, etc.

Decidir “quién hace qué” es algo que todos hacemos bastante bien. Sin embargo, no debemos descuidar el “por qué”. Explicar la lógica detrás de nuestras decisiones no solo es útil para convencer a las personas de que nuestros planes tienen sentido, sino que también facilita un alto rendimiento. Podemos ser tan minuciosos como sea posible, detallando exactamente qué hacer dónde y cuándo, pero la realidad puede no resultar de la manera que esperamos y estos detalles pueden ser inútiles. El cambio tiene una incertidumbre considerable y la forma efectiva de manejarlo no es presentar pequeñas especificaciones sino proporcionar el “por qué”.

Si las personas entienden por qué queremos que hagan algo, qué se pretende lograr con cada paso y por qué necesitan hacerlo antes de pasar al siguiente paso, estarán en una posición mucho mejor para improvisar con éxito cuando la realidad no cambie de la manera que esperábamos. La herramienta de TOC que puede ser útil para transmitir el “por qué” de los diversos pasos de implementación es el Árbol de transición (TRT). Delegar tareas de esta manera tiende a motivar a las personas, lo que también tiene un impacto positivo en su disposición a colaborar.

Capa 8: Usted sabe que la solución tiene riesgos

A medida que avanzamos por las capas 6 (obstáculos para la implementación) y 7 (detalles de la implementación), la otra parte puede darse cuenta de los posibles riesgos que asumimos si decidimos seguir adelante con el cambio. Wary Will se da cuenta de que queremos que suba una escalera inestable e inmediatamente responde: “No estoy seguro, podría romperme una pierna”. Mientras la otra parte cree que el riesgo no vale la pena, estamos en problemas. Depende de nosotros discutir cada riesgo que plantean y pensar cómo podemos reducirlo haciendo algunos cambios (por ejemplo, arreglando la escalera para Will) o creando redes de seguridad (por ejemplo, colocando un colchón debajo de la escalera).

Si no podemos encontrar una manera de reducir el riesgo, debemos reconsiderar la forma en que decidimos implementar el cambio (¿tal vez hay un zepelín disponible en el área?). Si no podemos encontrar una forma de evitar ese riesgo, podríamos terminar en una posición en la que debamos sopesar el riesgo contra el daño potencial de cancelar los planes para implementar nuestra solución y ver cuál será

el mejor curso de acción. No es necesario decir que, si queremos la colaboración de la otra persona, es mejor convencerla de que hemos tomado la decisión correcta.

Pasar por este proceso de compra mejora significativamente las posibilidades de convencer a la otra parte de que nos acompañe. El orden lógico y la intuición de saber dónde detenerse y cómo manejar cada tipo de objeción nos proporciona una manera de dominar mejor este diálogo.

La utilización de las capas de resistencia también nos da mucho más control del que tendríamos si llevamos a cabo tales discusiones de forma intuitiva. De forma intuitiva, después de presentar el cambio, generalmente recurrimos a abordar cualquier objeción que plantee la otra parte, por lo que en realidad les estamos dando control sobre la discusión. La utilización de las capas nos permite saber en qué capa estamos y de qué deberíamos hablar, de modo que cuando plantean otra objeción podemos saber si pertenece a una capa anterior o a una posterior.

Entonces sabemos si necesitamos regresar, o si necesitamos mostrarle a la otra parte que los escuchamos (preferiblemente escribir su objeción), y explicar por qué tiene sentido posponer el tratamiento hasta una etapa posterior. De esta manera nos mantenemos en una mejor posición para dirigir la conversación.

¿Y si llegamos tan lejos, cubrimos las ocho capas y la otra parte aún se resiste? Aquí nuevamente tenemos que escuchar con mucho cuidado lo que dicen. Lo primero que debemos considerar es que los hemos perdido en una etapa anterior y todavía están atrapados allí. Si este es el caso, evidentemente tenemos que regresar y recoger la pelota desde donde la dejamos caer.

Otra causa de resistencia en este punto es que simplemente necesitan tiempo. A menudo las personas no se sienten cómodas al dar su bendición de inmediato. Deben tomarse su tiempo para pensarlo y, una vez que se hayan acostumbrado a la idea, lo más probable es que vuelvan con una respuesta positiva. Si no es un problema en una capa anterior y no es la necesidad de digerir, la resistencia en este punto significa que nos enfrentamos con la Capa 9.

Capa 9: "No lo creo": barreras sociales y psicológicas

Las capas de resistencia ordenan las objeciones que se relacionan directamente con el cambio en cuestión (es decir, objeciones inherentes). Sin embargo, no podemos ignorar el hecho de que las personas también pueden resistir debido a razones que no son inherentes a nuestro cambio (es decir, razones externas). Como se mencionó al comienzo del capítulo, las personas pueden poseer rasgos de personalidad que las hacen más propensas a resistir el cambio. Las personas pueden sentirse expulsadas de su zona de confort y resistir la incertidumbre excesiva (percibida). Las personas pueden resistir debido a la presión social o porque se ajustan a las normas sociales que desafían nuestra solución, o por varias otras razones. Cualquiera sea la razón externa, puede que se interponga en nuestro camino desde el comienzo del proceso de aceptación, pero mientras no hayamos abordado las objeciones inherentes, no debemos centrarnos en ello (ver de nuevo la Fig. 20-3) Por tentador que sea aferrarse a esto, todo lo que hace es llevarnos a culpar a la otra parte en lugar de asumir la responsabilidad de persuadirlos.

Piense, por ejemplo, en un caso en el que tendríamos que presentar un cambio innovador que contradiga la forma en que siempre se han hecho las cosas. Supongamos que detectamos con bastante rapidez que la otra parte se opone porque prefiere apegarse a la tradición y ajustarse a la forma en que se comportan los demás en la materia. Una forma de reaccionar es llamarlos "conservadores" o incluso "primitivos" y...

¿y entonces que? Otra forma de manejar la situación es tener fe en que esta razón externa no podrá bloquearnos, sino simplemente retrasarnos. Deberíamos reconocer que podría tomar más esfuerzo, pero sin embargo intentar persuadirlos. Si el conservadurismo es su única razón para resistir el cambio, a menudo encontramos que estas personas eventualmente regresan; se dan cuenta de que hay un problema en el estado actual de las cosas e incluso si nuestra solución contradice la forma tradicional de hacer las cosas, de hecho, es lo correcto. Cuanto antes detectemos una razón externa para resistir, mejor podremos ajustar nuestro enfoque para superarlo.

Usamos las capas de resistencia mientras tenemos en cuenta la razón externa. Por ejemplo, si nos damos cuenta de que estamos empujando a las personas fuera de su zona de confort, debemos preguntarles continuamente qué información les falta y discutir cómo facilitarles las cosas en la etapa de implementación mediante demostraciones, pilotos, etc. O, si nos damos cuenta de que estamos hablando con una persona que necesita tener el control (y no podemos rodearlos o dispararles), tenemos que alterar nuestro enfoque para darles más control, tanto en la discusión de aceptación como en la implementación del cambio.

Cuando nos topamos con la Capa 9, significa que hemos hecho todo lo posible para llevar a la otra parte a través de las Capas que se ocupan de las objeciones inherentes a nuestro cambio, y ahora estamos convencidos de que la razón por la que aún se resisten es externa a nuestro cambio. En esta situación, deberíamos identificar la razón externa de la resistencia si no lo hemos hecho antes e intentar abordarla. El propósito de este capítulo, sin embargo, no es cubrir una lista exhaustiva de causas externas para la resistencia al cambio, ya que hay mucha literatura sobre el tema.

Sentido de Pertenencia: La Clave Para Una Verdadera Aceptación

Hay un tipo de cambio por el que las personas están realmente entusiasmadas: sus propias iniciativas. Como sabemos, la propiedad psicológica ("¡esto es MÍO!") juega un papel clave en el entusiasmo y el compromiso de las personas. Por lo tanto, cuanto más importante sea el cambio para nosotros y cuanto más colaboración necesitemos de la otra parte, más deberíamos invertir para hacerles sentir que este es "su" cambio también. El problema es que cuando solicitamos inicialmente su colaboración, no tienen sentido de pertenencia; sienten que no tienen nada que ver con este cambio. ¿Cómo cultivamos este sentimiento? Puede surgir un sentido de pertenencia (propiedad) a través de varias rutas relacionadas (ver, por ejemplo, Pierce et al., 20012).

Usar las capas de resistencia puede ser una forma excelente de crear un sentido de pertenencia; es decir, si realmente estamos dispuestos a compartir la propiedad de nuestro cambio con otros. La forma de hacerlo es dejar de lado nuestros egos y aprender a recibir consultas y objeciones. Después de presentar nuestras ideas en cada capa, debemos alentar a la otra parte a hacer preguntas. No se trata de hacer preguntas por el simple hecho de hacer preguntas. Se trata de alentar a la otra parte a decir lo que piensa para que sepamos qué es lo que realmente les molesta.

Discutir lo que les molesta y aclarar los detalles que faltan es lo que los ayudará a familiarizarse con el cambio. Además, y esta es la clave de todo, tenemos que evaluar sus objeciones objetivamente. Manteniendo una mente abierta, descubriremos que al menos algunas de sus preocupaciones no se sostienen. Si aceptamos sus reservas y pedimos su opinión sobre cómo superarlas, les damos control

sobre las decisiones actuales y las acciones futuras. Cuanto más reconozcamos sus (¡válidas!) reservas e incorporemos sus sugerencias en los planes de cambio, más se convertirá también en su cambio.

Incluso si hemos identificado efectivamente el problema y llegamos a una solución razonable, la otra parte probablemente planteará inquietudes válidas en la Capa 5 y obstáculos reales en la Capa 6. En lugar de tratar de disputar estas inquietudes, deberíamos verlas como excelentes oportunidades para construir el sentido de pertenencia de la otra parte. Cuando dicha discusión se realiza bien, la otra parte se siente más involucrada y más dispuesta a participar una vez que llegamos a la Capa 7. Si en ese momento asumen la responsabilidad y comienzan a hacerse cargo de revisar los pequeños detalles, sabemos que lo hemos logrado.

Otra cuestión que debería discutirse aquí es la cuestión de la equidad. Es posible que la otra parte se haya resistido a nuestro cambio todo el tiempo porque han estado tratando de sacarle más provecho. Pueden creer que merecen más porque han invertido mucho en el pasado y sienten que no fueron compensados adecuadamente, sospechan que se les pedirá que inviertan mucho en la implementación del cambio, o pueden creer que otros reciben más.

El tema de la compensación justa por sus esfuerzos o la distribución justa del resultado esperado del cambio podría ser especialmente complicado si estamos tratando con un grupo de personas, las que esperan invertir más en la implementación del cambio y afirman que según su contribución, merecen más, los que están en la mitad abogarán por el principio de igualdad, y los débiles que esperan contribuir menos y afirmarán que merecen más debido a sus necesidades especiales. La cuestión de lo que es justo y lo que no es justo es un pantano fangoso. Si vamos allí, tenemos muchas más probabilidades de ahogarnos que flotar. Lo que podría ayudar es construir el sentido de pertenencia de las personas en el cambio. Si ofrecen ayuda o deciden que les gustaría invertir más, es posible que no surja la cuestión de la equidad.

Además de promover un sentido de pertenencia, existe otra gran ventaja al recibir objeciones y evaluarlas objetivamente. Todos hemos implementado cambios que nos entusiasmaron para descubrir más tarde que estaban "a medio cocer" y no produjeron todos los resultados deseados. Si realmente escuchamos, hay una buena posibilidad de que otras personas puedan estar pensando algo que nos hemos considerado, por lo tanto, aumentan nuestras posibilidades de implementar un cambio bien planificado y disfrutar plenamente de sus resultados.

Línea de fondo

Leer sobre este proceso de aceptación podría dar la impresión de que persuadir a las personas es una tarea complicada que requiere mucho trabajo. Bueno, a veces si lo es, pero pongamos las cosas en perspectiva. La mayoría de los cambios cotidianos son pequeños cambios locales que no requieren más que una buena discusión abierta. En este tipo de cambio, generalmente no encontramos más de tres o cuatro capas. Al estar al tanto de ellos, la discusión tiende a estar más enfocada y el esfuerzo de aceptación realmente requiere menos trabajo.

Cuando enfrentamos un cambio a gran escala, las cosas son diferentes. Aquí, podríamos necesitar invertir una cantidad significativa de tiempo en la preparación de nuestra presentación y la planificación de cómo llevar a cabo la discusión de aceptación. Cuando nos enfrentamos a estos preparativos, podríamos pensar que es demasiado esfuerzo y decidir "improvisar". La percepción de que este esfuerzo es "demasiado"

proviene de comparar el tiempo que necesitamos para prepararnos con el tiempo que llevará "improvisar".

Pero si observamos el panorama general, lo que deberíamos comparar es el tiempo que tomará preparar nuestro análisis y discutir nuestros argumentos sobre el tiempo, el esfuerzo y la agonía que pasaremos por convencer a la otra parte para que diga que sí (y puede que ni siquiera escuches esa bendita palabra!) si no nos preparamos. Trate de recordar un momento en que haya encontrado resistencia y cuán duro trabajó para lograr que la otra parte colabore. Si tan solo hubieras hecho un poco más de tarea antes de haber improvisado...

Referencias

- Goldratt, E. M. 1984. *La Meta*. Great Barrington, MA: North River Press.
- Goldratt, E. M. 1996a. "Mi saga para mejorar la producción: Parte 1", APICS: la ventaja del rendimiento. 6 (7) (julio): 32–35.
- Goldratt, E. M. 1996b. "Mi saga para mejorar la producción: Parte 2", APICS: la ventaja del rendimiento. 6 (8) (agosto): 34–37.
- Goldratt, E. M. 2003. "Mi saga para mejorar la producción". En *Production: The TOC Way*. Edición revisada. Great Barrington, MA: North River Press.
- Goldratt, E. M. 2009. *La Decisión*. Great Barrington, MA: North River Press.
- Pierce, J. L., Kostova, T. y Dirks, K. T. 2001. "Hacia una teoría de la propiedad psicológica en las organizaciones", *The Academy of Management Review*, 26 (2) (abril): 298–310.

Sobre el Autor

La Dra. Efrat Goldratt Ashlag es una psicóloga organizacional que se especializa en los Procesos de Pensamiento (TP) según TOC. Ella ha jugado un papel activo en el desarrollo del TP, especialmente en aplicaciones para individuos. Ella ha estado enseñando el TP para negocios y educación en todo el mundo. La Dra. Goldratt tiene un doctorado en psicología organizacional y realizó su investigación de tesis sobre las reacciones de los empleados al cambio organizacional positivo.

Teoría de las Restricciones (TOC)

La Teoría de las Restricciones cambiará su manera de ver la gerencia. Mayor información la pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<http://www.estrategiafocalizada.com>



Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

