



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Desarrollo organizacional y resistencia al cambio (D.T.)

Alumno: Carla Ayelen Carrasco carrascoc@live.com

Tutor de Contenidos: Lic. Ricardo B. Gallo

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo

Marzo 2018

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que me dio el impulso cuando todo se hacía cuesta arriba. Por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme día a día, mostrarme el camino del esfuerzo y ser incondicional en cada paso.

A mis compañeros y amigos, por transitar este camino junto a mí y no dejarme bajar los brazos.

A mis tutores, los profesores Laura Berizzo y Ricardo Gallo, por brindarme su tiempo y dedicación en el transcurso de este trabajo.

ÍNDICE

Página

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
<u>CAPÍTULO I: El proceso y la importancia del cambio</u>	7
El proceso del cambio	8
El cambio desde el enfoque de la psicología	12
<u>CAPÍTULO II: Cambio organizacional</u>	16
Desarrollo organizacional	17
Introducción del cambio en la organización	19
Resistencia al cambio en la organización.....	21
<u>CAPÍTULO III: Liderazgo para la ejecución del cambio</u>	27
Tipos de liderazgo para el cambio	30
Comunicación efectiva para la correcta ejecución del cambio	32
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	40

RESUMEN

El presente trabajo aborda el tema del cambio organizacional y la resistencia, desde el enfoque de la Administración de Empresas. La importancia de este tema es que una vez implementado un cambio, afecta a toda la organización.

El trabajo, que utiliza como estrategia metodológica el estudio de caso, se estructura en tres capítulos. El primero trata sobre el cambio en sí y lo analiza desde el enfoque de la psicología. El segundo se centra en el cambio organizacional y detalla los principales cambios contemporáneos relacionados al trabajo. Por último, el tercer capítulo se refiere a las aptitudes de liderazgo que favorecen este proceso. Finalmente, presentamos una serie de conclusiones sobre las distintas herramientas relacionadas a la implementación de un cambio, lo que nos permite pensar en la factibilidad de darle una correcta gestión que incremente así las posibilidades de éxito.

Palabras clave: Cambio, Resistencia, Organización, Liderazgo, Psicología

ABSTRACT

The present research deals with the issue of organizational change and the resistance, from the Business Administration approach. The importance of this topic is that once a change is implemented, it affects the entire organization.

The study, which uses the case study as a methodological strategy, is structured in three chapters. The first one deals with change and analyzes it from the perspective of the psychology. The second one focuses on organizational change and details the main contemporary changes related to work. Lastly, the third chapter refers to the leadership skills that favor this process.

Finally, we present a series of conclusions about the different tools related to the implementation of a change, which allows us to think about the feasibility of giving correct management that increases the chances of success.

Keywords: Change, Resistance, Organization, Leadership, Psychology

INTRODUCCIÓN

El cambio es parte de la vida. Cada momento del desarrollo humano se encuentra rodeado de transformaciones a las que debemos adaptarnos. Se dice que no hay nada más permanente que el cambio. Y el contexto en el que vivimos es prueba de ello. Este tema tiene vigencia ya que nos encontramos en una etapa marcada por continuos cambios que influyen de manera directa en nuestras vidas. Desde mediados del siglo XX la humanidad pasa por un período de aceleración, en el que nos habituamos a vivir rodeados de incertidumbre. Se trata de una transformación de paradigmas donde la inestabilidad, transitoriedad y relatividad se enfrentan a lo estable, permanente y absoluto de las generaciones pasadas. Esta época que estamos atravesando se ve marcada no solo por numerosos avances tecnológicos, sino que además comprende cambios generacionales con particularidades únicas. Los *millennials*, jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, constituyen actualmente una gran porción de la fuerza laboral. Esta generación de personas, consideradas nativos digitales, se yuxtapone a la generación anterior, de los denominados *inmigrantes digitales*, quienes están menos habituados a esta incertidumbre y presentan mayor resistencia a los cambios. El desafío se encuentra en habituarnos lo más rápido posible a esta realidad en la que no hay certezas y donde la adaptabilidad se convierte en un valor fundamental para el desarrollo humano.

El cambio nos afecta en todas las áreas de nuestra vida, ya sea en la relación con los demás, en el ámbito laboral y en nuestra forma de enfrentar la vida misma. Nos encontramos transitando una época en la que se valora la innovación, el dinamismo y el desarrollo personal por sobre las actitudes estáticas. Cada vez son más las organizaciones que buscan en sus empleados cualidades ligadas a la proactividad y emprendedurismo.

Esta temática se relaciona con la Administración de Empresas debido a que las organizaciones deben enfrentarse continuamente a diversas transformaciones. El cambio es inevitable; de hecho, aún las organizaciones más tradicionales y reticentes a modificar hábitos sufren, tarde o temprano, alteraciones que afectan su estabilidad incluso a su pesar, por lo que es importante intentar predecirlos, así como procurar que

la empresa pueda adaptarse a la nueva situación. Es fundamental para las organizaciones que puedan entrenar sus habilidades para lograr pronosticar los potenciales cambios en este escenario turbulento. El secreto de la supervivencia en este mundo de constante metamorfosis es nada más ni nada menos que la capacidad de adaptación. Charles Darwin dijo: “Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”. Aplicado al ámbito empresarial, esto significa que no importa cuáles sean las características de la empresa o las condiciones del mercado, sino que lo que realmente importa es que la empresa adquiera un cierto grado de flexibilidad que le permita adecuarse a todas las circunstancias variables. La capacidad de responder de forma ágil y eficaz a los cambios continuos de las condiciones que conforman el medio ambiente organizativo es de vital importancia para las empresas. A su vez, hoy en día, una gran cantidad de avances tecnológicos constituyen, en muchos casos, ventajas competitivas que generan un aumento de la productividad y favorecen a quienes deciden implementarlos.

La importancia del cambio reside en la repercusión que tiene este fenómeno sobre las personas y su desempeño. De ahí que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en lograr que el proceso se lleve a cabo de la manera menos hostil posible. Ya mencionamos anteriormente la necesidad de introducir un nuevo paradigma, superador del anterior. Sin embargo, la complejidad de esto reside en modificar la forma de ver el mundo. Es necesario mirar con otros ojos, aceptar el cambio, recibirlo y aprovecharlo. A partir de ese nuevo entendimiento, tendremos más herramientas para tomar mejores decisiones.

Nos motiva a desarrollar este trabajo la resolución de una serie de interrogantes relacionados con la forma de gestionar adecuadamente el cambio y las principales razones de su resistencia. También queremos conocer, mediante este trabajo, las principales maneras en que se puede lograr una implementación exitosa y saber si existen algunas herramientas gerenciales y/o de liderazgo que puedan emplearse para facilitar el proceso.

CAPÍTULO I: El proceso y la importancia del cambio

En este primer capítulo comenzamos por definir al cambio en sí, así como por conocer su naturaleza generalizadora. También nos centramos en las principales formas de llevar a cabo un proceso de transformación de un estado actual a uno futuro esperado, de manera que se minimicen los efectos negativos que pueda traer aparejado. Por último, analizamos al cambio desde el enfoque de la Psicología y conocemos cuáles son las etapas que atraviesa el ser humano frente a una variación indeseada del status quo.

Davis y Newstrom (2003) llaman cambio a toda modificación ocurrida en el ambiente. Sostienen que el mismo es omnipresente y tiende a crecer de manera constante. El cambio puede presentarse en diferentes formas y afectar a las personas en distintas magnitudes. También puede ser planeado o surgir espontáneamente, ser drástico o crecer de manera gradual, tener un origen interno o externo, variar en su intensidad y generar consecuencias, tanto positivas como negativas (p. 395-396).

García (2009) enfatiza esta idea definiendo al cambio como “cualquier alteración al estado actual de las cosas, presuponiendo que en algún momento las cosas permanecen estables o inmutables”. El autor afirma que un correcto entendimiento del cambio, como factor de aprendizaje y crecimiento, permite que este se convierta en una forma de vida. Sin embargo, muchas veces posee una connotación negativa en tanto sea percibido como símbolo de inestabilidad, incertidumbre, o pérdida de lo establecido.

Las organizaciones, por ejemplo, son propensas a buscar un equilibrio en su estructura, por lo que una vez que se logra un relativo balance se intenta que dicha estabilidad perdure. Además, todas las transformaciones, cualquiera sea su naturaleza, tienden a suscitar efectos generalizadores y a pesar de que muchas veces afectan a un determinado sector, sus consecuencias pueden repercutir en la totalidad de la organización, así como causar presiones y conflictos. En el ámbito empresarial existen distintas situaciones adversas, tales como adquisiciones hostiles o cambios estructurales, que pueden constituir una amenaza para dicho balance. Davis y Newstrom (2003) plantean una analogía para comprender más fácilmente la problemática del cambio. Los autores comparan a la organización con un globo lleno de aire al cual se le ejerce

presión con un dedo, lo cual equivale a un cambio estimulado externamente. Esta acción provoca una evidente transformación del lugar presionado, que se va a hundir, pero también afecta en diferente medida al resto del globo. Las moléculas de aire que componen el globo van a desplazarse y deberán ajustarse a la nueva posición. Estas moléculas hacen referencia a los trabajadores de una organización que se enfrenta a un proceso de cambio y cuya totalidad se verá afectada por el mismo (p. 396-397).

El proceso del cambio

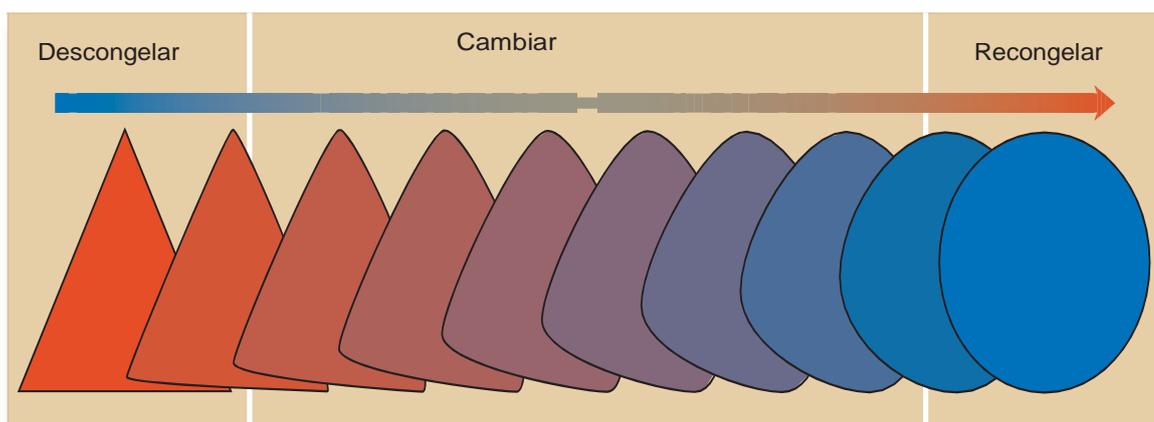
El proceso de cambio puede darse a través de tres etapas. La primera es una etapa de cuestionamiento del status quo en donde se deben fijar las nuevas metas futuras. En esta fase el cambio se justifica ante una insatisfacción con la situación actual. En segundo lugar se encuentra el periodo de cambio, en el cual se crean las estructuras que van a determinar las nuevas formas de trabajar y se da una reestructuración cognoscitiva. Por último, la fase de consolidación es aquella donde el cambio va a hacerse permanente. (Cisneros, 2003).

Robbins y Judge (2009) denominan *Investigación de la Acción* al proceso de toma de decisiones para el cambio basado en la obtención sistemática y analítica de datos. Esto permite la introducción de un cambio planeado a través de una metodología científica. La investigación de la acción contiene cinco etapas: *diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación*. La primera etapa consiste en recolectar toda la información pertinente, mediante la utilización de distintas herramientas para hacer una valoración de la situación. La segunda, abarca el análisis minucioso de la información recabada. Es una síntesis de las preocupaciones e intereses de los miembros de la organización. La etapa de retroalimentación implica la difusión de la información analizada en los pasos anteriores, así como el desarrollo de planes de acción realizados conjuntamente entre el agente de cambio y los empleados. La cuarta etapa implica llevar a cabo las acciones específicas para intentar corregir los problemas identificados de la manera menos hostil posible. Finalmente, la última etapa es la evaluación de la eficacia del plan de acción. Los autores destacan dos beneficios de la investigación de la acción; El primero es que se centra en los problemas, a diferencia de otras herramientas para el cambio que suelen centrarse en la solución, perdiendo de vista muchas veces, el conflicto inicial. En segundo lugar, permite reducir la resistencia por parte de los empleados al hacerlos partícipes del proceso de cambio. De hecho, el involucrarlos los vuelve muchas veces impulsores internos del cambio (p. 628).

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Lewin plantea un modelo del proceso de cambio planeado que sirve para pasar de un estado inicial indeseado a una situación futura esperada (citado en Davis y Newstrom, 2003; Robbins y Coulter, 2010). El proceso planteado por el psicólogo consiste en el desarrollo de tres etapas consecutivas: El *descongelamiento*, el *cambio* propiamente dicho, y el *recongelamiento*, tal como podemos observar en la *Figura 1*.

Figura 1: El proceso de cambio de tres etapas



Fuente: Administración, 2010. Robbins & Coulter

La correcta realización de las tres etapas de este proceso llevaría, según el autor, a la implementación exitosa del cambio. La primera etapa del proceso es la llamada fase de descongelamiento. Esta consiste en una especie de preparación para la implementación del cambio en sí mismo. Las organizaciones deben alejarse del estado de equilibrio presente o status quo para abrirse a nuevas ideas. Este descongelamiento puede llevarse a cabo a través de distintas maneras, ya sea mediante el aumento de las fuerzas impulsoras, las cuales estimulan el cambio; a través de la disminución de las fuerzas limitantes, que son aquellas que se resisten al cambio; o bien, aplicando una combinación de ambos métodos. El segundo paso consiste en el cambio propiamente dicho. Esta es la etapa en la que se da el movimiento de la situación inicial hacia la condición deseada. La transición es aquel estado intermedio, caracterizado por la incertidumbre, donde aun no se dejaron atrás las desventajas propias del estado inicial, ni se goza todavía de los beneficios esperados de la situación futura. De hecho, durante este momento del proceso de transformación es factible que sobrevengan bajas en los

niveles de desempeño de los trabajadores, las cuales pueden estar generadas por sentimientos de confusión y/o desorientación ante el cambio, ya que se trata de un nuevo paradigma que altera todo aquello establecido. A su vez, este estado suele causar preocupación en los encargados de llevar adelante el cambio, que pueden comenzar a dudar sobre la bondad de su ejecución y vacilar en su accionar. Este proceso es llevado a cabo por un catalizador, denominado *agente de cambio*, cuya principal función es el liderazgo de los individuos a través de cada fase, el planteamiento de los nuevos valores y la aplicación de procesos de internalización e identificación sobre los miembros de la organización, los cuales permiten que los mencionados valores sean adoptados como propios por la totalidad de la empresa. Por último, la etapa de recongelamiento significa transformar en regla general el nuevo patrón de comportamiento. Consiste en la aceptación del cambio por parte de todos los integrantes de la organización, tanto de manera intelectual como emocionalmente. Se trata de hacerlo permanente usando mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que el actual estado se torne una nueva norma de aplicación y pueda integrarse a la práctica empresarial cotidiana.

El recongelamiento constituye una parte esencial del proceso. Si esta fase no se ejecuta correctamente es muy factible que se lleve a cabo un mecanismo de *homeostasis*. Esto consiste en una especie de regresión, una contrapresión ejercida desde el interior, cuyo objetivo es retornar al estado de bienestar y comodidad previo. Se trata, en resumen, de una tendencia a regresar al estado óptimo y restaurar el equilibrio inicial (Davis y Newstrom, 2003, p.399).

Robbins y Coulter (2010) plantean dos metáforas para describir el proceso de cambio. La primera hace referencia a un barco que circula por un mar en calma. El viaje resulta tranquilo y predecible. Ocasionalmente puede aparecer alguna tormenta pero solo representa una breve distracción. En realidad, el barco simboliza a la organización y la tormenta alude a los cambios. Estos se dan esporádicamente y no representan mayores problemas para la continuidad normal del viaje. Los autores consideran que el modelo de cambio de Lewin adhiere a esta metáfora ya que plantea al cambio como un “alejamiento del estado de equilibrio actual de la empresa”. Es decir, la organización puede visualizarse como un barco transitando por aguas tranquilas, donde el cambio representa un trastorno ocasional, que una vez superado permite que el barco continúe su transcurso con normalidad. Sin embargo, esta no sería la realidad que atraviesan la mayoría de las empresas, las cuales deben enfrentarse a continuos cambios. La segunda metáfora visualiza a la empresa como un barco que navega sobre aguas turbulentas, en

la oscuridad, cuya tripulación nunca ha trabajado junta ni conoce con exactitud la ruta y no tiene certezas sobre su destino. Esta metáfora representa mejor, en la opinión de los autores, la realidad, ya que la estabilidad y previsibilidad propia de las aguas tranquilas no existe, y tampoco lo hace la calma después de la tormenta. Los cambios se presentan continuamente y la empresa debe estar preparada para manejarlos, de hecho, la actitud de indiferencia frente a los cambios por parte de los gerentes puede significar un gran riesgo para la organización (p. 259-261).

El modelo del psicólogo Kurt Lewin que vimos anteriormente permite detectar algunos errores en el proceso:

- El primero se relaciona con la incapacidad de darle al cambio el tiempo necesario para su inicio. La euforia por comenzar a iniciar transformaciones evita que el mismo se implemente cautelosamente, por lo que muchas veces se ve frenado por una repentina resistencia. Resulta esencial tomarse el tiempo necesario para analizar cual es la mejor manera de llevar a cabo el proceso.
- El segundo error reside en intentar modificar todo de una vez. La mejor forma de alcanzar el éxito en un proceso de cambio es dividirlo en etapas e ir introduciéndolas de manera paulatina para que los empleados puedan adaptarse a la nueva realidad de la organización. Es necesario brindarle a cada secuencia de cambio el tiempo suficiente para detectar las fallas y ajustarlas. También puede resultar útil brindarle al proceso la suficiente flexibilidad para retroalimentarlo con los aportes de los miembros de la organización.
- El tercer error consiste en pasar por alto la resistencia e intentar imponer el cambio a toda costa, lo que puede generar el efecto contrario y potenciarla. La resistencia no debe ser ignorada o rechazada, sino que debe abordarse de manera constructiva y ser utilizada como parte del proceso de retroalimentación.
- El cuarto error se relaciona con buscar que los actores del cambio cumplan con todos los roles y funciones. Durante el proceso de cambio se puede lograr el surgimiento de nuevos papeles, que favorezcan el desarrollo del mismo.
- El quinto error es omitir la realidad debido al entusiasmo causado por el inminente éxito del cambio. Esta especie de ceguera no deja ver las nuevas fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, tendrán influencia en el proceso, en menor o mayor medida. Los encargados de liderar el cambio

deben prestar especial atención a indicios de resistencia y, sobretodo, no bajar la guardia en ningún momento (Zimmermann, 2000, p. 75-78).

Retolaza Eguren (2010) aporta a esta discusión el término *Teoría de Cambio*, el cual constituye una herramienta que permite proyectar, de manera más objetiva, la forma en que se dará el cambio deseado, en base a un análisis del contexto y de las capacidades de las personas. El autor destaca la necesidad de adoptar una Teoría de Cambio que brinde las condiciones necesarias para lograr el cambio en un contexto determinado, a partir del análisis de nuestros supuestos, que son aquellos que rigen el modo de pensar y que utilizamos para comprender la realidad. Para la elaboración de una Teoría de Cambio se debe partir desde la visualización del escenario futuro esperado, que actuará como factor motivacional. Dicha teoría considera dimensiones de tipo estructural, social, cultural, económica, política, institucional, etc. La selección de la dimensión estará supeditada al tipo de cambio, a su naturaleza y a la identidad, estructura cognitiva e intereses de quien elabora dicho cambio (p. 11-18).

El cambio desde el enfoque de la psicología

A medida que las organizaciones se empiezan a concebir como sistemas dinámicos y adaptables, el concepto de cómo cambiar y cómo se puede influir en este cambio y manejarlo se empieza a refinar. En realidad, una de las aéreas de la psicología organizacional que más se ha desarrollado en las últimas décadas es la que se conoce como “desarrollo organizacional”, “investigación acción” o “ciencias aplicadas del comportamiento”. (Schein, 1994, p. 220)

Covey (2003) propone la idea de analizar el cambio a partir de un punto de quiebre asociado a los antiguos paradigmas. Un paradigma es la forma en la que percibimos el mundo, son supuestos básicos o teorías que representan la realidad. El autor plantea una analogía en la que asemeja dichos paradigmas a mapas, los cuales pueden clasificarse en dos categorías: aquellos que representan el modo en que son las cosas, y los que representan el modo en que deberían ser. Afirma que las personas suelen dar por sentado la autenticidad de los mapas y no cuestionan su exactitud, lo que genera que no quepa la posibilidad de que el mapa pueda estar equivocado. El hecho de que percibir alguna cosa de una determinada manera no significa que deba convertirse en una verdad universal. La solución es tener una mayor conciencia sobre estos paradigmas, someterlos a un minucioso análisis y cuestionarlos, lo cual permite gozar de una percepción mucho más objetiva de aquello que nos rodea. Estos cambios de

paradigma que plantea el autor pueden orientarse hacia distintas direcciones, algunas positivas, otras negativas, pero siempre implican la adopción de una nueva forma de ver el mundo (p. 14-20).

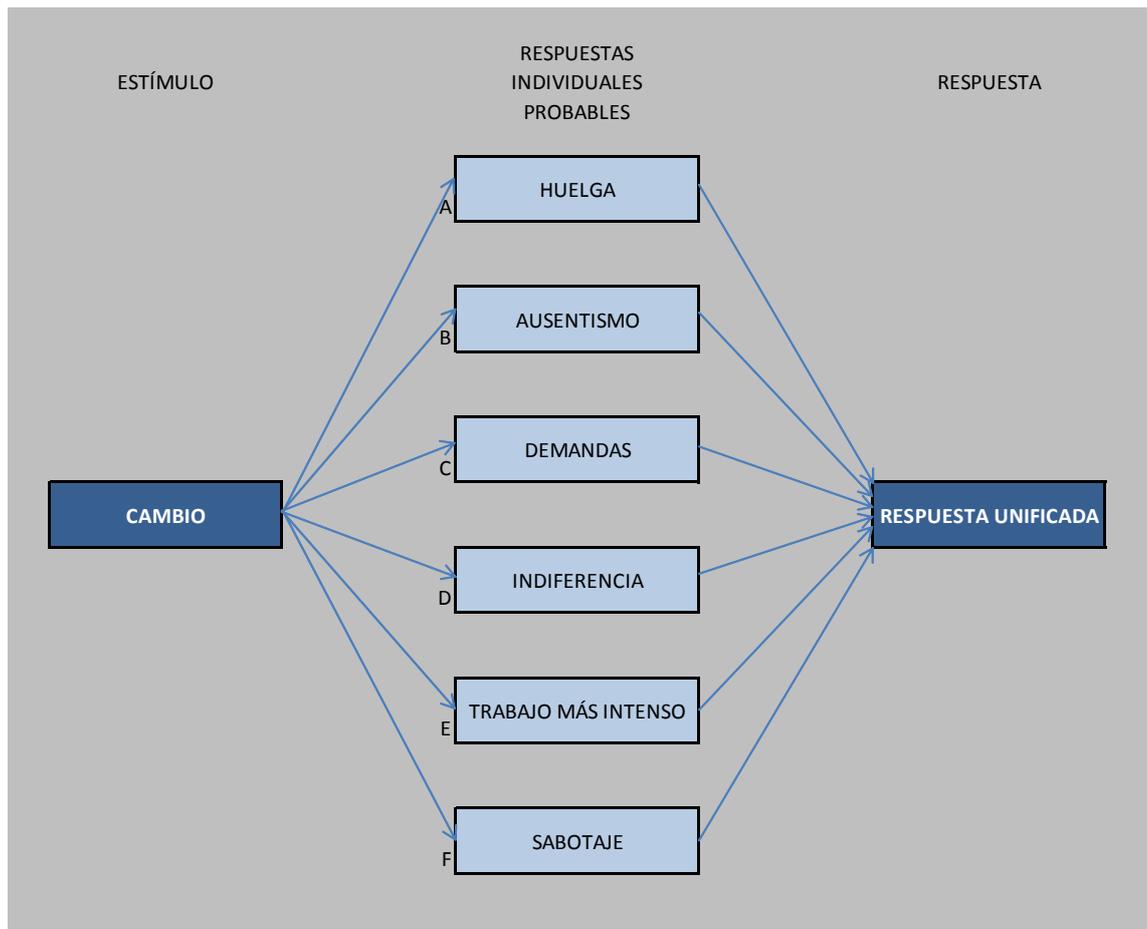
La doctora Elisabeth Kübler-Ross (citado en Cuadrado I Salido, 2010) describe una serie de cinco etapas por las que atraviesa el ser humano ante un cambio no deseado. Estas etapas fueron concebidas originalmente para describir procesos de duelo, sin embargo, constituyen una herramienta útil para el análisis del comportamiento humano frente a contingencias que producen variaciones del status quo:

- *Negación.* Esta etapa se encuentra rodeada de miedo e incertidumbre. La persona des Cree de la situación que se le presenta y se niega a aceptar la realidad por miedo a no ser capaz de afrontar la nueva situación. Aquí se perciben sentimientos como angustia y temor por el futuro incierto.
- *Ira.* En esta segunda etapa la persona arremete contra terceros, ya sea contra los causantes del cambio, o contra otras personas o entes. La autora considera esta fase como un “sentimiento básico y necesario”. Sostiene que es una reacción natural ante el cambio y que se le debe dar un correcto manejo para que no acabe transformándose en violencia.
- *Negociación.* La etapa de negociación puede darse en diversos momentos del proceso. Aun antes de su inicio suelen aparecer negociaciones asociadas ya sea a posponer, o directamente a evitar la implementación del proceso de cambio. Incluso una vez iniciadas las transformaciones, las negociaciones pueden derivar en sentimientos de autorresponsabilización. El verdadero peligro de esta fase consiste en ceder ante las presiones que buscan postergar la implementación del cambio y esperar el *momento ideal* para introducirlo, ya que para las personas opositoras del cambio, el momento oportuno en el que se brinden todas las condiciones óptimas para iniciarlo nunca llegará.
- *Depresión.* Se da luego de que el cambio se haga presente y consiste en una sensación de absoluto vacío. En esta fase el rendimiento de los empleados puede bajar considerablemente ya que se acompaña por una importante baja en los niveles de motivación. También puede manifestarse a través de reacciones físicas tales como baja de defensas, enfermedades, estrés, contracturas, etc.
- *Aceptación o rechazo.* Es la última de las cinco fases y es una etapa definitiva en la que las personas deben tomar una decisión: o se someten al cambio propiamente dicho y soportan sus consecuencias, o lo repudian, lo que puede

desencadenar una serie de efectos negativos. Aceptar el cambio no significa que se sientan a gusto con el mismo, sino que implica un reconocimiento de la nueva realidad. Cuanto antes se llegue a la fase de aceptación de este nuevo paradigma, menor será la magnitud de las etapas anteriores.

Cisneros (2003) plantea que en toda situación de inestabilidad las personas suelen buscar su seguridad. Por lo tanto, un factor importante a la hora de llevar adelante un proceso de cambio es procurar que el nuevo estado les proporcione la misma confianza y estabilidad que el previo. Es necesario que aquellas personas que vayan a liderar el cambio puedan brindarle a los receptores del mismo la confianza y motivación que estos requieren. La autora afirma que la inercia grupal al cambio puede romperse cuando las personas pierden el miedo a medida que experimentan la satisfacción de los resultados positivos obtenidos.

Figura 2: Respuesta social unificada al cambio



Fuente: Comportamiento humano en el trabajo, 2003. Davis & Newstrom

Si bien reconocen que las respuestas de los grupos a los cambios son personales y dependen de las experiencias y percepciones de cada individuo, Davis y Newstrom (2003) afirman que existen casos en los que un grupo puede actuar de manera solidaria frente a una eventualidad, brindando una especie de respuesta uniforme y consensuada. Es decir que un cambio puede afectar a cada persona de manera distinta, según su propia historia; sin embargo, y como observamos en la *Figura 2*, es frecuente que en determinadas ocasiones dicho grupo tenga una respuesta unificada frente al mismo, como una especie de acción social solidaria (p. 398-399).

CAPÍTULO II: Cambio organizacional

Este capítulo trata sobre la implementación del cambio en la empresa. Además introducimos el concepto de Desarrollo Organizacional y finalmente, nos focalizamos en la cuestión de la resistencia al mismo.

Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente sencillo. La planeación sería simple, ya que el futuro no sería diferente al presente. El problema de un diseño organizacional eficaz también estaría resuelto, ya que el entorno no sería incierto y no habría necesidad de rediseñar la estructura. Pero esto no es lo que sucede. El cambio es una realidad organizacional. Las organizaciones enfrentan el cambio porque los factores externos e internos generan la necesidad de cambiar. (Robbins y Coulter, 2010, p. 259)

Robbins y Coulter (2010) definen al cambio organizacional como “cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización”. Estas transformaciones organizacionales generalmente requieren de la dirección de una persona denominada *agente de cambio*, que será seleccionada por la empresa. La misma actuará como catalizador y será responsable de llevar a cabo exitosamente el proceso de cambio (p. 261).

Jones (2008), por su parte, define al cambio organizacional como “el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (p. 269).

Chiavenato (2007) localiza el inicio del proceso de cambio organizacional en el momento en que emergen las fuerzas, ya sean de origen endógeno o exógeno, que crean la necesidad de implementar una transformación en la empresa. El cambio surge ante la urgencia de adaptación de la organización para sobrevivir en un contexto dinámico en constante movimiento. Se trata de una cuestión de supervivencia en un entorno inestable. El autor clasifica los cambios organizacionales en cuatro tipos. Afirma que los mismos pueden ser estructurales, tecnológicos, de productos o servicios, o culturales, según la naturaleza de la transformación (p. 142).

Robbins y Coulter (2010) describen algunos ejemplos de fuerzas internas y externas que empujan al cambio. Entre las fuerzas internas mencionan cambios en la composición de la fuerza de trabajo como nuevos integrantes o equipos, nuevas estrategias organizacionales, o problemas de personal como cambios en las actitudes de los empleados. En cuanto a las fuerzas externas, los autores destacan modificaciones en las actitudes de compra del cliente, así como en sus necesidades y gustos, nuevas leyes gubernamentales, avances en la tecnología o cambios económicos (p. 259).

Desarrollo organizacional

Según el teórico organizacional Warren Bennis, el desarrollo organizacional hace referencia a “una estrategia educativa compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos y a la vertiginosa velocidad del cambio en sí mismo” (citado en Jones, 2008).

Chiavenato (2007) sostiene que el desarrollo organizacional “estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”. El autor utiliza el término *desarrollo* cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación, es decir, que no se presenta de forma espontánea sino que es fruto de la planificación. El desarrollo organizacional se caracteriza por su búsqueda de la coordinación generalizada que abarque toda la organización, la aplicación de aprendizaje experimental para la resolución de los problemas diarios, la intervención mediante procesos grupales como debates o discusiones, y la orientación situacional que lo prepara para hacer frente a las contingencias. Sus principales objetivos son la incrementación del nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, la apertura de las comunicaciones, el aumento del entusiasmo y la satisfacción personal, y el logro de una mayor participación de las personas en las etapas de planeación e implementación (p. 48).

Davis y Newstrom (2003) mencionan algunas de las principales características del desarrollo organizacional. La primera de ellas es que se basa en valores humanistas, es decir que deposita su confianza en el potencial y deseo de crecimiento de los empleados. El desarrollo organizacional surge como una respuesta a las necesidades humanas. Otra característica es el uso de un agente de cambio. Los autores consideran que lo ideal es que esta persona provenga del exterior de la organización debido a que su objetividad es mayor y poseen más experiencia, pero que a su vez, trabaje en

conjunto tanto con los trabajadores de la línea media, como con un coordinador interno proveniente del departamento de recursos humanos cuya función sea contrarrestar su poca familiaridad con la empresa. El desarrollo organizacional también pone énfasis en el proceso de solución de problemas y en el aprendizaje de experiencia. Se trata de explotar la capacidad de los trabajadores de identificar y enfrentarse a los problemas concretos, mientras aprenden de sus experiencias y perfeccionan sus conocimientos. Por último, otra de sus particularidades es que actúa sobre diversos niveles, por ejemplo, individual, interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional, interviniendo de distintas formas según sea el nivel en el que se aplica (p. 414-416).

Robbins y Coulter (2010) afirman que el desarrollo organizacional sirve para “describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales”. Consideran que su principal función es el mejoramiento de conductas, relaciones y hábitos tanto en los individuos como en los grupos de la organización. Algunas de las principales técnicas de desarrollo organizacional comprenden:

- Capacitación sobre sensibilidad: Método para cambiar el comportamiento a través de interacciones grupales desestructuradas.
- Formación de equipos: Trabajo en grupos para aprender del otro y desarrollar una actitud más empática entre pares.
- Retroalimentación: Técnica para resolver las diferencias entre los miembros de la organización que se lleva a cabo por medio de encuestas en grupos de retroalimentación.
- Desarrollo intergrupal: Modificación en las percepciones que los grupos de trabajo tienen unos sobre otros. Trabajo de fortalecimiento de equipos (p. 263-264).

Para terminar de comprender el desarrollo organizacional, Davis y Newstrom (2003) describen lo que ellos consideran las principales ventajas y restricciones del mismo, los cuales se presentan en la *Tabla 1*. Los autores consideran que el secreto para que la organización pueda hacer frente e incluso superar estas limitaciones consiste en “incluir métodos que ayuden a que las empresas no sólo mejoren y se adapten a entornos cambiantes, sino que también se preparen para realizar transformaciones mayores de su estructura, estrategia y procesos” (p. 419-420).

Tabla 1: Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional

Beneficios	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">• Cambios en toda la organización• Mayor motivación• Aumento de la productividad• Mejor calidad de trabajo• Mayor satisfacción en el trabajo• Mejoramiento del trabajo de equipo• Mejor resolución de conflictos• Compromiso con los objetivos• Mayor disposición favorable al cambio• Reducción del ausentismo• Menor rotación de personal• Creación de individuos y grupos que aprenden	<ul style="list-style-type: none">• Requisitos de tiempo considerables• Gasto considerable• Periodo prolongado para ver los beneficios• Posible fracaso• Posible intromisión en la vida privada• Posibles daños psicológicos• Potencial de conformismo• Énfasis en los procesos de grupo, no en el rendimiento• Posible antigüedad conceptual• Dificultad de evaluación• Incompatibilidad cultural

Fuente: Comportamiento humano en el trabajo, 2003. Davis & Newstrom

Introducción del cambio en la organización

La idea de cambio como una actividad intencional orientada al logro de metas y que responden a un determinado propósito es propuesta por Robbins y Judge (2009). Las metas del cambio planeado, para los autores, son dos: la incrementación de la capacidad organizacional de adaptación a las transformaciones y la modificación de comportamientos de los empleados (p.154).

Jones (2008) afirma, en cuanto al cambio organizacional planeado, que su función es aumentar la eficacia y productividad de la organización mediante la búsqueda de nuevas formas de aprovechar los recursos y capacidades disponibles. Su objetivo último es el mejoramiento del rendimiento de la empresa. El autor también concuerda con Davis y Newstrom en su concepción sobre los efectos generalizadores

que produce el cambio. Éste sostiene que todos los niveles objeto de transformaciones son interdependientes y que, normalmente, cualquier modificación realizada a un nivel organizacional afecta a los demás. La implicancia del cambio suele afectar principalmente a cuatro niveles de la organización:

- *Recursos humanos*: Las transformaciones a este nivel consisten, principalmente, en el perfeccionamiento de aquellas habilidades y capacidades de los trabajadores, las cuales constituyen una ventaja competitiva para la organización. Habitualmente, las principales modificaciones aplicadas a los recursos humanos abarcan actividades de capacitación y desarrollo para fomentar las habilidades y capacidades mencionadas, cambio de valores organizacionales, cambios estructurales, etc.
- *Recursos funcionales*: Incluye modificaciones en la estructura organizacional, en su cultura y tecnología. Este tipo de cambios pueden ayudar a crear un clima que favorezca el mejor desempeño de sus empleados.
- *Capacidades tecnológicas*: Este tipo de competencia constituye una de las principales habilidades, por lo que su desarrollo y perfeccionamiento implica ventaja competitiva, y en consecuencia, un aumento de valor importante para las organizaciones.
- *Capacidades organizacionales*: Incluye principalmente modificaciones en las relaciones de los grupos de trabajo, la cultura corporativa, las rutinas, las dinámicas de integración, entre otros (p. 270-271).

En cuanto a la capacidad de respuesta frente a un cambio de un sujeto, Ulrich (1997) describe que existen tres tipos de reacciones posibles. La primera consiste en la creación de iniciativas de cambio, las cuales responden a los distintos programas o proyectos que deben implementarse como parte de la evolución de mejora organizacional. En segundo lugar se encuentran los cambios de procesos. Estos se enfocan en el perfeccionamiento de las distintas tareas, procedimientos, y métodos a través de mecanismos de “simplificación del trabajo, evaluación del valor agregado y otros esfuerzos de rediseño”. Por último, el autor menciona los cambios culturales, los cuales implican variaciones en los valores fundamentales y la identidad de la organización (p. 249-250)

Resistencia al cambio en la organización

La resistencia al cambio se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. (Davis y Newstrom, 2003, p. 401)

Zimmermann (2000) define a la resistencia como un “fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio”. Según el autor la resistencia se presenta como una sensación asociada a la inseguridad y pérdida de control que aparece siempre que nos enfrentamos a un proceso de transformaciones. Suele causar miedo ya que comprende una ruptura de la estabilidad y esto es percibido como signo de incertidumbre. La resistencia es una expresión natural manifestada mediante una actitud defensiva frente a una amenaza que desborda la capacidad de procesamiento. Algunos de los principales causales de resistencia pueden relacionarse con la transmisión nula o deficiente de información, sentimientos de desconfianza generalizada en la organización principalmente hacia los superiores, grandes cambios estructurales, etc. (p. 113-114).

Un problema presente en muchas organizaciones es la imposibilidad de modificar hábitos en respuesta a los cambios de su ambiente. Una de las principales razones de la incapacidad de una empresa de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el status quo (Jones, 2008, p. 276).

Robbins y Judge (2009) plantean una nueva forma de ver la resistencia al cambio. Si bien reconocen que muchas veces esta conforma un obstáculo para el camino de la innovación y el progreso, también afirman que la misma tiene, a su vez, un lado positivo. La resistencia abre al debate, restringe la toma de decisiones autocráticas, e involucra a los trabajadores en el proceso de cambio. Esta oposición puede manifestarse de manera abierta e inmediata, o presentarse de forma implícita o diferida. Estas últimas componen un desafío más complejo para la administración ya que pueden ser muy sutiles, y por ende, difíciles de detectar y afrontar. Algunos ejemplos de signos de resistencia implícita pueden ser mayor ausentismo, carencia de motivación para ejecutar las tareas o mayor cantidad de errores y fallas. A su vez, otra complicación es que la resistencia diferida puede no resultar demasiado evidente al momento de implementación del cambio y sin embargo, generar a futuro una reacción desmedida fruto de este cambio en un momento inesperado (p. 622-623).

Davis y Newstrom (2003) desarrollan los tres tipos de resistencia presentes en las personas. Estos deben afrontarse de manera conjunta y complementaria. El primero se trata de la *resistencia lógica*, la cual consiste en una oposición racional en la que las objeciones se dirigen a cuestiones técnicas como costos o tiempo. El segundo tipo es la *resistencia psicológica*, que se basa en emociones o sentimientos. Se evidencia a través de actitudes como temor por lo desconocido, desconfianza o rechazo hacia el agente de cambio, inseguridad y baja autoestima. Por último, se encuentra la *resistencia sociológica*. Esta consiste en una oposición del orden social, es decir, se ponen en juego los intereses, las normas y los valores del grupo. Algunos factores relacionados con este tipo de resistencia pueden ser las coaliciones políticas, relaciones de amistad y estatus, o conflictos de intereses. Una dimensión no puede ser afrontada ignorando a las demás, sino que deben abordarse complementariamente. Para los autores “reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales es de importancia fundamental para el éxito del cambio propuesto” (p. 402-404).

Jones (2008) por su parte, describe que existen distintas fuerzas que se manifiestan, ya sea a favor como en contra del cambio. Aquellas que lo promueven causan un efecto impulsor en la empresa, por ejemplo:

- Las fuerzas *competitivas* utilizan la rivalidad entre las distintas organizaciones para obtener una ventaja, considerando que para lograr ser líder en innovación la empresa debe adoptar nuevas tecnologías, y perfeccionar a su vez, las habilidades y técnicas requeridas para operar dicha tecnología.
- Las fuerzas *económicas, políticas y globales* afectan a la organización principalmente mediante la necesidad de adaptación en un mundo cambiante, donde existe una gran diversidad de culturas y una mayor globalización. La empresa debe, por lo tanto, encontrarse a la vanguardia en este contexto dinámico e incierto.
- Las fuerzas *demográficas y sociales* se manifiestan a través de cambios en la fuerza de trabajo, en su composición, en sus características demográficas o en sus pretensiones. Esto puede evidenciarse a través de aumentos en los flujos migratorios o, por ejemplo, mediante la decisión de los trabajadores de dar más importancia a su vida privada, de adquirir flexibilidad en sus horarios, etc.

Mientras que por otro lado, existen fuerzas que se encargan de resistir el cambio, entre las que podemos mencionar situaciones de poder y conflicto. Muchas veces el cambio puede tener implicancias negativas sobre algunas personas o sectores de la empresa, por

lo que puede quedar en medio de un conflicto de intereses. Otra de estas fuerzas es la cultura organizacional, debido a que muchas empresas poseen valores conservadores y tienden a mantener su status quo y evitar todas las situaciones que puedan alterarlo. A su vez, la resistencia al cambio puede tener su origen tanto a nivel grupal, cuando se altera la cohesión y funcionamiento del equipo, así como individual. Aquellas fuerzas que se resistan al cambio pueden producir serios efectos negativos en la organización, ralentizando el proceso o deteniéndolo, y en consecuencia amenazando la efectividad organizacional e incluso su supervivencia. Además, el autor cree que las personas tienen una perspectiva limitada sobre aquello que los afecta, por lo que cuando se implementa una nueva modificación en la organización, los trabajadores suelen ver cómo esto va a afectar específicamente a su persona o departamento, ya que su visión se reduce muchas veces a eso. De esta manera pueden obviar los beneficios que el cambio pueda generar en otros sectores de la organización (p. 271-276).

Robbins y Judge (2009) describen lo que ellos consideran son las principales fuerzas de resistencia al cambio. Las mismas se clasifican, según los autores, de acuerdo correspondan a fuerzas individuales, es decir, aquellas que provengan de las características de la persona, o a orígenes organizacionales, los cuales residen en la estructura de la organización. Las fuerzas individuales abarcan factores tales como hábitos o respuestas programadas, necesidades de seguridad, factores económicos y miedo a lo desconocido. Es decir, se relacionan con todos los sentimientos que pueden surgir en las personas y que las lleven a rechazar cualquier transformación del estado actual de las cosas. En cuanto a los orígenes organizacionales, algunos factores de resistencia importantes pueden ser la inercia estructural de la empresa, es decir, mecanismos contruidos por las organizaciones a fin de preservar su estabilidad, así como amenazas a los grupos, sus relaciones de poder, su forma de trabajo, o la asignación de sus recursos (p. 622-623).

La pérdida de control es una de las principales causas de resistencia en las personas. Cada modificación implica un quiebre que rompe con el orden de lo establecido y genera temor en los individuos. Zimmermann (2000) sostiene que ante esta situación de vulnerabilidad, las personas pueden reaccionar mediante una oposición emocional o racional. El autor describe la secuencia de la resistencia al cambio en las organizaciones:

- *Anuncio de cambio*: En esta instancia es imprescindible seleccionar adecuadamente la forma de comunicar el cambio, ya que una incompleta o ineficiente transmisión del mensaje puede generar una prematura oposición. Es

por esto que resulta fundamental para la gerencia el desarrollo de las habilidades comunicativas y de persuasión.

- *Perturbación del equilibrio psíquico*: La persona tiene un sentimiento de temor ante lo desconocido y se pregunta sobre los motivos que conllevan a modificar las condiciones de estabilidad. Surge un sentimiento de desorientación. Esta fase constituye un momento de cuestionamiento, desconfianza y escepticismo.
- *Racionalización*: Consiste en la argumentación, aparentemente objetiva, de los motivos por los cuales no se aconseja el cambio. Comprende acciones de objeción, crítica, reprobación, etc.
- *Síntomas y actos*: Comprende la exteriorización de la resistencia mediante acciones tales como absentismo, sabotaje, elevada fluctuación de personal, conflictos, etc.

Esta especie de desorientación percibida por los receptores del cambio debe ser afrontada de manera constructiva, haciéndolos partícipes del proceso de cambio para reducir la incertidumbre. El autor menciona que para las organizaciones, la resistencia es advertida como una molestia y muchas veces se intenta ignorarla e imponer el cambio a toda costa. Esto es erróneo, ya que “un requisito básico para el éxito de los procesos de cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella” (p. 114-117).

A fin de vencer la ya mencionada resistencia, Robbins y Judge (2009) sugieren una serie de recomendaciones, entre ellas:

- *Mejorar la comunicación*: Los cambios no siempre son analizados racionalmente por las personas. Esto se debe a que su percepción de los hechos se ve influenciada muchas veces por sus experiencias personales, lo que no les permite ver la lógica de un cambio. La comunicación puede reducir la resistencia en dos niveles. En primer lugar, suprimiendo las consecuencias negativas que trae aparejada la mala información, como problemas de malos entendidos y tergiversación del mensaje. Por otro lado, la comunicación puede convertirse en una forma de “vender” la necesidad de un cambio, principalmente mediante la eliminación de la incertidumbre.
- *Aumentar la participación*: Se trata de incluir a los individuos en el proceso de cambio. Esto trae consigo algunos inconvenientes como puede ser el gran consumo de tiempo. Sin embargo, las ventajas son considerables frente a esto.

Hacer a los empleados parte del cambio permite su involucramiento, un mayor compromiso y permite que, desde su lugar, realicen una contribución significativa al proceso, otorgándoles mayor autonomía para cambiar los procedimientos, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

- *Obtener el apoyo y compromiso:* Los agentes de cambio pueden brindar apoyo a los empleados frente a cualquier transformación del estado actual de las cosas que los afecte, a fin de reducir la resistencia. De esta manera el temor y ansiedad que sienten mermará. Algunas de las principales formas de apoyo pueden ser los consejos o la capacitación en las nuevas aptitudes. Es necesario tener un buen nivel de dialogo con los empleados, escucharlos, y lograr superar ese temor inicial a lo desconocido.
- *Implementar los cambios con justicia:* Los cambios son vistos, generalmente, como algo negativo por los miembros de la organización, por lo que llevarlos adelante con justicia es muy importante. Cuando se inicia un nuevo proceso de transformación es necesario que la empresa enfrente las desventajas para garantizar que los empleados puedan ver la situación objetiva y razonablemente, y perciban que el cambio va a implementarse en forma justa.
- *Ejercer técnicas de manipulación y cooptación:* La manipulación se refiere a emplear técnicas de manejo de las personas, por ejemplo, tergiversando información, distorsionando los hechos para hacerlos parecer más atractivos, esparciendo información y creando falsos rumores, etc. Todo esto con el fin de que los empleados acepten un cambio. La cooptación, también constituye una forma de manipulación, pero en este caso se busca hacer partícipe a los líderes de un grupo en la decisión del cambio. Su objetivo es “comprar” al líder para obtener su respaldo. El peligro de estas técnicas es que las victimas se den cuenta de que se les está engañando o usando, lo que provocaría que el agente del cambio pierda su credibilidad.
- *Seleccionar a las personas que aceptan el cambio:* Existen personas con una mayor predisposición a aceptar el cambio y adaptarse a él. Esta cualidad está relacionada con la personalidad. Quienes se encuentren abiertos a nuevas experiencias o a correr riesgos, van a ser más propensos a adoptar una actitud positiva hacia el cambio. Es por esto que resulta fundamental seleccionar a personal que tenga dichas características.

- *Aplicar coerción*: Se trata de una táctica más extremista que las demás y consiste en la aplicación de amenazas sobre quienes generan la resistencia. Se manifiesta a través de advertencias, apercibimientos o ultimátum. Esta táctica debe ser utilizada solo como última instancia ya que puede generar serios conflictos en la organización (p. 623-625).

Jones (2008) concuerda con Robbins y Judge en los beneficios de aplicar estas técnicas para tratar con la resistencia al cambio. El autor añade a estas recomendaciones otra técnica fundamental como es la *Orientación*, la cual actúa ayudando a los miembros de las organizaciones a lidiar con el estrés propio de todo proceso de cambio. Esta técnica puede alcanzarse a través de varias maneras, por ejemplo, contratando psicólogos u otros profesionales que actúen como asesores que colaboren ayudando a los empleados en el correcto manejo del estrés y la incertidumbre. Estos asesores también pueden trabajar con la gerencia o los mandos medios en el manejo de las responsabilidades y en el liderazgo del cambio. Otra manera en que las organizaciones pueden ayudar a sus integrantes a manejar el estrés puede ser dándoles tiempo libre para recuperarse de los estresantes efectos del cambio (p. 292-294).

CAPÍTULO III: Liderazgo para la ejecución del cambio

El tercer capítulo desarrolla las principales cualidades y características que debe poseer una persona para guiar exitosamente a una empresa hacia el cambio. Analizamos cuáles son los tipos de líderes ideales para implementar un proceso de transformación planeado en una organización y mencionamos distintas estrategias que pueden ayudar a evitar problemas de resistencia por inconvenientes en la transferencia de información.

Según David y Newstrom (2003) la gestión del cambio constituye una contradicción para los gerentes, ya que los mismos se encuentran en una disyuntiva. Por un lado, deben actuar de manera proactiva para evitar que los estímulos externos los tomen por sorpresa y poder tomar la iniciativa hacia el cambio con el propósito de asegurar el porvenir de la organización. Pero por otro lado, su función es mantener la estabilidad organizacional, la cual puede verse seriamente amenazada por dichos cambios (p. 396).

Covey (2003) concuerda con Davis y Newstrom en la necesidad de actuar de manera proactiva frente al cambio. Para él, las personas proactivas son aquellas que se ven influenciadas por los estímulos externos, como todos, sin embargo su respuesta a ellos es fruto de una elección; A diferencia de las personas reactivas, cuyas respuestas a dichos estímulos suelen verse afectadas gravemente por su ambiente físico y social. El autor marca una diferencia entre el *Círculo de preocupación*, que abarca todas las preocupaciones del ser humano, y el *Círculo de influencia*, que involucra aquellas preocupaciones sobre las que se posee algún tipo de control. Las personas proactivas no sólo van a centrar sus esfuerzos en trabajar sobre el círculo de influencia, sino que también van a enfocarse en ampliarlo para adquirir más dominio. Por el contrario, las reactivas sólo se centrarán en su círculo de preocupación. Además, aquellas personas que quieran liderar positivamente un grupo, van a concentrarse tanto en trabajar sobre sus propios hábitos para afrontar los problemas de control directo, como en trabajar sobre sus métodos de influencia para resolver los problemas de control indirecto, que son aquellos que involucran la conducta de otras personas (p. 45-52).

Cisneros (2003) también considera que los gerentes deben adquirir una visión proactiva frente al cambio. Por lo cual deben adaptar la cultura organizacional a esta

visión. Frente a un entorno cambiante, las organizaciones deben aumentar su competitividad y esto solo puede lograrse adquiriendo nuevos conocimientos que les permitan la búsqueda de la excelencia.

Robbins y Judge (2009) identifican tres aptitudes gerenciales fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales. Las *aptitudes técnicas* son aquellas que se logran a través de la educación formal, y abarcan el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Las *aptitudes humanas* consisten en adquirir la habilidad de trabajar con las personas, saber escucharlas, entender sus necesidades y motivarlas. De esta forma se alcanza la eficiencia a nivel interpersonal. Por último, mencionan las *aptitudes conceptuales*, las cuales se evidencian frente a un problema. Consiste puntualmente en la habilidad de identificar el conflicto y desarrollar alternativas de solución para corregirlo. El correcto manejo del cambio y otras situaciones complejas requiere entonces, de la aplicación de las tres aptitudes gerenciales en conjunto, tanto en técnica, como en relaciones interpersonales y en su capacidad de procesar la información racionalmente (p. 6-8).

De Salterain (2015) menciona entre las principales tareas de un gerente de ventas exitoso, por ejemplo, dos cualidades fundamentales como son vender ideas y el manejo de conflictos. La primera hace referencia a la capacidad del líder de emplear diversas técnicas de selección de la información, herramientas de persuasión y de manejo de objeciones para conseguir seducir a sus subordinados y convencerlos de los beneficios de la nueva idea. En cuanto al manejo de conflictos, un buen líder debe ser capaz de mediar en situaciones conflictivas a través de la adquisición de recursos comunicativos que le permitan tener el control sobre las emociones de los integrantes de su equipo (p. 32-50).

En este aspecto, es importante mencionar la necesidad que los agentes que vayan a llevar adelante el cambio puedan además, tomar conciencia y controlar sus propias emociones. Para esto, se requiere que las personas adquieran la sensibilidad necesaria para percibir y comprender el impacto del cambio sobre uno mismo y sobre los demás. Goleman y Cherniss (2005) destacan el impacto que la inteligencia emocional puede causar aplicada en un entorno turbulento y dinámico sobre las organizaciones. Sin embargo, sostienen que este clima cambiante implica un impedimento para el desarrollo de la misma debido a que la alta competitividad, característica de este tipo de entornos, provoca una tendencia a enfocarse en los resultados a corto plazo que no deja margen para el desarrollo personal. Los autores, a pesar de este dilema, consideran que ya no basta con contar con los conocimientos técnicos y cognitivos para alcanzar el éxito

estratégico, sino que cada día las organizaciones valoran más cualidades asociadas a la inteligencia emocional. Es necesario desarrollar este tipo de habilidades tales como la flexibilidad y la adaptabilidad, la empatía, la escucha, la negociación, la motivación y otras tantas habilidades interpersonales (p. 51-52).

La adaptabilidad comprende, según Cisneros (2003) un factor determinante para la supervivencia de la organización que resulta imprescindible desarrollar. El secreto se encuentra en adaptarse lo más agresivamente posible a las nuevas realidades. La innovación se convertirá entonces en el principal desafío de la empresa, que deberá “desarrollar nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos”.

En cuanto a los agentes del cambio, Robbins y Judge (2009) sostienen que lo ideal es que los mismos provengan del exterior de la organización o sean empleados nuevos en la empresa, debido a que habitualmente, las modificaciones de lo establecido pueden interpretarse como una amenaza al status quo para los empleados. Los agentes para el cambio internos suelen ser trabajadores que ocupan cargos de la alta dirección de la empresa y que tienen mucho que perder por el cambio. Estas personas suelen verse amenazadas frente al mismo ya que sienten que este puede cuestionar las actitudes y patrones de comportamiento organizacional. Entonces, los agentes de cambio internos pueden convertirse, muchas veces, en uno de los principales impedimentos y fuente de resistencia para su implementación. Es por todo esto que los autores sostienen que ante la necesidad de introducir una modificación radical en una organización es preferible buscar a los agentes que van a liderar el cambio fuera de la misma (p. 154).

Según Kotter (2005) el liderazgo y la gestión se presentan como dos sistemas de acción necesarios para alcanzar el éxito. El autor plantea que lo ideal es lograr que se complementen y poder alcanzar una perfecta combinación entre ambos, pero esto representa una dificultad para los líderes. Por un lado, la gestión se ocupa de enfrentar la complejidad, y aporta orden y consistencia, mientras que el liderazgo se encarga de enfrentar el cambio, por lo cual ha adquirido especial importancia en el último tiempo. Para gestionar la complejidad, la empresa debe fijar determinados objetivos y llevarlos a cabo mediante la planificación y la elaboración de presupuestos. Por otro lado, el liderazgo hacia el cambio requiere de la elaboración de una visión de futuro, así como la definición de las estrategias necesarias para lograr esa visión. Otra diferencia es que la gestión funciona a través de una estructura organizacional compuesta por individuos calificados, mientras que la actividad de liderazgo requiere fundamentalmente que las personas sean capaces de comprender la visión y estén comprometidos con su logro. Por

último, en la gestión el éxito del plan se verifica a través del *control*. Se realiza un monitoreo de los resultados mediante informes, reuniones y otras herramientas, luego se identifican las desviaciones y se resuelve el problema. Pero en el caso del liderazgo, el logro de la visión requiere que la administración *motive e inspire* a las personas, “apelando a necesidades, emociones y valores humanos básicos, a menudo desaprovechados” (p. 42-46).

Tipos de liderazgo para el cambio

Robbins y Judge (2009) presentan dos teorías de liderazgo contemporáneas, las cuales consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores mediante palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son:

- El *liderazgo carismático*, el cual está compuesto por aquellos individuos que “tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal”. Este tipo de líder influye sobre sus seguidores mediante una visión atractiva, consistente en una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta. Esto otorga un sentido de pertenencia e inspira a sus seguidores. Dicha visión debe estar acompañada de un enunciado de visión, que es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Las visiones deben constituirse como un ideal lejano, seductor y desafiante, pero a su vez alcanzable. Debe representar una mejora, y apelar a las emociones de las personas para generar mayor entusiasmo y compromiso. Estos líderes desarrollan la autoestima y confianza de sus seguidores. A todo esto se añade la creación de un nuevo conjunto de valores y de un contagio emocional por parte del líder carismático que se convierte muchas veces en un modelo a seguir e imitar.
- Los *líderes transformacionales* son aquellas personas que tienen la capacidad de inspirar a sus seguidores con el objeto de que trasciendan sus propios intereses en pos del bienestar organizacional. Son capaces de tener en ellos un efecto profundo y conducir sus actitudes y emociones hacia el logro de metas grupales, por sobre las metas individuales. Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a que desarrollen en profundidad su creatividad. Las metas son muy ambiciosas y son aprehendidas por los seguidores y tomadas como propias.

Si bien los dos tipos de liderazgo presentados tienen características similares, el autor sostiene que una diferenciación consiste en que el líder carismático busca que sus seguidores adhieran a su visión, mientras que el líder transformacional tratará de “inyectar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino también los que establece el líder”. Esto quiere decir que este tipo de líder pondrá el bienestar organizacional por sobre el propio (p. 412 – 421).

Davis y Newstrom (2003) concuerdan con lo que plantean Robbins y Judge, y afirman que los líderes transformacionales son los indicados para llevar a cabo los cambios estratégicos más radicales y audaces. El objetivo de esta clase de líder es crear organizaciones que atraigan cambios, sean innovadoras y estén mejor preparadas para las eventualidades que puedan surgir. Además, los autores sostienen que estos tipos de líderes no sólo deben convencer a sus seguidores de la importancia y necesidad de adherir a esta visión, sino que también deben motivarlos para que la alcancen, así como fomentar el *aprendizaje de doble ciclo*. Esto consiste en pensar no sólo en el proceso de cambio actual, sino generar en la organización una conciencia de aprendizaje que sirva prepararse para futuros cambios, y para prever potenciales problemas (p. 405- 406).

Goleman (1998) añade a la descripción del líder transformacional su capacidad de apelar a las emociones de las personas, así como a su sentido de pertenencia, con el principal objetivo de motivar a sus empleados y mantener su compromiso y entusiasmo, en lugar de recurrir a otros tipos de retribuciones más tradicionales tales como compensaciones monetarias o ascensos. Utilizan técnicas para movilizar a sus subordinados, intentan inspirarlos en lugar de dar órdenes y directivas, y generar lazos con los mismos para tener un mayor nivel de conexión. El líder transformacional busca apelar al sentido de pertenencia de los empleados, convirtiendo su trabajo en “un tipo de afirmación moral, una demostración de compromiso con una misión más elevada que subraya la sensación de compartir una identidad valiosa”. Según el autor, las investigaciones realizadas sobre el liderazgo transformacional y sus efectos demuestran que el mismo trae consigo mejores resultados y un mayor rendimiento de los trabajadores (p.122-123).

En pos de liderar el cambio adecuadamente y de lograr el compromiso del equipo, el gerente debe convertirse en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador. Es por esto que en la actualidad resultan más efectivas las organizaciones más participativas e integradas con menos niveles jerárquicos por sobre aquellas tradicionales y rígidas (Cisneros, 2003).

Comunicación efectiva para la correcta ejecución del cambio

Para Davis y Newstrom (2003) la comunicación es “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”. Los autores manifiestan que una empresa puede sufrir problemas con sus arterias de comunicación al igual que una persona puede padecer arterioesclerosis. La comunicación es una herramienta vital para la organización ya que permite que sus integrantes puedan coordinar tareas y combinar esfuerzos en pos del bienestar institucional. En consecuencia, un bloqueo en las arterias de información puede llegar a generar graves secuelas en la empresa, problemas de malentendidos, y reducir su efectividad considerablemente. Los autores plantean que hoy en día, más que nunca, es necesario que esta corriente de información fluya de manera correcta y se ponga al alcance de todos los trabajadores. Nos encontramos transitando una época de constante incertidumbre e inestabilidad y los empleados necesitan certezas sobre cuál es su papel en la organización para mejorar sus niveles de satisfacción laboral y adquirir un mayor grado de compromiso con la misma, así como los administradores requieren información oportuna para tomar de manera adecuada las decisiones que van a afectar a toda la organización (p. 55-57).

Robbins y Judge (2009) describen las cuatro funciones principales de la comunicación dentro de un grupo u organización:

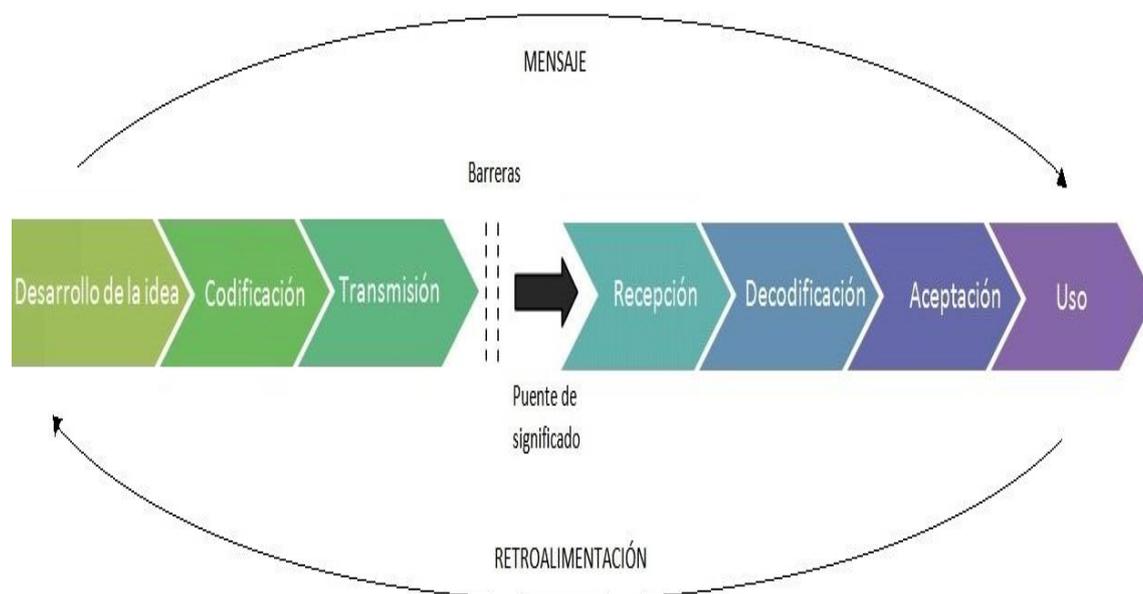
- **Control:** Esta se da como medio de vigilancia del comportamiento de los miembros del grupo. Por ejemplo, cuando se le pide a un subordinado que se reporte con su superior y le comunique algo relacionado a su trabajo. También se puede dar de manera informal dentro de un grupo de semejantes.
- **Motivación:** La comunicación puede funcionar como elemento motivador para los empleados cuando busca estimularlos en su desempeño a través del establecimiento de metas específicas, de la expresión del comportamiento deseado y de la retroalimentación sobre su avance.
- **Expresión emocional:** A través de la exteriorización de las frustraciones y sentimientos positivos de las personas. La comunicación funciona en este sentido, como un elemento catártico y de satisfacción de sus necesidades sociales.

- Información: Comprende a la comunicación en su rol como facilitador para la toma de decisiones. Esta función permite brindar a la totalidad de la organización las herramientas para seleccionar la mejor alternativa de decisión (p. 351-352).

De Salterain (2015) describe una serie de pautas para favorecer a la comunicación efectiva con los vendedores que pueden aplicarse también a la comunicación en el proceso de cambio. El autor afirma que muchas empresas fracasan, entre otras cosas por causa de lo que él llama el *virus de la queja*, por ende, lo que necesita el líder es un aplicar un método que le permita brindar siempre una respuesta a cada refutación que recibe. Es importante que el líder exija siempre información clara y precisa, en vez de generalidades y supuestos, lo cual va a permitirle tomar decisiones adecuadas. También es importante saber leer entre líneas, y estar atento a las distorsiones de la comunicación y a los denominados metamensajes, que son aquellos verdaderos sentimientos e intenciones que evidencia un mensaje detrás de su apariencia. Estas últimas pueden constituir graves barreras en el proceso de decodificación de la información (p.138- 173).

Davis y Newstrom (2003) describen el proceso de comunicación bidireccional, como podemos ver en la *Figura 3*. Los autores creen que el paso fundamental es el primero, el cual consiste en el desarrollo de una idea valiosa que el emisor va a transmitir al receptor. En el segundo paso es el momento de la codificación, es decir, la conversión de la idea en palabras. A continuación, se va a seguir con la transmisión mediante el método y canal que el emisor elija. Hay que tener en cuenta que en este paso es donde el emisor debe estar especialmente atento a las posibles interferencias u obstáculos que puedan aparecer y entorpecer la correcta transferencia del mensaje. Estas son las llamadas *barreras a la comunicación*. El siguiente paso del proceso consiste en la transferencia del mensaje propiamente dicha, donde la responsabilidad de la transmisión se va a ceder al receptor, quien luego procede a decodificar el mensaje y decide si desea aceptarlo o rechazarlo. El último paso del proceso consiste en la utilización de la información según lo que el mensaje requiera. Esto puede consistir en llevar a cabo una tarea, realizar una determinada acción, o bien puede ser desechada. Es importante decir que, en toda comunicación bidireccional, una vez que el receptor acepta el mensaje y da una respuesta el emisor, se pone en juego la retroalimentación, herramienta muy útil y necesaria para verificar el correcto entendimiento del mensaje y asegurar su exactitud (p. 57- 60).

Figura 3: El proceso de la comunicación bidireccional



Fuente: Comportamiento en el trabajo, 2003. Davis & Newstrom

En cuanto a las mencionadas barreras de la comunicación, Davis y Newstrom afirman que pueden ser de tres tipos: *personales*, *físicas* y *semánticas*. Las barreras personales son principalmente producto de las emociones y de los filtros de percepción. Si emisor y receptor no poseen percepciones similares es probable que la comunicación no sea del todo efectiva, ya que no manejan los mismos códigos, por lo que el entendimiento del mensaje puede ser difícil. Las barreras físicas son aquellas que ocurren en el entorno en el que se desarrolla el proceso de transmisión. Abarca ruidos, interferencias, distancias, etc. Por último, las barreras semánticas consisten en un incorrecto entendimiento del significado de los símbolos transmitidos en el mensaje (p. 61-63).

Robbins y Coulter (2010) enumeran algunas de las que ellos consideran que son las principales barreras de la comunicación:

- ✓ *Filtrado:* Tiene que ver con la manipulación de la información para hacerla parecer más favorable al receptor, y su dimensión suele determinarse en función de los niveles jerárquicos. Al reproducirse la información entre los diferentes niveles, la misma puede ir deformándose y alterando la veracidad del mensaje. La comunicación por correo electrónico reduce el grado de filtrado debido a que la comunicación es más directa.
- ✓ *Emociones:* Constituyen otra de las barreras hacia la comunicación efectiva, ya que cuando intervienen emociones extremas, solemos reemplazar la elaboración

de la información mediante procesos racionales y objetivos, por juicios emocionales, lo que puede generar malos entendidos.

- ✓ *Sobrecarga de información*: Aparece cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona. Las consecuencias generadas con esta especie de avalancha de información se orientan a la pérdida de información o deficiencias en la comunicación, debido a que solemos ignorar datos muchas veces relevantes.
- ✓ *Cultura nacional*: Depende de las características de cada país. Países que aprecian el individualismo, como Estados Unidos, van a tender a comunicarse mediante reportes y otros medios formales de comunicación, mientras que países que prefieren colectivismo, como Japón, van a inclinarse por el contacto directo cara a cara.

Algunas de las principales formas de superar estas barreras de la comunicación pueden ser emplear la retroalimentación o simplificar el lenguaje, con el objetivo de mejorar el entendimiento del mensaje y evitar malentendidos. También es necesario desarrollar la capacidad de escuchar activamente, es decir, procurar entender el significado completo de la información sin emitir juicios o interpretaciones prematuras. Por último, los autores aconsejan limitar las emociones extremas, y ser más racionales y objetivos para evitar distorsiones en la comunicación (p. 319-323).

Robbins Y Judge (2009) amplían la descripción de las denominadas *barreras de la comunicación*. Además de las ya mencionadas anteriormente, los autores añaden las siguientes barreras:

- ✓ *Percepción selectiva*: Tiene que ver con aquello que los receptores perciben en el proceso de comunicación. Esto se basa en sus necesidades, motivaciones, experiencia, intereses y expectativas.
- ✓ *Lenguaje*: Se basa en la suposición de que, al utilizar un lenguaje común, emisor y receptor tendrán un mismo entendimiento del significado de las palabras. Esto puede resultar erróneo, ya que factores como la edad, educación y antecedentes culturales pueden influir en el uso que hace una persona del lenguaje y las definiciones que da a las palabras.
- ✓ *Comunicación aprensiva*: Comprende una dificultad en muchas personas que experimentan trastornos como ansiedad al comunicarse, generalmente cara a cara. Dicha característica puede ocasionar una complicación para la organización, ya que es probable que quienes sienten aprensión por la

comunicación oral intenten limitar la necesidad de intercambio con otras personas a fin de evitar los efectos negativos que esto les genera, aun sabiendo que esto puede generar incertidumbre y constituir una grave barrera para la comunicación.

- ✓ *Diferencias de género*: Se trata de una tendencia relacionada con las características personales de los hombres y de las mujeres. Es frecuente que al hablar, los hombres busquen resaltar el estatus, el poder y la independencia. Mientras que las mujeres tienden a utilizar el lenguaje como un medio para crear conexiones, buscar apoyo y empatía.
- ✓ *Comunicación “políticamente correcta”*: Esta barrera se basa en la existencia de algunas palabras o expresiones capaces de estereotipar e insultar a los individuos, por lo que resulta importante tener sensibilidad acerca de cómo lo que decimos puede ofender a otros. El principal inconveniente de este tipo de lenguaje políticamente correcto es que puede complicar el vocabulario y dificultar la comunicación. Es necesario tener una actitud sensible respecto a la elección de las palabras y la forma en que estas pueden ofender a los demás, pero también es importante procurar que estas acciones no restrinjan demasiado el vocabulario (p. 351-352).

Según Thomson (2014) las organizaciones no requerirán, en un futuro, de la comunicación cara a cara. Una de las claves que el autor plantea para la empresa del futuro es la de los equipos virtuales, cuya adhesión irá en aumento. Las reuniones presenciales significarán, en su opinión, alternativas muy costosas y requerirán mucho tiempo y esfuerzo para las empresas, por lo que optarán por hacer uso de las tecnologías sociales y sistemas de videoconferencia. Otra predicción del autor es que las organizaciones tenderán a inclinarse por ofrecer a sus empleados recompensas basadas en resultados en vez de prestar atención al cumplimiento de horarios. Esta iniciativa buscará premiar la efectividad y la productividad en lugar del esfuerzo y la dedicación. Por último, el autor plantea que las organizaciones fomentarán la inclusión de los empleados de niveles inferiores delegándoles el poder para tomar las decisiones sobre cuándo, dónde y cómo van a realizar su trabajo. La idea es generar empleados autónomos que adquieran mayor control sobre sus tareas y en consecuencia, sobre toda su vida, generándoles menos estrés y más motivación.

CONCLUSIONES

Al inicio de la presente investigación nos propusimos indagar sobre la manera de alcanzar el éxito en la implementación del cambio organizacional. Para llevar a cabo este trabajo nos planteamos una serie de objetivos que se cumplimentaron a través de la obtención de información de los diferentes autores citados.

La elección de esta temática fue motivada por el análisis del contexto actual, en el cual los cambios se vuelven cada vez más frecuentes, inesperados y transformadores. Esto afecta especialmente a las empresas ya que se mueven en dicho entorno y sufren las consecuencias de esta incertidumbre generalizada. El cambio organizacional es un proceso continuo que tiene importantes implicancias en la efectividad organizacional. La organización y sus integrantes deben estar constantemente atentos a los cambios que surgen dentro de ella y en su ambiente externo, así como también deben aprender a adaptarse a ellos de una manera rápida y eficaz. De ahí que la flexibilidad y la resiliencia se han convertido en valores clave para el porvenir de las empresas modernas, cuyo principal desafío se ha vuelto la absorción de las crisis, tanto internas como externas, de manera que afecten a la organización de la manera menos hostil posible.

En una primera instancia de este trabajo, dimos a conocer algunas de las principales características ambientales que pueden favorecer al cambio no planeado, tales como entornos turbulentos, altamente competitivos, cambiantes e impredecibles. Sea cual sea su origen, resulta fundamental tener en cuenta que allí interviene el elemento humano, por lo que sus percepciones conformarán otro factor importante a considerar. También definimos al cambio, e hicimos referencia a sus efectos generalizadores. En este sentido se pone en juego la capacidad organizacional para adaptarse y reponerse a las transformaciones sufridas. Expusimos las distintas etapas de un proceso de cambio y lo analizamos desde el punto de vista de la Psicología. A su vez, nos pronunciamos en cuanto a los principales errores en la implementación de cambios que pueden llevar a que la misma no alcance el éxito.

Desarrollamos además, la temática de la resistencia al cambio. Luego de haber analizado las principales causas de oposición se concluye que la manera en que

funciona una empresa está determinada, muchas veces, por su cultura organizacional. Las personas tienden a buscar la estabilidad y procurar que se produzcan la menor cantidad de variaciones posibles de su status quo; lo cual genera, habitualmente, rechazo a lo nuevo e impredecible. Ya no basta en las organizaciones modernas con regirse por los principios tradicionales de desarrollo y gestión. En este sentido, encontramos una contradicción, ya que frente a este contexto de dinamismo y continuos cambios en el que nos vemos inmersos, se contraponen la situación de las organizaciones, las cuales se caracterizan por poseer culturas empresariales estáticas o que evolucionan muy lentamente. Las organizaciones necesitan estructurarse para alcanzar una estabilidad que les permita mantener un nivel eficaz de funcionamiento; sin embargo, muchas veces es esta estructura la que les impide evolucionar. Tal vez sea una forma de aferrarse a lo único sólido y certero que conocen, porque como quedó claro, el cambio es sinónimo de incertidumbre e inestabilidad, y sabemos que eso genera miedo y rechazo. Es fundamental que los gerentes comprendan que pueden fracasar si no trabajan en flexibilizar su estructura. De ahí que sostenemos que debe alentarse en las empresas la creación de una cultura organizacional que sea capaz de crear mecanismos de adaptación frente al cambio, y así, con el tiempo, se pueda avanzar más allá e ir en búsqueda de una cultura innovadora y emprendedora que persiga el cambio e intente adelantarse a él.

Por otro lado, pudimos demostrar que es muy importante el tratamiento que se le dé a la resistencia. Descubrimos que no debe obviarse o intentar suprimirse ya que puede generar el efecto contrario. De ahí que concluimos que lo ideal es aprender a trabajar con la oposición mediante la incorporación de los trabajadores al proceso de cambio, permitiéndoles que sean partícipes, que se involucren, y reduzcan, en consecuencia, los niveles de incertidumbre y resistencia.

También pudimos conocer los distintos tipos de líderes que pueden estar al frente de una institución y de qué manera cada estilo de liderazgo tiene diferentes implicancias sobre este tema. De las características que posea el líder y de la forma en que lleve a cabo la implementación del cambio dependerá, entre otras cosas, la aceptación o resistencia que produzca el mismo. Debemos destacar que también la comunicación juega un papel importante en este proceso, ya que un mensaje expresado de forma incorrecta puede dar lugar a malentendidos que produzcan a futuro, serios inconvenientes en la implementación del cambio. Por las razones mencionadas, estamos en condiciones de afirmar que el papel del líder constituye un elemento fundamental y decisivo en el proceso de introducción de un cambio en una organización.

Podemos observar una clara evolución en la gestión organizacional en los últimos años. Hasta hace no mucho tiempo, el éxito de las empresas se encontraba sujeto a una definida división de funciones, a la especialización de las tareas y al control. Hoy en día, las instituciones ya no pueden obviar la importancia de los valores del desarrollo organizacional. De hecho, cada vez se le otorga más valor en el ambiente empresarial al involucramiento de los empleados en la toma de decisiones. A su vez, las empresas deben aunar esfuerzos para modificar su percepción sobre la evolución y el desarrollo.

El cambio es una realidad que no puede obviarse, se ha convertido en un protagonista del día a día empresarial. El nuevo paradigma ha cambiado a "quien no se adapte al cambio no logrará sobrevivir". Debemos considerar al cambio como algo natural, necesario e indispensable para el bienestar organizacional. Todo cambio es un nuevo orden de cosas, y por tanto, un asunto complejo de llevar a cabo; sin embargo, la única forma de superarlo es estudiándolo, tratando de comprenderlo y desarrollando las estrategias más adecuadas para adaptarnos a sus efectos.

Una vez finalizada la investigación podemos concluir que no existe una única receta para implementar un cambio organizacional de manera exitosa. Sin embargo, pudimos conocer distintas herramientas y conceptos que, habiéndolos adaptado a cada situación o contexto, pueden servirnos de ayuda para facilitar dicho proceso. De este trabajo se deduce que la configuración de los procesos de cambio dependerá siempre de la situación específica a la que se aplique.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México, México: McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, México: McGraw-Hill.
- De Salterain, F. (2015). *Gerencia exitosa de ventas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones cooperativas.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Kairós.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México, México: Cengage learning.
- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Trusso.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México, México: Pearson.
- Kotter, J. P. (2005). *Qué hacen los líderes*. Madrid, España: Gestión 2000.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México, México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, México: Pearson Educación.

- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

Informes:

- Retolaza Eguren, I. (2010). *Teoría de Cambio*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Guatemala.
- Thomson, P. (2014). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. BBVA, Madrid.

Artículos en página web:

- Cisneros, P. (Octubre de 2003). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Cuadrado I Salido, D. (Marzo de 2010). *Fundació factor humà*. Obtenido de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/420/c303_cincoetapas.pdf
- García, R. C. (Noviembre de 2009). *El siglo de Torreón*. Obtenido de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/475973.la-importancia-del-cambio.html>