

FACTORES QUE BLOQUEAN O IMPULSAN EL CAMBIO

Elaborado por:
Lic. Iván Polini Vargas

FACTORES QUE BLOQUEAN O IMPULSAN EL CAMBIO

LA NECESIDAD DE AJUSTARSE A LOS CAMBIOS

De acuerdo con Porret (2012) toda agrupación o asociación de personas, en la búsqueda de la consecución de sus fines, siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas, que consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen.

Aunado a lo anterior, la cultura organizacional y la gestión del cambio son fundamentales para lograr la eficiencia, eficacia, productividad y efectividad de las operaciones, por tal razón su estudio es fundamental para comprender el comportamiento organizacional, la gestión de las personas o bien el comportamiento humano en el trabajo.

LA CULTURA CORPORATIVA

Para Porret (2012) el término cultura proviene del latín, del verbo “colo”, que significa “cultivar” referido a los conocimientos humanos. Ha de entenderse como la totalidad de las creencias, costumbres, conocimientos y saberes que comparten los miembros de una sociedad y que se transmiten de generación en generación a través de la enseñanza y el aprendizaje, resultando un hecho distintivo de un grupo étnico, pueblo, comunidad con lengua propia, tribu, etc.

En el ámbito específico de la empresa, los investigadores Peter y Waterman (1982), que publicaron la obra “En busca de la excelencia”, destacaron que la cultura de la empresa bien encauzada generaba mejores resultados en su sector y constituían un elemento diferenciador con respecto a los demás organizaciones.

CULTURA: CONJUNTO DE CREENCIAS, INVENTADAS, DESCUBIERTAS O DESARROLLADAS POR UN GRUPO DETERMINADO AL IR APRENDIENDO A ENFRENTARSE CON SUS PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA Y DE INTEGRACIÓN INTERNA.

Los autores Schein y Bennis (1980), definen la cultura como el conjunto de creencias, inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros con el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, con sucesivas investigaciones en la década de los ochentas, se comprobó definitivamente que la cultura de empresas debidamente orientada ayudaba enormemente a conseguir de los recursos humanos una mejora en la competitividad de la organización.

Retomando a Porret (2012), este afirma que la cultura de la empresa está integrada por los valores que tienen asumidos la organización (sus miembros la traducirían por lo que aquí interesa, lo que aquí debe hacerse) y que la distinguen de

otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieran mayor cohesión y se identifiquen con la organización.

Y ¿qué son los valores? excluyendo otros significados, como valor de un producto o efecto mercantil, o el derivado de la valentía, valor, en el ámbito de la cultura de la empresa es una convicción o creencia relativamente permanente en el tiempo en que determinada forma de actuar o comportarse es socialmente preferible a otra. Elton Mayo, en sus famosos estudios en la planta de la Western Electric de Hawthorne (USA), comprobó que los grupos creaban para sí una percepción propia del mundo y ello les permitía comprender e interpretar lo que ocurría en cada momento. Esta visión del mundo comportaba unas creencias, o sea unos criterios generales sobre el funcionamiento del medio al que pertenecía el grupo.



Eso vino a llamarlos valores (aquellas preferencias colectivas que se imponen en el grupo), y a continuación se aplicaban normas, es decir reglas específicas de comportamiento también para todos los miembros del grupo al objeto de preservar los valores. Por ejemplo, son valores trabajar en equipo, la ética, la calidad de servicio, el espíritu de servicios, la tendencia a la innovación, etc. y estos nos sirven para medir el grado de lo que está bien o está mal.

LA CULTURA EMPRESARIAL PUEDE DESARROLLARSE EN SENTIDO NEGATIVO. PUEDE DAR LUGAR A ALGO PARECIDO A LA BUNQUERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN QUE SE DESCONECTA DEL ENTORNO Y SE ENCIERRA EN SÍ MISMA.

Pero si la cultura puede ser una herramienta para solucionar problemas conseguir mejor calidad y un mayor desarrollo, cabe también advertir que, mal entendida o mal dirigida, puede significar precisamente, por esa forma propia de entender las cosas dentro de un mundo cambiante y globalizado como el actual, un freno o dificultad importante para adaptar la estructura y las estrategias del mercado o las necesidades organizativas.

La cultura empresarial puede desarrollarse en sentido negativo. Puede dar lugar a algo parecido a la bunquerización de la corporación que se desconecta del entorno y se encierra en sí misma, de modo que no propicia la penetración de nuevas corrientes, nuevos criterios, nuevas ideas, nuevas formas de ver y hacer las cosas; también es probable, en otras ocasiones, que debido al exceso de dependencia de una cultura fuerte, se acabe cayendo en el egocentrismo, situaciones que se han de evitar a toda costa.



CONSTITUCIÓN DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

Porret (2012), explica que la cultura corporativa u organizacional surge como consecuencia de la acción humana en la organización. Su constitución es sumamente compleja y nunca igual en dos organizaciones.

Tiene como cuna por una parte a sus líderes, especialmente los que hayan tenido éxito, que inciden decisivamente en la creación de la misma. Por otra parte está también la dinámica que generan los grupos puesto que sin la existencia de ellos no es posible una cultura. Por último también hay que contar con un elemento tan decisivo como es el entorno en el que ha de desarrollarse, moverse e interrelacionarse la propia organización. Veamos pues las causas que son fuentes de cultura con más detalle:

7. EL LIDERAZGO:

Tendrá una influencia decisiva en la creación de la cultura si el líder es además fundador de la empresa. El fundador es sin duda alguna, una persona emprendedora que se ocupa de un puesto privilegiado, dominante y clave dentro de la organización, se encuentra revestido de poder, es creativo y capaz de rodearse de las personas que creen en él (de lo contrario, los rechaza), al menos en sus inicios, influyendo en su forma de pensar, actuar en sus opiniones, etc.

LA CULTURA CORPORATIVA U ORGANIZACIONAL SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA ACCIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN. SU CONSTITUCIÓN ES SUMAMENTE COMPLEJA Y NUNCA IGUAL EN DOS ORGANIZACIONES.

Efectivamente, influye en la organización ya desde la constitución de la misma: los estatutos de la sociedad, las declaraciones oficiales sobre la filosofía organizativa, el diseño de las instalaciones, las instrucciones a los colaboradores, el sistema de premios o sanciones, las reacciones que tiene ante situaciones positivas y negativas, el trato con los demás, etc. Esta filosofía permanecerá en el tiempo, incluso después de desaparecido el fundador o fundadores.

Más tarde otros líderes, generalmente si han tenido éxito y son carismáticos, irán adaptando la cultura a las circunstancias del momento, especialmente en épocas difíciles y servirá de guía para el resto de personas que colaboran con la organización.

2. LOS GRUPOS:

Generan una dinámica que exige que el ocupante de un puesto de trabajo tenga que relacionarse con otros compañeros. Esta relación genera unos sentimientos que tienen como consecuencia el intercambio de ideas y opiniones, la ayuda mutua, etc. De este modo se alimentan esos sentimientos ya existentes y con el tiempo se acaba compartiendo unas creencias que se generalizan.

LA CULTURA DE EMPRESA NO SON SOLO LAS NORMAS QUE GENERA LA ALTA DIRECCIÓN, SINO QUE ES TAMBIÉN EL RESULTADO DE UN PROCESO DE SOLIDIFICACIÓN DE MUCHOS VALORES, CREENCIAS, NORMAS, FORMAS DE ACTUAR, ETC.

Es entonces cuando aparecen las historias, las leyendas y las anécdotas sobre los fundadores y sobre las personas clave de la organización, sobre hechos trascendentales ocurridos. Pero lo que acabamos de exponer no sería suficientemente completo ni resulta tan simple si no se introduce el término subcultura.

La subcultura no ha sido programada por la dirección de la empresa, ni es consecuencia de un proyecto de la misma. Cualquier grupo humano se da un conjunto de normas y reglas para responder a unos hechos lo que le permite un enfoque relativamente unificado de la realidad. Por tanto,

la cultura de empresa no son solo las normas que genera la alta dirección, sino que es también el resultado de un proceso de solidificación de muchos valores, creencias, normas, formas de actuar, etc.

C. EL ENTORNO:

Una organización no puede permanecer aislada, sino que existe una serie de factores externos que también ayudan a configurar la cultura propia o, cuanto menos, la condicionan en algún sentido. Así podemos citar la clientela, el producto que se ha de introducir en el mercado, el propio sector en el que se halla encuadrada la organización, la competencia, la sociedad misma, lo político, lo humanitario, recreativo, lo religioso, etc., que tienen unos valores que diferencian a una empresa de otra, aun país de otro, de un sector de la otra, de una región de la otra, etc.

Esto ocurre porque las personas actuarán de acuerdo con las creencias del lugar donde se desarrolle la vida familiar, del mismo modo que las organizaciones actuarán de acuerdo con las normas y prácticas legales y morales a las que se hallen sometidas y que el mercado impondrá sus normas, etc.

Una empresa de hostelería no desarrollará la misma cultura que una construcción, ni tampoco sucederá eso para la que se dedique a productos muy tecnificados con personal altamente cualificado con respecto a otra que se caracterice justamente por lo contrario.

Cada una de estas cuestiones constituye un elemento de conducción y divulgación de la cultura de la empresa.

Pero el sustrato de todo ello es una serie de circunstancias, hechos y sucesos que tienen una honda influencia en la memoria de los empleados de la organización y que básicamente podemos expresar lo siguiente:

4. VALORES:

Los valores son la base de toda cultura, y sin ellos no se puede tener un horizonte claro. La filosofía de una empresa se expresa mediante valores, éstos son la guía de la conducta de cada día. Los valores significan aquello que es apreciado y estimado o digno de ser tenido como algo bueno. Por ejemplo, la calidad del producto o servicio, la honestidad con el cliente, la rapidez de servicio, el trabajo en equipo, etc.

5. HISTORIAS DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN:

Son productos de sucesos reales. La circulación de historias y divulgación de hechos ejemplares dentro de la empresa refuerzan los valores. Un ejemplo: el fundador de la compañía creó con una gran escasez de medios, el producto de mejor calidad del mundo en los años veinte y fue felicitado por muchas autoridades, incluso por el Presidente del Gobierno del país y el de la República Francesa.

6. MITOS:

Se trata de relatos sobre hechos imaginarios, a veces dramáticos, pero siempre excepcionales que fomentan los valores corporativos.

7. DISTRIBUCIÓN DE PREMIOS Y SANCIONES:

Son las manifestaciones de lo que está bien y lo que está mal desde el punto de vista de la alta dirección. Los premios pueden ser de muchas formas, desde la entrega de una cantidad en metálico hasta un reconocimiento público. Las sanciones también pueden ser de distintas formas y grados. Desde una reprimenda delante del resto del grupo de trabajo hasta una sanción laboral constituida por una suspensión de empleo, sueldo o despido.

8. RITOS Y RITUALES:

Son las conductas individuales o colectivas que tienen un carácter eminente y solemne, que se desarrollan según unas normas previstas en momentos significativos para la organización.

9. LENGUAJE:

Hay organizaciones que utilizan un lenguaje especial (con definiciones o nombres que ellos mismos crean), lo que identifica a la organización y demuestra que sus miembros han asumido la cultura.

10. CEREMONIAS:

Combinan una serie de ritos y rituales en un acontecimiento. Son un importante mecanismo social, especialmente en las organizaciones de carácter tradicional y desempeña una función vital en el reforzamiento de ciertas creencias.



EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Porret (2012) indica que en los últimos años se están produciendo muchos cambios, especialmente en lo organizativo, mediante una serie de reestructuraciones, modificaciones, fusiones, absorciones y asociaciones, entre otros. Ello repercute en las organizaciones que deciden seguir simplemente el curso de los acontecimientos, en las que desean llevar la iniciativa siguiendo estrategias de desarrollo y en las que se anquilosan en el pasado.

ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO INSTAURAR LA FILOSOFÍA DEL CAMBIO ASEGURAR LA RENTABILIDAD, LA IMAGEN Y NO CAER EN LA PROCEDER AL CAMBIO, ESTABLECIENDO UNA PLANIFICACIÓN CUYOS RESULTADOS TARDARÁN AÑOS EN FLORECER.

Las circunstancias nuevas que se están produciendo requieren una adaptación que debe hacerse mediante nuevos enfoques, modificando estrategias, estructuras y valores fuertemente arraigados, por lo cual el cambio es a veces lento, traumático y difícil. No obstante, no hay duda de que resulta indispensable para la organización, si no quiere perecer engullida

por la dinámica que genera el mercado, la sociedad, los cambios políticos, etc., adaptarse a los nuevos tiempos.

Es absolutamente necesario instaurar la filosofía del cambio asegurar la rentabilidad, la imagen y no caer en la proceder al cambio, estableciendo una planificación cuyos resultados tardarán años en florecer.

Los responsables deberán pensar cuál puede ser la situación ideal futura y cómo se puede llegar a ella. Varias autores han afirmado que la situación para el cambio puede traducirse en la fórmula siguiente, que combina varios factores,

$$C = (I \times M \times P) > R$$

C = CAMBIO

I = INSATISFACCIÓN

M = MODELO FUTURO (A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR)

P = PROCEDIMIENTO (CÓMO LLEGAREMOS)

R = RESISTENCIA AL CAMBIO

Todos estos factores han de ser mayor o menor medida positivos y, por supuesto, el conjunto de todos ellos ha de ser superior al coste que generará a los miembros de la organización por lo que tendrán que soportar (tensiones, coste económico, posible rotación del personal, reestructuraciones, dimisiones, etc.).

NO SERÁ SUFICIENTE QUE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SE HALLE PLENAMENTE CONVENCIDA DE EFECTUAR EL CAMBIO Y PONGA TODA SU VOLUNTAD PARA ELLO, YA QUE NECESITARÁ UN APOYO DE EXPERTOS QUE GUÍEN A LA ORGANIZACIÓN POR EL CAMINO PRETENDIDO, CIERTAMENTE DIFÍCIL Y LLENO DE DIFICULTADES.

Cabe puntualizar que no será suficiente que la alta dirección de la organización se halle plenamente convencida de efectuar el cambio y ponga toda su voluntad para ello, ya que necesitará un apoyo de expertos que guíen a la organización por el camino pretendido, ciertamente difícil y lleno de dificultades.

De lo contrario, las resistencias serán tan grandes que el pretendido cambio puede acabar en fracaso. La alta dirección no ha de olvidar que el cambio organizacional debe planearse previendo los pasos

a seguir y que éste es un proceso continuo que comportará años, incluso en los procesos más rápidos.

Los factores esenciales para que la implantación del cambio no fracase son sin duda alguna los siguientes,

1. EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN:

La cúspide de la organización deberá mostrar claramente a todos los colaboradores, hasta llegar a la base, su determinación de llevar adelante un plan para que tenga lugar el cambio mínimo en aspectos esenciales de la organización, conductas procedimientos, estrategias, formas de pensar, etc., y que se desea la máxima colaboración con quienes deberán gestionar los resortes para conseguir ese cambio.

Si la cima de la organización no manifiesta de una manera clara y evidente esta pretensión a los directivos de los diversos niveles o los encargados de desarrollar el proyecto, el plan tendrá pocas posibilidades de triunfar.



2. EL RITMO DEL CAMBIO:

Cualquier implantación de una estrategia tiende a paralizarse si no sigue un ritmo constante, circunstancia que deberá tener en cuenta la respectiva planificación de plazos. La paralización representa la muerte del proyecto y los muertos no acostumbran a resucitar.

Si el ritmo es demasiado lento, los colaboradores no demasiado entusiasmados pierden interés, mientras que los verdaderamente interesados se desaniman y los desánimos son muy negativos para cualquier plan presente o futuro. Por otra parte, una aplicación demasiado acelerada puede crear el caos y como consecuencia de ello, el efecto anteriormente citado. En este supuesto último es frecuente escuchar expresiones como, “aquí no hay quién gobierne esto”.

Es conveniente meditar cuál ha de ser el ritmo adecuado según las circunstancias de la organización, y una vez tomada la decisión, controlar ese ritmo.

3. EL LIDERAZGO:

Si aceptamos que a lo largo de la vida de una organización surgen distintos momentos en que los cambios son más lentos y en otros son más dinámicos, también el liderazgo ha de imprimir un estilo diferente. Por ello, en épocas de fuerte cambio es necesario contar con líderes cuyo carisma les otorgue capacidad y voluntad de persuadir a los colaboradores por su estilo decidido y su iniciativa. Por el contrario, en épocas de cambios suaves son suficientes los líderes meramente ejecutivos.

Los líderes carismáticos, son muy necesarios en estas circunstancias, siempre pueden surgir en la propia organización, incluso pueden coincidir con los líderes de ese momento. Esta coincidencia se da en pocos pasos, puesto que lo común es que, los segundos hallen ya asentados en una forma de actuar y sea muy difícil que cambien para convertirse en motores de cambio.

Lo común es que la organización acabe con la contratación de los servicios de un líder con experiencia en otra organización. Puede intentarse también, con empleados que tengan una actitud positiva, un equipo de personas aprovechables, y/o contrataciones nuevas de apoyo, con la ventaja en este caso de las nuevas incorporaciones, ya que no estarán contaminadas por la cultura corporativa de los años transcurridos, y por tanto tendrán otras formas de pensar y actuar, aunque esto no significa que no vayan a aparecer dificultades de todo tipo, como es el rechazo de determinados sectores de la organización (el sector inmovilista, especialmente), sobre todo de los que tienden a creer que cualquier cosa del pasado fue mejor.

4. LA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO:

Será necesario efectuar un plan que defina claramente los objetivos. Tener bien claro hacia donde se quiere ir y demostrarlo es esencial para el éxito. Puede añadirse que también es muy importante que todos los componentes de la organización entiendan, que pase lo que pase y pese a quien pese, el plan se llevará a la práctica para desanimar a los posibles oponentes, que generalmente hay.

Ello no debe traducirse en una dirección autoritaria, ni en una aplicación violenta del plan, la cual cueste digerir a las personas o que enrarezca el clima laboral. El diálogo será una herramienta que se deberá utilizar con mucha frecuencia, pero la firmeza será un distintivo del plan.

5. CREACIÓN DE GRUPOS ADECUADOS:

Es conveniente comenzar con la creación de grupos apropiados que permitan pensar que tendrán éxito en la aplicación de la nueva filosofía. Naturalmente, habrá que elegir a personas dispuestas a aceptar nuevas formas de trabajar y nuevas formas de ver las cosas, así mismo no es aconsejable empezar con todos los empleados de la organización en la misma fecha, es recomendable empezar por los que por sus características ofrecen más posibilidades de alcanzar la meta propuesta. Tengamos presente en el momento de la elección de las personas que las jóvenes, habituadas al estudio, tienen más capacidad de adaptarse fácilmente al cambio.



DESVIACIÓN POSITIVA HACIA EL CAMBIO

Si consideramos a John P. Kotter (2001) quién colaboró en el desarrollo del libro Gestión del cambio del Harvard Business Review, durante la década pasada, habían más de cien empresas que aspiraban a convertirse en competidores significativamente mejores. Entre ellas habían empresas grandes (Ford) y pequeñas (Landmark communications); empresas con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros países (British Airways); empresas a punto de quebrar (Eastern Airlines) y otras que tenían buenos resultados (Bristol – Myers Squibb). Sus esfuerzos recibieron muchas denominaciones: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, reestructuración, cambio cultural y reconversión. Pero, prácticamente en todos los casos, la meta básica era la misma: hacer cambios fundamentales en la manera de dirigir las empresas para poder operar en un mercado nuevo y cada vez más desafiante.

EL PROCESO DE CAMBIO SUELE ATRAVESAR NUMEROSAS ETAPAS QUE, EN CONJUNTO, REQUIEREN UN PERIODO PROLONGADO DE TIEMPO. SALTARSE PASOS SÓLO CREA LA ILUSIÓN DE IR MÁS RÁPIDO Y NUNCA PRODUCE RESULTADOS SATISFATORIOS.

Algunos de esos esfuerzos tuvieron mucho éxito. Otros fueron un fracaso absoluto. La mayoría ocuparon un punto intermedio, con un sesgo generalizado hacia la parte baja de la escala.

Las lecciones que se pueden extraer son interesantes y probablemente serán de aplicación a un número cada vez mayor de organizaciones a medida que aumente la competencia en el entorno empresarial a lo largo de la próxima década.

La lección más general que se puede extraer de los casos de mayor éxito, es que el proceso de cambio suele atravesar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un periodo prolongado de tiempo. Saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general con gran potencial de aplicación es que cometer errores graves en cualquiera de las fases tiene un efecto devastador, que reduce la velocidad de avance y contrarresta las mejoras que con tanto esfuerzo se habían logrado. Es posible que nuestra falta de experiencia en la renovación de organizaciones sea la causa de que hasta las personas más capacitadas suelen cometer por lo menos un error grave.

Considerando lo anterior, se procede con la valoración de diversos aspectos claves en la desviación positiva hacia el cambio.



LA RESISTENCIA AL CAMBIO

De acuerdo con Porret (2012) una de las circunstancias que dificulta el cambio, es la resistencia casi natural de las personas a modificar los comportamientos cuando la rutina les ha instalado en la comodidad, en la seguridad de modo que su forma de actuar dará cómo fruto un resultado que ha sido comúnmente aceptado en el pasado. Por el contrario, el cambio, además de generar un esfuerzo intelectual o físico, provoca inquietud, incertidumbre, temores, desconfianzas y sensación de riesgo. Como básicamente se trata de cambiar valores, resulta difícil modificar los existentes, puesto que los viejos están consolidados y los nuevos que se pretenden implantar son endebles y poco resistentes a la historia (de momento).

Lewin (1951) en su texto denominado "Field Theory in Social Science" citó la existencia de las "fuerzas de resistencia", las cuales se contrarrestan las fuerzas del cambio o son impulsoras del mismo. Decía que para vencer estas fuerzas, primero hay que identificarlas y después minimizarlas. Dejó dicho que todo intento prematuro y autoritario de aumentar las "fuerzas impulsoras", para realizar el cambio se encontraría con un aumento igual a las fuerzas de resistencia.

Antes de profundizar en los principales factores de resistencia que aparecen en la empresa, cabe examinar con carácter general tres niveles, cada uno según sus circunstancias, y que se manifiestan dificultando la penetración de las políticas de cambio.

El primero lo podemos establecer a nivel individual, ya que surge de las personas poco dispuestas a cambios en su régimen de trabajo, por ejemplo falta de flexibilidad de la persona, las rutinas a las que está acostumbrada, la edad madura, etc., al nivel grupal, causado por las relaciones de trabajo de un grupo que da una singular importancia al "status quo" que tiene, por ejemplo miedo a variar de posición, temor a la pérdida de prestigio profesional, riesgo a la desaparición de sus privilegios frente a otras personas, temor al fracaso.

Bajo estas circunstancias cualquier cambio que no proceda del grupo será percibido como una amenaza. Al nivel de la propia organización, derivado de su estructura organizativa, su clima laboral, la cultura existente, la estrategia aplicada, los antecedentes no afortunados de otros intentos de cambio, la falta de comunicación suficiente, etc.



A los niveles tanto individuales como grupales podemos atribuirles factores de carácter general basados en recelos y actitudes antagónicas y que son más perceptibles en el nivel individual. Podríamos resumirlos de esta manera:

1. TEMOR A LO DESCONOCIDO:

Como se ha expuesto, una de las misiones de la organización es despejar de incógnitas el futuro. El ser humano, salvo si tienen espíritu de aventurero o explorador, circunstancia que se da en escasas ocasiones, siente un gran rechazo a lo desconocido, especialmente si no lo está buscando y sospecha que le reportará la pérdida de algún beneficio, privilegio, ventaja, honores, estatus, comodidad, etc.

Todo esto hace que sienta temor ante la nueva propuesta de la dirección y se sitúe a la defensiva, postura que significará gravemente el éxito de los objetivos marcados por la organización. En esta situación es frecuente que se oiga expresiones como: ¿funcionará aquí esto?

2. RESISTENCIA A LAS MODIFICACIONES DE HÁBITOS ADQUIRIDOS:

En el comportamiento diario las personas están acostumbradas a una forma de relacionarse y actuar que se han ido creando sin que la organización lo haya exigido, por tolerancia, complacencia, desidia de los directivos, etc. Podríamos decir que determinados grupos gozan de unos privilegios adquiridos que les permiten asentarse en una rutina cómoda. Por ejemplo, descansos, salidas del trabajo, servidumbres de otros miembros de la organización, etc.

3. RESISTENCIA A NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO:

La creencia de que “lo de antes era mejor” es habitual y propia de una visión a corto plazo, a veces simplemente del día a día. Durante muchos años la rutina ha permitido que la actividad se realizará prácticamente sin pensar o casi con los ojos cerrados.

Cambiar de método obliga a esforzar la mente, salvo para aquellas personas que por su propia naturaleza ya tengan esta tendencia. También son representativas de esa situación expresiones como “Aquí, esto siempre se ha hecho de aquella forma”. Cabe añadir, como ya se ha dicho anteriormente, que la edad de las personas juega un papel importante, pues está demostrado que la gente joven es más proclive a aceptar nuevos modos de trabajar.

4. RECHAZO A INCREMENTAR ESFUERZOS PARA ADAPTARSE A UNA NUEVA SITUACIÓN:

La falta de convencimiento de que debe efectuarse un esfuerzo adicional para adaptarse a los nuevos tiempos, comporta quejas, planteamiento de dificultades, etc., que únicamente comportan el entorpecimiento y paralización de los planes.

Estas relaciones de resistencia se amparan siempre en el lógico incremento de esfuerzos para hacer las cosas de diferente manera, aunque en realidad no existe tal esfuerzo, pero a la mayoría posiblemente le parezca que sí, al menos hasta que se adaptan a la nueva situación. En ocasiones con razón, pero muchas sin ella, tendremos que sentir: "No hay tiempo para hacer las cosas de esta manera".

5. RECHAZO A REALIZAR ESFUERZOS ADICIONALES PARA ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS:

Cuando el personal se siente interesado en adquirir nuevos conocimientos que posiblemente generarán oportunidades en la organización, no resulta muy difícil obtener su participación en cursos, jornadas de adiestramiento, prácticas, etc., ya sea dentro como fuera de las horas de trabajo, sin mayor costo para la organización. En cambio, si las reticencias existen, todo serán inconvenientes y dificultades y, al final, no se conseguirá el aprovechamiento de la formación pretendida, con costes económicos inútiles y pérdidas lastimosas de tiempo.

La solución no es fácil, pero sólo existe un camino para los promotores y motores del cambio, estos deben tener grandes dosis de habilidad y sensibilidad, además de paciencia con respecto a los recursos humanos.



Deben saber despertar en el personal el entusiasmo, convencerles de que el cambio dará lugar a la aparición de nuevas oportunidades, que es necesario para la subsistencia de la organización. Todo ello se conseguirá preparando el cambio de una forma planificada, meditada, esencialmente mediante una estrategia educativa para modificar las actitudes, creencias y valores de la estructura que faciliten la adaptación a los nuevos sistemas y tecnologías.

DEBEN SABER DESPERTAR EN EL PERSONAL EL ENTUSIASMO, CONVENCERLES DE QUE EL CAMBIO DARÁ LUGAR A LA APARICIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES, QUE ES NECESARIO PARA LA SUBSISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Por último, deberemos tener en cuenta que las manifestaciones de resistencia al cambio serán muy variadas una vez emprendido decididamente y explicado la idea del cambio al personal. Habrá que estar atentos a las posibles manifestaciones de rechazo, o lo que es más complicado, las no manifestaciones de rechazo, pero rechazo existente, para poder actuar de forma prioritaria.

Posiblemente nos encontraremos con alguna resistencia pasiva abierta, representada con expresiones como: "ya veremos si podemos hacerlo", o con otras de resistencia activa también abierta como: "conmigo no contéis". Pero los peores serán aquellos que dicen: "Me parece muy bien", pero no hacen nada al respecto. La frase: "nos va bien, ¿por qué hay que cambiar?", que en ocasiones parece acuñada con un hierro al rojo vivo, planeará constantemente sobre el ambiente y habrá que estar preparado para dar respuestas y mantener el ritmo de aplicación planificado.

FACTORES QUE IMPULSAN O BLOQUEAN EL CAMBIO

Según describe Zepeda (1999), el destacado investigador Peter Senge (2005) establece una simple tesis de enunciar, pero difícil de detectar en la actividad cotidiana: “Nuestras acciones crean nuestra realidad y existen mecanismos para cambiarla”, para este especialista, una organización se convierte en una muestra del cambio, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas de su entorno, solamente si logra convertirse en una organización de aprendizaje. A su vez, esto se consigue mediante el desarrollo de cinco habilidades o disciplinas, que son verdaderos componentes tecnológicos.

Las cinco disciplinas que menciona este autor son:

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO:

Esto se refiere a la concepción de la organización como un sistema repleto de hilos invisibles que conectan en sí los cientos de acciones que ocurren con ella, de tal manera que cada elemento del sistema impacta necesariamente en los demás elementos, aunque a veces tarde años en provocar sus efectos. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que han sido desarrolladas en los últimos cincuenta años para hacer más claros los patrones totales de interacción, y para ayudarnos a ver cómo podemos cambiarlos efectivamente

2. DOMINIO PERSONAL:

Entendido como la capacidad de lograr pericia más que una posición que permita subyugar a otros. Ésta es la disciplina que nos facilita; aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, enfocar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad.



3. TRABAJAR CON MODELOS MENTALES:

Estos son la generalización, los conceptos, los supuestos y las creencias que hemos enraizado en nuestra mente, dándoles una estructura más o menos coherente, y que nos permiten explicarnos y actuar sobre la realidad.

La habilidad de manejarlos comienza con volver hacia nosotros mismos, escudriñar en nuestro interior para descubrir las imágenes interiorizadas del mundo, a fin de ser conscientes de ellas, traerlas hacia la superficie de nuestra mente y cuestionarlas rigurosamente. También influye la habilidad de llevar a cabo conversaciones provechosas que balanceen el cuestionamiento y la defensa, en que las personas expongan sus propios pensamientos efectivamente y muestren apertura a la influencia de otros.

4. CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA:

Mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos son gestados por los grandes líderes y que estos son capaces de generarlos por la capacidad que poseen de compartir con sus seguidores una imagen clara del futuro que desean crear; ello implica el uso y desarrollo de las habilidades para compartir abiertamente visiones del futuro, que promueven un compromiso y una participación genuinos.

5. TRABAJO EN EQUIPO:

Esta disciplina comienza con el diálogo, es decir, con la capacidad de los miembros del equipo de suspender sus supuestos y entrar en un verdadero pensar juntos. La razón de privilegiar el trabajo en equipo por encima del individual es fundamental ya que es un importante factor organizacional; los individuos son la unidad de aprendizaje fundamental de las organizaciones modernas, a menos que los equipos puedan aprender, las organizaciones no podrán hacerlo.

LIDERAZGO Y HABILIDADES EN TIEMPOS DE CAMBIO (CARACTERÍSTICAS)

7. EL LÍDER Y EL CAMBIO

De acuerdo con Rabouin (2007) la consecuencia lógica de la constante innovación, son fuertes cambios en los procesos sociales y consecuentemente, en los procesos de los negocios, por tal razón se hace imprescindible que el líder sepa gestionar el cambio.

Con esto, el autor se refiere no al cambio en sí, sino a la eficacia y a la eficiencia para lograr hacer cambios en la organización. Muchos gerentes se consideran buenos adalides del cambio porque han arrasado con una compañía, sin embargo esa actitud no es lo correcto ni lo deseable; lamentablemente, la contabilidad sigue sin dar los resultados realmente importante de lo que pasa en una empresa.

Así, muy difícilmente una compañía y sus accionistas sabrán cuánto pagaron de más por culpa de estos gerentes "eficaces", que devastan empresas completas en aras de un cambio mal entendido.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO EXIGE SIN DUDA FIRMEZA, PERO FUNDAMENTALMENTE METODOLOGÍAS CLARAS Y UN ACABADO CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA.

La gestión del cambio exige sin duda firmeza, pero fundamentalmente metodologías claras y un acabado conocimiento de la naturaleza humana. La gente se resiste a los cambios no por capricho, ni siquiera por miedo, ya que el miedo es algo que se origina en la desinformación; la resistencia al

cambio es incomprensión de los que pasa y en esto los gerentes son protagonistas excluyentes.

Se considera además que los líderes se deben concentrar sobre todo en entender los procesos limitantes capaces de retardar o detener el cambio.

Así mismo, Yulk (2008) expresa que el liderazgo del cambio es una de las responsabilidades más difíciles e importantes del liderazgo. Para algunos teóricos, es la esencia del liderazgo, y todo lo demás es secundario. Es necesario un liderazgo eficaz para revitalizar la organización y promover la adaptación a un entorno cambiante. Este tema adquirió especial relevancia en la década de 1980 cuando muchas organizaciones del sector público y privado tuvieron que afrontar la necesidad de cambiar la forma en que hacían las cosas para poder sobrevivir.

Los cambios importantes en una organización suelen venir impulsados por el equipo de alta dirección, pero cualquier miembro de la organización puede iniciar el cambio o contribuir a su éxito.

2. LIDERAR EL CAMBIO

Yulk (2008) explica que la implantación con éxito de los cambios requiere una amplia gama de conductas de liderazgo. Estas conductas pueden agruparse en dos categorías distintas, pero que se solapan, denominadas acciones políticas/organizativas y acciones orientadas a los individuos. Las dos facetas del liderazgo se analizan por separado.

A. LÍNEAS DIRECTRICES PARA LAS ACCIONES POLÍTICAS/ORGANIZATIVAS:

- » **IDENTIFIQUE QUIÉN SE OPONE Y QUIÉN DESFAVORECE EL CAMBIO:** para evaluar la viabilidad de diversas estrategias y para lograr cambios en la organización, el líder debe comprender los procesos políticos, la distribución del poder y la identidad de los individuos cuyo respaldo es necesario para lograr que el cambio se produzca.
- » **CREE UNA GRAN COALICIÓN PARA RESPALDAR EL CAMBIO:** la tarea de persuadir a los individuos para que respalden un cambio importante no es fácil, y es demasiado trabajo para que lo haga un sólo líder. El éxito del cambio en una organización requiere un esfuerzo de cooperación entre quienes tienen el poder de facilitar y bloquear el cambio. Es esencial crear una coalición de defensores, tanto dentro como fuera de la organización. Una coalición alentadora puede ser incluso más importante en organizaciones pluralistas que tienen un liderazgo colectivo, por ejemplo hospitales, universidades, etc., que en organizaciones empresariales jerárquicas, donde el equipo de la alta dirección puede tener el poder suficiente para autorizar grandes cambios.



» **OCUPE LOS CARGOS CLAVE CON AGENTES DEL CAMBIO COMPETENTES:**

es especialmente importante lograr el compromiso de las personas directamente responsables de implementar el cambio, es decir, de los individuos en cargos claves que harían que se produzca. Estos agentes del cambio deben respaldarlo con sus acciones y con sus palabras.

Deben estar comprometidos con la visión y con la capacidad de comunicarla claramente. Siempre que sea posible, hay que incluir a los individuos que ostentan cargos claves y que no se les puede convencer de la necesidad de la nueva visión y estrategia. Si quedan en su cargo, los opositores pueden ir más allá de la resistencia pasiva y utilizar tácticas políticas en el esfuerzo por bloquear cualquier cambio tradicional.

Se pueden desarrollar bolsas de resistencia que pueden crecer hasta ser suficientemente fuertes como para prevenir que se implemente con éxito la nueva estrategia. La rápida actuación para eliminar a los opositores que simbolizan el viejo orden no sólo elimina a individuos que se resistirán al cambio, sino que también envía la señal de que se toma en serio el cambio.

» **UTILICE EQUIPOS DE TRABAJO PARA GUIAR LA IMPLEMENTACIÓN:** los equipos de trabajo temporales suelen ser útiles para guiar la implementación de un gran cambio en una organización, especialmente cuando implica la modificación de la estructura formal y de las relaciones entre las subunidades.

Los ejemplos de las responsabilidades típicas de los equipos de trabajo incluyen el análisis de cómo se puede expresar mejor los valores claves de la visión; el desarrollo de planes de acción para implementar una nueva estrategia en las diversas subunidades; el diseño de procedimientos para realizar nuevos tipos de actividades; y el estudio de cómo se puede modificar el sistema de evaluación y recompensas para que sea más coherente con la nueva visión y estrategia.

La composición de cada equipo de trabajo debe ser adecuada a sus responsabilidades. El líder de cada equipo de trabajo debe ser una persona que comprenda y respalde la nueva visión y que tenga habilidades para dirigir reuniones, gestionar los conflictos e implicar a las personas para resolver los problemas de manera constructiva.



- » **HAGA DRÁSTICOS CAMBIOS SIMBÓLICOS QUE AFECTAN AL TRABAJO:** un esfuerzo de implementar grandes cambios en la organización debe partir de cambios simbólicos dramáticos que demuestran el compromiso con la nueva visión y que afectan a la vida cotidiana de los miembros de la organización de una manera significativa. Un tipo de cambio simbólico es la forma en la que se hace el trabajo y la autoridad de las diversas partes sobre el mismo.
- » **HAGA UN SEGUIMIENTO DEL PROCESO DEL CAMBIO:** los cambios innovadores son, por su propia naturaleza, exploraciones en aguas desconocidas, y es imposible predecir todos los obstáculos y dificultades que se encontrarán. Se pueden aprender muchas cosas haciéndolas, y es esencial hacer una supervisión de este aprendizaje. Es necesario recopilar informes sobre los efectos del cambio y analizar estos efectos para evaluar los progresos y refinar los modelos mentales sobre la relación entre las variables claves que afectan al rendimiento de la organización. La supervisión también es importante para coordinar las diversas facetas del cambio.

Una información precisa, a tiempo, es necesaria para ver el efecto de los cambios sobre los individuos, los procesos y el rendimiento. Se puede recopilar esta información de diversas maneras, y una de ellas consiste en realizar frecuentemente reuniones de revisión de los procesos con los individuos que ostentan las posiciones claves.



B. LÍNEAS DIRECTRICES PARA LAS ACCIONES ORIENTADAS A LOS INDIVIDUOS

- » **CREE UN SENTIDO DE URGENCIA SOBRE LA NECESIDAD DEL CAMBIO:** cuando los cambios del entorno son paulatinos y no se han producido una crisis obvia, mucha gente no consigue reconocer las amenazas u oportunidades emergentes. Un papel importante del líder consiste en persuadir a otras personas claves de la organización de la necesidad de realizar grandes cambios en vez de ajustes incrementales. Para movilizar el respaldo de los cambios propuestos, es esencial explicar porqué son necesarios y crear un sentido de urgencia al respecto.
- » **PREPARE A LOS INDIVIDUOS PARA QUE SE AJUSTEN AL CAMBIO:** incluso cuando el cambio es necesario y beneficioso, requerirá difíciles ajustes de los implicados que se verán más afectados.

Si la gente es incapaz de afrontar el estrés y el trauma del cambio, terminará deprimida o se revelará. Incluso los agentes del cambio entusiastas no son inmunes a las dificultades experimentadas en un esfuerzo de cambio a largo plazo.

Los éxitos y contratiempos alternativos pueden dejar a los agentes del cambio con la sensación de que están en una montaña rusa emocional. La ambigüedad sobre los procesos, y el continuo descubrimiento de nuevos obstáculos aumentan la fatiga y la frustración. Estos aspectos relativos del cambio son más fáciles de superar si la gente no se desespera y sabe cómo tiene que abordarlos.

En vez de presentar el cambio como una panacea sin ningún tipo de costos o problemas, es mejor ayudar a comprender cuales son los ajustes necesarios. Un planteamiento consiste en ofrecer una visión previa realista de algunos de los tipos de problemas y dificultades típicos que se pueden esperar.



- » **AYUDE A LA GENTE A SUPERAR EL DOLOR DEL CAMBIO:** cuando se hacen cambios radicales, muchas personas experimentan un dolor profundo por la pérdida de cosas que les resultan familiares y por las que sienten aprecio.

Se puede experimentar el trauma del cambio independientemente de que el cambio incluya nuevas estrategias y programas, nuevos equipos y procedimientos de hacer el trabajo, nuevas instalaciones y nuevas prácticas directivas o nuevos líderes.

Es difícil que se acepte el fracaso de las decisiones y políticas anteriores y que sea necesaria ayuda para aceptar la necesidad del cambio sin sentirse personalmente responsable del fracaso. Se pueden utilizar estrategias para ayudar a expresar el dolor y la ira por la pérdida de elementos sentimentales de la antigua organización. La siguiente descripción de una conferencia directiva especial organizada en una empresa de electrónica que había realizado recientemente grandes cambios.

- » **PROPORCIONE OPORTUNIDADES PARA TENER ÉXITOS TEMPRANOS:** se puede aumentar la confianza de un individuo o un equipo asegurándose de que experimentan progresos con éxitos en las primeras fases de un nuevo proyecto o de un gran cambio. Algunos escépticos sólo se convierten en defensores cuando han visto pruebas de los progresos de los esfuerzos iniciales por hacer las cosas según el nuevo método.
- » **MANTENGA INFORMADO AL PERSONAL SOBRE LOS PROGRESOS DEL CAMBIO:** un gran cambio, igual que cualquier otra crisis, crea ansiedad y estrés en las personas que se ven afectadas por él.

Cuando una nueva estrategia no requiere muchos cambios visibles en las primeras etapas de la implementación, la gente se empieza a preguntar si se ha abandonado el esfuerzo y si se va a volver a los que se hacía antes, así que se mostrará más entusiasta y optimista si se sabe que el programa de cambio está avanzando con éxito.

Una forma de transmitir una sensación de progreso consiste en comunicar los pasos que se han dado, los cambios que se han completado, y cuáles son las mejoras que se han logrado en los indicadores del rendimiento.



- » **DEMUESTRE UN COMPROMISO CONTINUO CON EL CAMBIO:** la responsabilidad de guiar las diversas facetas del cambio se puede delegar a otros agentes del cambio, pero el líder que se ha identificado como principal defensor y patrocinador del cambio debe seguir prestando atención y respaldo para mostrar su compromiso de llevar el cambio hasta el final.

El entusiasmo y el respaldo iniciales en un gran cambio, pueden disminuir a medida que se encuentran problemas, se producen contratiempos y se empiezan a comprender los costos y sacrificios necesarios.

Las personas recurren a sus líderes en busca de señales de un compromiso continuo con los objetivos y la visión del cambio. Cualquier indicio de que ya no se considere que el cambio sea importante o viable puede tener efectos en cascada que minarán el esfuerzo del cambio. Se perderán defensores y se animarán a los opositores a aumentar la resistencia directa. La continua atención y respaldo señalan el compromiso del líder de llevar el programa de cambio hasta su conclusión con éxito.

El líder deberá promover persistentemente la visión, guiando el proceso de cambio y mostrando optimismo de que los inevitables contratiempos y dificultades terminarán siendo superados.

- » **DELEGUE PODER EN LOS INDIVIDUOS PARA QUE IMPLEMENTEN EL CAMBIO:** es menos probable que un gran cambio tenga éxito, si la alta dirección intenta dictar los detalles de cómo hay que implementarlo en cada parte de la organización.

Siempre que sea posible, debe delegarse la autoridad de tomar decisiones y resolver los problemas a los individuos o equipos responsables de llevar a cabo el cambio. Debe delegar poder a los defensores competentes en los cargos claves para determinar cuál es la mejor manera de implementar una nueva estrategia para respaldar un nuevo programa, en vez de decirles con detalle qué es lo que tienen que hacer.

La delegación de poder en los individuos también significa que hay que reducir las restricciones burocráticas que dificultan los esfuerzos, y que hay que proporcionar los recursos necesarios para hacer el cambio con éxito.



3. AGENTES DEL CAMBIO

Para Robbins y Judge (2010), los agentes del cambio pueden ser directivos o no, empleados actuales de la organización, empleados recién contratados o consultores externos. El que los agentes del cambio pertenezcan a la organización o vengan de fuera suelen depender de la magnitud del cambio.

CONTRARIO A LOS DIRECTORES O LOS ESPECIALISTAS INTERNOS, LOS ASESORES EXTERNOS PUEDEN SER PROCLIVES A INICIAR CAMBIOS DRÁSTICOS PORQUE NO TIENEN QUE CONVIVIR CON LAS CONSECUENCIAS UNA VEZ IMPLEMENTADO EL CAMBIO.

Para los grandes esfuerzos de cambio, la dirección interna contrata los servicios de asesores externos para que aconsejen y ayuden a implementar dichos cambios. Puesto que vienen de afuera, estos individuos pueden ofrecer una perspectiva objetiva de la que suelen carecer los miembros de la organización. Sin embargo los asesores externos tienen una desventaja porque normalmente no comprenden bien la historia, cultura, procedimientos operativos y personal de la organización.

Los asesores externos también pueden ser proclives a iniciar cambios drásticos porque no tienen que convivir con las consecuencias una vez implementado el cambio. Por el contrario, los directores o los especialistas internos, cuando ejercen de agentes de cambio pueden pensarlo más, porque tienen que convivir con las consecuencias.

D. LOS SIETE PASOS DEL CAMBIO

Para el Harvard Business Essentials (2003) el supuesto identificado por una serie de especialistas, sobre el número de pasos que los directores generales de unidades de negocio y de fábricas podían utilizar para provocar un cambio real, es muy válido y útil para controlar el cambio.

Esos pasos produjeron un círculo de compromiso, dedicación, coordinación y competencia de empleados y todo ello constituye las bases sólidas para un cambio eficaz. A pesar del transcurso de los años, estos pasos no han perdido su vigor. Por lo que aquí hablaremos detalladamente de varios de ellos. Además, añadiremos otros dos más: uno que hemos tomado prestado del Centro de Desarrollo de la Dirección de General Electric (paso 3) y otro sugerido por Robert Schaffer y Harvey Thomson (paso 4).

A. PASO 1. Potenciar la energía, el compromiso y la dedicación a través de la identificación conjunta de los problemas del negocio y sus soluciones:

LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA RESPONDE A LA PREGUNTA MÁS IMPORTANTE QUE HACE EL PERSONAL AFECTADO, LA RESPUESTA A ESTE PARTICULAR PUEDE SENTAR LAS BASES DE LA MOTIVACIÓN Y POR ELLO DEBE SER CONTESTADA DE MANERA CONVINCENTE.

El punto de partida de cualquier esfuerzo de cambio eficaz, es una definición clara del problema del negocio. La identificación del problema responde a la pregunta más importante que hace el personal afectado, la respuesta a este particular puede sentar las bases de la motivación y por ello debe ser contestada de manera convincente.

El motivo del cambio puede ser una crisis que se vislumbra, años de márgenes de beneficio descendentes o una investigación que indique que al público no le gusta hacer negocios con su empresa.

Responder al porqué, es esencial no sólo por su potencial motivador, sino también porque crea una sensación de premura y, tal como hemos dicho, el cambio no se producirá si no hay urgencia.

Aunque la identificación del problema es obligatorio, el modo en cómo se identifica también es importante. La motivación y el compromiso y dedicación al cambio son mayores cuando la gente que tendrá que llevarlo a cabo y vivir con el, es útil para la identificación del problema y la planificación de su solución. No se trata más que de sentido común. Además, al estar involucrado en identificar el problema con precisión también asegura a la tropa que el problema que se ha identificado es el correcto. La segunda parte de este paso, después de definir el problema del negocio, es desarrollar una solución para el dilema. Aquí deben estar de nuevo involucrados los empleados. Para ello se debe poner a la gente frente a frente con los problemas más urgentes del negocio y sus causas, así mismo se debe asegurar que los involucrados entiendan las consecuencias, en términos personales, de que esos problemas no se solucionen.



B. PASO 2. Desarrolle una visión compartida de cómo organizarse y dirigir para ser competitivo:

La gente que está al mando y es la encargada de implementar el cambio debe desarrollar una visión clara de un futuro modificado y mejorado. También debe ser capaz de comunicar esa visión a los demás, de tal manera que los beneficios del cambio queden claros. Al comunicar la visión, se debe ser muy concreto respecto al modo en que el cambio mejorará el negocio y el modo en que esas mejoras beneficiarán a los empleados.

Dos advertencias respecto a la visión: primero una visión poderosa puede inspirar y motivar, pero los directivos y los empleados deben poder traducirla a acciones que produzcan resultados tangibles.

La segunda advertencia es que se debe hacer que la visión sea compatible con los valores fundamentales de la empresa, o sea, con los que ha estado manteniendo a lo largo de los años. Si una visión no encaja con esos valores, el proceso de cambio podría favorecer la aparición de comportamientos reñidos con el mismo y la confusión respecto a qué es lo que es correcto hacer.

C. PASO 3. Identificar el liderazgo:

Asegúrese de que tiene un líder y un patrocinador del cambio visible, alguien que posee y dirige la iniciativa del cambio. El líder debe comportarse como paladín del cambio, reunir los recursos necesarios para el proyecto y hacerse responsable del éxito o fracaso.

Según diversos académicos, los líderes del cambio que tienen éxito, comparten tres características:

- » Creen de forma persistente que la revitalización es la clave de la competitividad.
- » Fundamentan su convicción bajo una visión creíble y apremiante.
- » Tienen las habilidades necesarias para tratar con la gente y saben muy bien cómo funciona la empresa, por lo que pueden poner en práctica su visión.

D. PASO 4. Concéntrese en los resultados y no en las actividades: Muchas personas cometen la equivocación de concentrar las mediciones y la atención directiva en la formación, creación de equipos y otras actividades que, lógicamente, deberían producir más adelante unos resultados deseables, dichas actividades suenan bien, tienen buen aspecto y permiten que los directivos se sientan bien, pero contribuyen poco o nada a la actuación fundamental. Como antídoto a los programas que se concentran en la actividad, se recomienda establecer unos objetivos mensurables de actuación a corto plazo, incluso si la campaña de cambio es sostenida y a largo plazo.

E. PASO 5. Empiece el cambio en la periferia, y deje que después se extienda a otras unidades sin presionar desde arriba:

La probabilidad de éxito es mayor cuando el cambio se instiga desde unidades pequeñas y bastantes autónomas. Cambiar toda una empresa de una sola vez es mucho más difícil y hay menos probabilidades de éxito. Una vez que se ha logrado realizar el cambio a una escala más pequeña y los empleados de unidades adyacentes han sido testigos de ello, es mucho más probable que se produzca la difusión de la iniciativa de cambio a través de la empresa.



F. PASO 6. Institucionalice el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales:

Conseguir que una organización cambie, exige correr riesgos y el esfuerzo de muchas personas. Así que una vez que se alcanza el objetivo, lo último que usted quiere es que todos esos logros tan duramente conquistados desaparezcan, pero lo harán si no da los pasos necesarios para impedirlo.

Los logros pueden ser consolidados, fortalecidos y fijados por medio de políticas que describen cómo hay que hacer el trabajo a través de sistemas de información y nuevas relaciones de dependencia.

Para conseguir llevar hasta el final el proceso de cambio, es de vital importancia que los empleados estén tan preocupados por instaurar dicho proceso como de su puesta en práctica. La mejora continua es el objetivo máximo y final.

G. PASO 7. Vigile atentamente y ajuste las estrategias en respuesta a los problemas del proceso de cambio:

Los programas de cambio casi nunca se desarrollan de acuerdo con lo planeado. A medida que la gente va avanzando se amontonan toda clase de problemas no previstos.

Los acontecimientos en el entorno externo también pueden afectar a lo que sucede en el interior de la empresa, así que los líderes del cambio deben ser flexibles y adaptables, y sus planes deben resultar lo suficientemente sólidos como para acomodarse a las posibles alteraciones de calendarios, secuencias y personal.

De acuerdo con lo expuesto, se pueden apreciar diversos enfoques y tendencias hacia el cambio, desde una desviación negativa que bien llevada puede generarse o convertirse en una desviación positiva, la cual es el fin, sin embargo no siempre se alcanza.



MANIPULACIÓN VERSUS NEGOCIACIÓN

7. MANIPULACIÓN

Para Robbins & Judge (2009), la manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación.

Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular en que los empleados no acepten un recorte general de salarios, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está usando manipulación.

Newstron (2001) por su parte explica diversos aspectos sobre el comportamiento organizacional y sus preocupaciones. Una de ellas es emplear el conocimiento y técnicas para manipular a la gente en forma poco ética, así como para ayudarla a desarrollar su potencial.

LA FILOSOFÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ES DE APOYO Y SE ORIENTA A LOS RECURSOS HUMANOS. PRETENDE MEJORAR EL AMBIENTE HUMANO Y AYUDAR A LA GENTE A CRECER HACIA SU POTENCIAL.

Quién no respeta la dignidad básica del ser humano, puede aprender ideas de comportamiento organizacional y usarlas para fines particulares y egoístas. Esta persona usaría lo que sabe sobre motivación o comunicación en la manipulación de la gente, sin considerar el bienestar humano. Entonces quien carece de valores éticos se aprovecharía de los demás en forma perversa.

La filosofía del comportamiento organizacional es de apoyo y se orienta a los recursos humanos. Pretende mejorar el ambiente humano y ayudar a la gente a crecer hacia su potencial. Sin embargo el conocimiento y técnicas de esta materia sirven para consecuencias tanto negativas como positivas. Esta posibilidad del conocimiento ocurre en casi cualquier campo, así que no es una limitación especial del comportamiento organizacional. No obstante, debemos ser cautelosos de modo que lo que se conoce de la gente no se use para manipularla. La posibilidad de manipulación significa que quienes están en el poder en las organizaciones deben mantener una alta integridad ética y moral, y no abusar de su poder.



Sin liderazgo ético, el nuevo conocimiento que se aprende sobre la gente se convierte en un instrumento peligroso que se puede usar de forma incorrecta. El liderazgo ético reconoce principios como los siguientes.

- A. RESPONSABILIDAD SOCIAL:** la responsabilidad ante los demás surge cuando la gente tiene poder en una organización.
- B. COMUNICACIÓN ABIERTA:** La organización opera como sistema abierto, bidireccional, con recepción abierta de aportes de la gente y una revelación abierta a ésta de sus operaciones.
- C. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO:** además de los costos y beneficios económicos, se analizan los costos beneficios humanos y sociales para determinar si se debe seguir adelante con la actividad.

Conforme la población general conozca más sobre el comportamiento organizacional, será más difícil manipularla, pero la posibilidad estará siempre allí. Esa es la razón por la que la sociedad necesita desesperadamente líderes éticos.

Aunado a lo anterior, López (1998) considera que el dominio y control sobre los seres se lleva a cabo mediante las técnicas de manipulación. El ejercicio de la manipulación de las mentes encierra especial gravedad en este momento por tres razones básicas:

- A.** Sigue orientando la vida hacia el viejo ideal del dominio, que provocó dos hecatombes mundiales y no logra colmar hoy nuestro espíritu pues ya no podemos creer en él.
- B.** Impide dar un giro decidido hacia un nuevo ideal que sea capaz de llevar nuestra vida a plenitud.
- C.** Incrementa el desconcierto espiritual de una sociedad que perdió el ideal que persiguió durante siglos y no logra descubrir uno nuevo que sea más conforme a la naturaleza humana.



Si queremos colaborar eficazmente a configurar una sociedad mejor, más solidaria y más justa, debemos poner al descubierto los ardides de la manipulación y aprender a pensar con todo rigor, para ello es relevante tener una idea clara de cuatro cuestiones: Qué significa manipular, Quién manipula y Para qué manipula.

A. ¿QUÉ ES MANIPULAR?: manipular equivale a manejar, de por sí, únicamente son susceptibles de manejo los objetos. Un bolígrafo puede utilizarlo para mis fines, desecharlo, situarlo aquí o allí. Estoy en mi derecho, pues se trata de un objeto. Es una realidad que carece de personalidad propia por no tener inteligencia, voluntad, capacidad creativa. Puedo, por tanto, poseerla, dominarla, disponer de ella, suplir su falta de iniciativa con mi capacidad de elaborar proyectos y realizarlos. Digamos, para entendernos en lo sucesivo, que pertenece al nivel 1.

Los seres humanos nos movemos en un nivel superior, el nivel 2, por estar dotado de inteligencia y voluntad y poder orientar la vida conforme a nuestra propia vocación, al ideal que nos hemos propuesto realizar. Si, al tratar a una persona, no respeto su capacidad de iniciativa y la tomo como un ser posible, dominable y manejable a mi arbitrio, conforme a mis intereses, la bajo del nivel 2 al nivel 1, lo cual supone un envilecimiento injusto.

B. ¿QUIÉN MANIPULA?: manipula el que desea vencer a otras personas sin preocuparse de convencerlas. Si me convences de algo con razones, no me dominas, no te elevas sobre mí y me humillas; ambos quedamos unidos bajo la luz de la verdad, Aceptar una razón porque la veo como válida no me empequeñece y rebaja; al contrario, me dignifica ya que perfecciono mi conocimiento de la realidad.

En cambio si me adhiero a lo que dices sin tener razones para ello, me veo reducido a una condición gregaria, entro en el grupo de quienes no piensan ni deciden por su cuenta sino actúan al dictado de otros. El manipulador intenta modelar la mente, la voluntad y el sentimiento de personas y grupos para convertirlos en medios al servicio de sus fines.

C. ¿PARA QUÉ SE MANIPULA?: el mercader que manipula se mueve por el afán de incrementar sus ganancias, triunfar en su profesión y elevar su posición social, con el manejo hábil del lenguaje, un individuo puede dominar fácilmente a personas, si estos no están sobre aviso. El manejo estratégico del lenguaje opera de modo automático sobre la mente, la voluntad y el sentimiento de las personas antes de que entre en juego su poder de reflexión crítica.



2. NEGOCIACIÓN

Para Robbins y Judge (2010) la negociación permeabiliza las interacciones de casi todo el mundo en los grupos y organizaciones. He aquí algo evidente, los trabajadores negocian con los empleados, con sus homólogos y con sus superiores; los vendedores negocian con los consumidores, y los agentes de compras negocian con los proveedores.

Y he aquí algo sutil, un empleado acepta atender el teléfono de un compañero durante un par de minutos a cambio de un favor anterior o futuro. En las organizaciones actuales, con una estructura muy flexible, en la que los miembros se encuentran vez más trabajando con compañeros sobre los que no tienen autoridad directa, y con los que puede que ni siquiera compartan un superior en común, las habilidades de negociación son críticas.

Podemos definir la negociación como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios e intentan alcanzar un acuerdo sobre la relación de intercambio de los mismos.



3. EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

Para Robbins y Judge (2010) la negociación se encuentra compuesta por cinco pasos, la preparación y planificación, la definición de las reglas básicas, la aclaración y justificación, la negociación y resolución de los problemas y por último el cierre e implementación.

A. PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN: antes de empezar a negociar, tiene que hacer sus deberes. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuál es la historia que ha llevado a esta negociación?, ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones de conflicto?, ¿Qué es lo que quieren obtener de la negociación?, ¿Cuáles son sus metas?

SI PUEDE ANTICIPAR LA POSTURA DE SU ADVERSARIO, ESTARÁ MEJOR EQUIPADO PARA CONTRARRESTAR SUS ARGUMENTOS CON HECHOS Y CIFRAS QUE RESPALDEN SU PROPIA POSICIÓN.

Si usted es director de abastecimiento de Dell Computer, por ejemplo, y su meta es lograr una significativa reducción de costos de su proveedor de teclados, tiene que asegurarse que ésta meta tiene una importancia primordial en sus discusiones y no se ve ensombrecida por otras cuestiones. Con frecuencia resulta útil escribir cuales son las

metas que se tienen y desarrollar una serie de resultados para mantener centrada la atención.

También tiene que preparar una evaluación de cuáles cree que son las metas de la otra parte, si puede anticipar la postura de su adversario, estará mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con hechos y cifras que respalden su propia posición. Una vez que ha recopilado su información, utilícela para desarrollar una estrategia.

Como parte de su estrategia, debe determinar cuál es su “**Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado**” (MAPAN) y cuál es el de la otra parte. Su MAPAN determina el mínimo de valor aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba que sea superior a su propio MAPAN es mejor que una suspensión de la negociación. Por otra parte, no debería esperar tener éxito en sus esfuerzos negociadores, salvo que sea usted capaz de hacer una oferta a la otra parte que esta pueda encontrar más atractiva que su propia MAPAN. Si empieza la negociación teniendo una buena idea de cuál podría ser la mejor alternativa a un acuerdo negociado de la otra parte, incluso si no puede satisfacerla, es posible que consiga que la otra parte la cambie.



- B. LA DEFINICIÓN DE LAS REGLAS BÁSICAS:** cuando ya ha planificado y desarrollado una estrategia, usted está preparado para empezar a definir, con la otra parte, las reglas y procedimientos básicos sobre la negociación, durante esta fase las partes intercambiarán sus propuestas o exigencias iniciales.
- C. LA ACLARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN:** cuando se han intercambiado las posturas iniciales, tanto usted como el interlocutor explicarán, aclararán, reforzarán y justificarán las demandas iniciales. No tiene por qué ser una confrontación. Por el contrario, es una oportunidad de educar e informar a cada parte de las cuestiones relevantes, por qué son importantes, y cómo ha llegado cada uno a sus demandas iniciales, este es el momento en el que puede proporcionar a la otra parte cualquier documentación que ayude a respaldar su postura.
- D. LA NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS:** la esencia del proceso de negociación es lo que se produce para intentar alcanzar un acuerdo. Este es el momento en que ambas partes tendrán, sin duda que hacer concesiones.
- E. EL CIERRE E IMPLEMENTACIÓN:** el último paso del proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de cualquier procedimiento que sea necesario para implementarlo y supervisarlos. En las grandes negociaciones esto requiere que se determinen las cuestiones concretas en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el cierre del proceso de negociación no tiene por qué ser más formal que un apretón de manos.



4. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Continuando con Robbins y Judge (2010), hay dos enfoques generales de la negociación, la negociación distributiva y la integradora, estas difieren en cuanto a metas y motivación, enfoque, intereses, reparto de información y duración de la relación. A continuación se detalla cada una de ellas.

A. NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Ve un anuncio de un automóvil de segunda mano en el periódico. Parece ser exactamente lo que estaba buscando. Decide ir a ver el automóvil, es estupendo y lo quiere, el propietario le dice lo que pide, pero usted no quiere pagar tanto. Ambos negocian el precio. La estrategia de negociación que está utilizando se denomina distributiva. Su característica más significativa es que actúa en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que consiga yo, usted la perderá, y viceversa.

En el ejemplo del automóvil de ocasión, por cada dólar que consigue que el vendedor reduzca el precio, se ahorra usted un dólar. De la misma manera, cada dólar que consigue sacarle el vendedor a usted lo gana a su costa. Así que la esencia de la negociación distributiva es que se está negociando sobre que porción se lleva cada uno de una tarta de tamaño fijo. Por tarta de tamaño fijo queremos decir, que las partes que están regateando consideran que la cantidad de bienes o servicios a dividir es fija. Por tanto, las tartas de tamaño fijo son juegos de suma cero en tanto cada dólar en el bolsillo de cada una de las partes, es un dólar que sale del bolsillo de la parte contraria. Cuando las partes consideran que la tarta tiene un tamaño fijo, tienden a hacer un regateo distributivo.

Probablemente el ejemplo más citado de un regateo distributivo sean las negociaciones entre trabajadores y dirección respecto a los salarios. Normalmente, las representaciones de los trabajadores se sientan a la mesa de negociación con la determinación de sacarle a la dirección todo el dinero posible. Puesto que cada centavo que se lleven los trabajadores en una negociación aumenta los costos para la dirección, cada parte regatea de forma agresiva y considera que la otra es un adversario al que hay que batir.



Cuando hay que llevar una negociación distributiva, una de las mejores cosas que se pueden hacer es hacer la primera oferta, y que sea agresiva. La investigación demuestra de forma consistente que los mejores negociadores son aquellos que hacen la primera oferta, y cuya oferta inicial tiene unos términos muy favorables. ¿Por qué es así? Una de las razones es que el hacer la primera oferta muestra poder; la investigación demuestra que los individuos con poder tienen muchas más probabilidades de hacer la oferta inicial, hablar de primero en las reuniones y, así, lograr una ventaja.

LA INVESTIGACIÓN DEMUESTRA DE FORMA CONSISTENTE QUE LOS MEJORES NEGOCIADORES SON AQUELLOS QUE HACEN LA PRIMERA OFERTA, Y CUYA OFERTA INICIAL TIENE UNOS TÉRMINOS MUY FAVORABLES.

Otra razón es el sesgo en el anclaje, que es la tendencia que tiene la gente de tener una fijación en la información inicial. Una vez establecido el punto de anclaje, el gerente no suele ajustarse de forma adecuada ante la informa-

ción posterior. Un negociador astuto determina el anclaje con la oferta inicial y una multitud de estudios sobre la negociación, esto demuestra que el anclaje favorece en gran medida a la persona que lo fija.

Por ejemplo, digamos que usted tiene una oferta de trabajo y su potencial empleador le pregunta qué tipo de salario inicial ha pensado usted. Usted tiene que ser consciente de que le acaban de hacer un gran regalo: tiene usted la posibilidad de determinar el punto de anclaje, lo que significa que debe pedir el salario más alto que cree que el empleador podría ofrecer de manera razonable.

Para la mayoría de nosotros, si pedimos un millón de dólares solo nos vamos a poner en ridículo, que es la razón por la que sugerimos que se ponga usted en el extremo superior de lo que se cree es razonable.

Con demasiada frecuencia erramos por exceso de cautela, por miedo a asustar al empleador y, por tanto nos conformamos con poco. Es posible asustar al empleador, y es cierto que a los empleadores no les gustan los candidatos que se muestran asertivos en las negociaciones salariales, pero gustar no es lo mismo que respetar, o hacer lo que hay que hacer para contratar o mantener a un empleado. Debe usted ser consciente de que lo más frecuente es que pidamos menos de lo que podríamos haber conseguido.

B. NEGOCIACIÓN INTEGRADORA

Un representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujeres acaba de cerrar un pedido de quince mil dólares procedente de una pequeña tienda de ropa. El representante de ventas envía el pedido al departamento de créditos de su empresa. La empresa responde que no autoriza el crédito a este cliente debido a un mal historial de retrasos en los pagos. Al día siguiente, el representante de ventas y el directivo de créditos de la empresa se reúnen para analizar el problema.

El representante de ventas no quiere perder esa venta. Tampoco el directivo de créditos, pero tampoco quiere terminar con una deuda que no pueda cobrar. Los dos revisan de forma abierta sus opciones.

Tras un debate acalorado, se ponen de acuerdo en una solución que satisface las necesidades de ambas partes: el directivo de créditos autorizará la venta, pero el propietario de la tienda de ropa proporcionará un aval bancario que garantizará el pago si no se abona la factura en un plazo de sesenta días.

Esa negociación entre el vendedor y el responsable de créditos es un ejemplo de negociación integradora.

Frente a la negociación distributiva, la negociación integradora se produce bajo el supuesto de que hay uno o más acuerdos que pueden crear una solución con la que todo el mundo sale ganando.

En lo que respecta al comportamiento intraorganizativo, siendo todo lo demás igual, la negociación integradora es preferible que la distributiva. ¿Por qué? Porque la primera se basa en relaciones a largo plazo.

Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociación con la sensación de que han logrado una victoria. Sin embargo, la negociación distributiva deja a una parte pensando que ha perdido. Tiende a crear rencores y a profundizar las divisiones cuando los individuos tienen que trabajar juntos de forma continuada.

La investigación demuestra que a lo largo de episodios de negociación repetidos, cuando la parte perdedora, tiene un sentimiento positivo sobre el resultado, es mucho más probable que negocie de forma cooperadora en sucesivas negociaciones. Esto apunta a la importante ventaja de las negociaciones integradoras: incluso cuando sale usted ganando, querrá que su adversario tenga un sentimiento positivo sobre la negociación.



CUÁNTOS MÁS TEMAS SE INTRODUCAN EN LA NEGOCIACIÓN, MÁS OPORTUNIDADES HAY DE HACER INTERCAMBIOS, DE FORMA QUE SE CEDE EN DISTINTAS CUESTIONES EN FUNCIÓN DE LAS DISTINTAS PREFERENCIAS.

¿Por qué no vemos las negociaciones integradoras en las organizaciones? La respuesta se encuentra en las condiciones necesarias para que tenga éxito este tipo de negociación. Estas condiciones incluyen partes que comparten abiertamente la información y son francas sobre sus

preocupaciones, sensibilidad de ambas partes hacia las necesidades de la otra, capacidad de confiar mutuamente entre sí, y voluntad por ambas partes de mantener la flexibilidad. Puesto que estas condiciones no suelen existir en las organizaciones, no es sorprendente que las negociaciones adopten con frecuencia una dinámica de ganar a toda costa.

Hay ciertas formas de lograr resultados más integradores. Por ejemplo una forma de lograr acuerdos con mayores ganancias conjuntas consiste en poner más temas sobre la mesa.

Cuántos más temas se introduzcan en la negociación, más oportunidades hay de hacer intercambios, de forma que se cede en distintas cuestiones en función de las distintas preferencias. Esto crea mejores resultados para cada parte que si se negociara cada tema en forma individual.

Finalmente se debe saber que el compromiso puede ser su peor enemigo en la negociación de un acuerdo en el que todo el mundo sale ganando. Esto se debe a que el compromiso reduce las presiones de una negociación integradora. Al fin y al cabo, si usted o su adversario ceden con facilidad, nadie está obligado a ser creativo para lograr un acuerdo. Así pues, la gente tiende a conformarse con menos de lo que podría haber obtenido si se hubiera visto obligada a considerar los intereses de la otra persona, los temas en los que podría ceder y hubiera necesitado ser creativa para alcanzar un acuerdo.

Piense en el ejemplo clásico en el que hay dos hermanas discutiendo sobre quien se va a comer la última naranja. Sin que lo sepan, una hermana quiere la naranja para hacer un zumo, mientras que la otra solo quiere la cáscara para hacer una tarta. Si una de las hermanas se limita a capitular y le da a la otra la naranja, no se verán obligadas a analizar las razones por las que cada una quiere la naranja y por tanto, nunca encontrarán una solución en la que todo el mundo sale ganando, las dos podrían conseguir la naranja, porque quieren partes distintas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deloitte (2007) *Economía y negocios*. España: Editorial Espasa Calpe
- Harvard Business Essentials (2003) *Gestionar el cambio*. España: Editorial Deusto.
- Harvard Business Review (2001) *Gestión del cambio*. España: Editorial Deusto.
- Harvard Business Review (2003) *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. España: Editorial Deusto.
- López, A. (1998) *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*. España: Narcea
- López, P. (2011) *Habilidades directivas*. España: Editorial Netbiblo.
- Newstron, J. (2001) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill
- Peter, T. y Waterman R. (1982) *En busca de la excelencia*. España: Editorial Expansión.
- Porret, M. (2012) *Gestión de personas*. España: ESIC Editorial
- Rabouin, R. (2007). *El Sentido del liderazgo*. Argentina: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2010) *Introducción al comportamiento organizacional*. España: Editorial Pearson.
- Schein, E. y Bennis, W. (1980) *El cambio personal y organizacional a través de métodos globales: la formación de laboratorio*. España: Editorial Herder
- Sense, P. (2005). *La quinta disciplina*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Editorial Pearson Educación.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología organizacional*. México: Editorial Pearson.





ILUMNO