

**Comportamientos de resistencia al cambio que se presentan más comúnmente en los colaboradores de una organización prestadora de Servicios de salud, a partir del cambio de gerente.**

Myriam Restrepo Gómez  
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional  
Mrestr76@eafit.edu.co

**Resumen**

**Objetivo:** Identificar los comportamientos de resistencia al cambio más comunes, derivados del proceso de cambio de gerente en el grupo primario de una Institución prestadora de servicios de salud. **Método:** Es un estudio que pretende describir los comportamientos de resistencia frente al cambio, acompañado del análisis de los resultados por parte de la investigadora. Considerando que la investigación tendrá lugar en el momento actual del fenómeno, el diseño será transversal. La investigación tendrá lugar en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) con un grupo de personas ya seleccionado y el objeto será estudiado en este contexto, por lo tanto, el método utilizado será el estudio de caso. **Conclusiones:** Se encuentra una gran falencia en la comunicación del proceso de cambio, que pueden tener como raíz las diferencias de los estilos gerenciales. La organización es vista como una función gerencial, hallazgo que puede representar el estilo paternalista de la gerencia anterior. Una de las fuentes de la resistencia frente al cambio, es que este, representa una pérdida del vínculo afectivo. La comunicación genera comportamientos de resistencia "activos- expresivos". La ruptura del vínculo afectivo, genera comportamientos de resistencia "pasivos expresivos" Y el cambio visto como una pérdida y no sentirse parte del cambio, evidencia en los entrevistados comportamientos de resistencia "pasivos-encubiertos"

**Palabras clave:** Comportamientos, mecanismos de defensa, cambio, organización, líder.

## **Introducción**

Sabemos que la constante que tienen las organizaciones es el cambio; sea externo o interno, estructural o superficial y que el deber ser frente a él es el de la adaptación y aprendizaje. Así mismo, es claro que todos los procesos organizacionales están influenciados por el actuar humano y es allí donde se encuentran los principales puntos de análisis; como el ser humano interviene directamente sobre los resultados de un proceso determinado y las acciones que debe emprender una organización para procurar que estos resultados sean positivos.

Esta idea esta propuesta por distintos autores.

Schalk et al. (2010) por ejemplo, plantea la necesidad de generar nuevas formas de sortear la era particularmente cambiante en la que vivimos "En la era actual, caracterizada por cambios sociales, tecnológicos y económicos dinámicos, así como una creciente diversidad en la fuerza laboral, están siendo desafiados enfoques anteriores a la conducta del trabajo individual (Schalk, van der Heijden, Lange y van Veldhoven. 2011. p.1)

Por su parte Kets de Vries y Balazs (1998) indican la importancia de estudiar lo individual para darle sentido a lo organizacional. "La visión dibujada a partir de los procesos de cambio individual se pueden aplicar a el dominio de la transformación organizacional para facilitar y acelerar el proceso" (p.1)

Para McKendal (1993) el concepto de "cambio organizacional planeado se ha popularizado a través del término "desarrollo organizacional" (p.3). Este autor, nos refiere a través de Friedlancer y Brown (1974) la siguiente definición de desarrollo organizacional: "método para facilitar el cambio y el desarrollo en las personas, en la tecnología, en los procesos de organización, y en estructuras tecnológicas" (p. 314)

En su intento por adaptarse al contexto cultural, los adelantos tecnológicos y muchos otros factores que provocan constantes variantes en el modo de operar, las organizaciones deben

sortear la influencia que ejercen sus colaboradores en los resultados del proceso de cambio. Choi (2007) "Debido al aumento de la frecuencia de los cambios organizacionales, predecir la participación voluntaria de los empleados en el desarrollo de las prácticas de la organización y el trabajo individual, es de particular importancia en la psicología organizacional" (p.2)

Es por esto que la relación que existe entre individuo-organización, comportamiento individual-cambio organizacional, podría entenderse como un problema donde el individuo se ve afectado por una situación desconocida y frente a ella despliega sus recursos psicológicos buscando solucionarla de la mejor manera que puede. Es el camino utilizado y el efecto que produce, lo que le atañe a esta investigación. Esto supone un gran reto conceptual, pero también un gran problema puesto que, por un lado, es necesario entrar al ámbito organizacional y general análisis y conocimiento en torno a él en contextos de cambio y también, analizar el comportamiento de sus actores. Como lo describe Kets de Vries (2004) "Aunque la noción de que hay más en el comportamiento organizacional de lo que parece es un anatema para muchos estudiosos de la administración, los profesionales que niegan la realidad de los fenómenos inconscientes fenómenos y se niegan a llevarlos a la conciencia y tomar en consideración aumentan la brecha entre la retórica y la realidad" (p.2)

Si bien estudiar una de tantas variables que puedan intervenir sobre este tema no es la respuesta a los interrogantes que se pueden plantear, es de anotar que sirve como un valioso insumo para generar análisis y tal vez entendimiento frente a aspectos que antes no se han tratado en este contexto y que tiene consecuencias tanto organizacionales como personales.

Los miembros de una organización determinan sus éxitos o fracasos, desafíos absorbidos y derrotas sufridas; ellos también determinan su valor; definen el clima y la cultura de la organización, las formas de hacer frente a las crisis graves y dificultades cotidianas; que dan forma al proceso de la comunicación cotidiana y la forma de hallar comprensión en situaciones de emergencia (Barabasz, 2014. p 1).

En conclusión, en el clima actual de constante cambio, es una competencia básica que requiere cualquier organización el conocimiento de la dinámica del cambio y esto solo es posible desde el análisis de sus actores. La adaptación al cambio se perfila como el pilar de la competitividad y las organizaciones que tienden a permanecer en los mismos círculos de comportamiento y que niegan la importancia de conocer el actuar de sus colaboradores para resolver sus vicisitudes, tienden a fracasar. De esta forma, esta investigación pretende abordar el proceso de cambio de gerente en una organización específica, a través del conocimiento del comportamiento de sus actores frente a él. En este orden de ideas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los comportamientos de resistencia al cambio más comunes, que se generan en los colaboradores de una organización prestadora de servicios de salud, a partir del cambio de gerente?*

## **Objetivos**

### **General:**

Identificar los comportamientos de resistencia al cambio más comunes, derivados del proceso de cambio de gerente en el grupo primario de una Institución prestadora de servicios de salud.

### **Específicos:**

- Describir la noción y percepción que tienen de la organización.
- Describir la percepción que tienen del liderazgo.
- Analizar la percepción del cambio en comparación con la dimensión afectiva.
- Identificar la comunicación como fuentes de resistencia o apalancamiento del cambio.
- Identificar el lugar del compromiso como apalancador del cambio.

## **Marco de Referencias Conceptuales**

### **Antecedentes de investigaciones de cambio organizacional**

Zid (2006) realiza un estudio basado en la comprensión del cambio organizacional a través de las emociones y allí, deja clara su postura frente al cambio como tema que ocupa y preocupa las organizaciones modernas. "El cambio es en el corazón de las organizaciones modernas" (p. 15) Este autor, comparte al igual que Kets de Vries y Balazs (1998) la idea de que las organizaciones que buscan transformarse de forma exitosa y replantear sus objetivos, deben centrar éste proceso en el actor principal, es decir, el individuo. Considera que la dimensión intangible o la dimensión de lo humano, es la base para entender y afrontar el cambio organizacional.

Tvedt, Saksvik y Nytrø (2009) realizaron un estudio para comprobar si los procesos de cambios saludables, reducen los efectos negativos en el entorno psicosocial. En general, sus hallazgos apoyan la idea de que si bien los procesos de cambio saludables no minimizan las exigencias adicionales que genera el proceso de cambio organizacional, si reduce el estrés y facilita su afrontamiento.

Introducen el concepto de proceso de cambio saludable y lo definen así: "Cambio saludable implica un proceso de cambio que promueve la salud psicológica de los empleados de una organización a través de las prácticas de participación concretas" (p. 3). Proponen cuatro dimensiones que conceptualizan la salubridad de un proceso de cambio y que permiten evaluar la práctica de cambio: "Conciencia de la diversidad, disponibilidad del director y conflictos constructivos, aclaraciones tempranas sobre el rol" (pp. 3-4)

Cabrera, Vera, García y Barba Hernández (2011) desarrollan una investigación de las características individuales de los empleados en una organización para explicar el surgimiento de la resistencia al cambio, entendiendo este concepto como una parte fundamental de la personalidad de cada colaborador, pues argumentan que se expresa de maneras diferentes en

cada persona, y se mezcla con las variables del entorno que pueden genera los cambios al interior de una organización.

Los autores realizaron una recopilación de la literatura relacionada con las investigaciones en la resistencia al cambio y encontraron como aspecto común la concepción de la resistencia al cambio como una reacción comportamental. Sin embargo no ahondaron en las relaciones que éstas puedan tener con las características de personalidad.

Kim, Song y Lee (2013) desarrollan una investigación con el objetivo de establecer la relación entre los cambios organizacionales y su impacto dentro de la identificación organizacional de los empleados. La investigación fue realizada con una metodología mixta donde se recurría a herramientas cuantitativas y cualitativas, con el fin de establecer la relación y la vía por la cual se manifiesta.

El proceso concluyó que la identificación organizacional se debilita ante los cambios presentados en la organización en especial cuando estos se dan en la metodología de los procesos o en el cambio de líder. El concepto más importante dentro de la investigación es entonces el de “incertidumbre”, generando todo tipo de cuestionamientos frente su "que hacer" y afectando de manera inconsciente su productividad en el trabajo. Por otra parte genera una desconexión con los valores de la organización y por lo tanto se pierde en algún momento la identificación que se había logrado con la cultura organizacional.

En conclusión, la identidad organizacional es un aspecto susceptible de variar según los cambios de la organización y la aceptación o rechazo de parte de los empleados, depende del proceso de la gestión del cambio.

Inandi, Tunc y Gilic (2013) investigaron para establecer la relación entre el estilo de liderazgo de los administradores escolares y los comportamientos de resistencia al cambio. El estudio de metodología cuantitativa permite evaluar la situación de la resistencia al cambio en las escuelas, vistas éstas como organizaciones. Para este fin, se aplicaron cuestionarios tanto a

los administradores escolares, como a los profesores y los alumnos, considerando factores como: la reacción emocional, la rigidez cognitiva, la supervisión de rutina, entre otros. Como hallazgos, se establece que dependiendo de los estilos de liderazgo la intensidad de las variables cambia su protagonismo, situación que el estudio atribuye al hecho de que el cambio es una situación multifactorial

De otro lado García y Gluesing (2013) realizaron un estudio donde sintetizaron el estado del campo de la metodología cualitativa en la investigación internacional sobre el cambio organizacional y hacen un llamado para usar este método con mayor frecuencia. La recopilación teórica que hacen, les permite hallar la investigación cualitativa como un método que da mayor y más profunda comprensión de lo fenomenológico, específicamente recomiendan su uso en los estudios de cambio internacionales. Refieren a Geels y Kemp (2007), quienes clasificaron los procesos de cambio en tres tipos: de reproducción, de transformación y transición. "Estos procesos ocurren en relación con nichos en el micro-nivel, los regímenes establecidos o normas en el meso-nivel, y el panorama socio-técnico en el macro-nivel" (pp.10-11)

### ***Antecedentes de Investigaciones sobre Liderazgo***

Ruggieri y Abbate (2013) realizan una investigación cuantitativa sobre los estilos de liderazgo. Con una población de 186 personas (83 hombres y 103 mujeres), todos trabajadores de Call Center. Los autores pretendieron comprobar dos hipótesis distintas:

Hipótesis 1: hay relación más fuerte entre el liderazgo transformacional y la identificación de equipo que entre el liderazgo transaccional y la identificación de equipo.

Hipótesis 2: hay relación entre el liderazgo transformacional y el líder auto-sacrificado y no hay relación entre el liderazgo transaccional y el líder auto-sacrificado.

En los resultados se establece claramente que la primera hipótesis se pudo comprobar, mientras que la segunda hipótesis no llegó a un resultado claro. Sin embargo aclaran que

existieron diversas variables que podrían incidir sobre los resultados, en especial el trabajo de los empleados, ya que toda la población pertenecía a un Call Center. Afirman que en otro tipo de trabajos que requieran unas especificaciones diferentes de nivel académico y una tarea más abierta, los resultados podrían ser diferentes y se concebiría al líder auto-sacrificado de una manera distinta.

Clarke (2013) Realiza una investigación bajo la metodología del meta-análisis, en el cual se analizan las diferentes investigaciones relacionadas con el tema del liderazgo, y se establecen sus semejanzas y aportes al mundo laboral. En ésta investigación se priorizan unos conceptos generales para poder clasificar las investigaciones y realizar el análisis de dichos discursos. Las principales categorías utilizadas fueron el tipo de liderazgo, el clima seguro y los comportamientos seguros.

Dentro de los principales hallazgos se encontró de manera constante la alusión constante a investigaciones de características empíricas y a la afirmación de que existe poco conocimiento sobre las mediaciones del liderazgo y los comportamientos de los empleados que puedan ser calificados de forma objetiva como “seguros”. Uno de los principales argumentos que sustentan esta última afirmación, es que los comportamientos también están muy ligados al tipo de empresa que se esté estudiando, y así mismo, se genera el tipo de liderazgo, ya sea transformacional o transaccional.

La conclusión general remite a la combinación de ambos estilos de liderazgo como la mejor opción para generar los comportamientos adecuados que puedan ser catalogados como “seguros”, los cuales se caracterizan por una obediencia sana y la participación constante de los colaboradores.

### ***Cambio Organizacional: la transformación del concepto.***

Para Ruff et al. (1997), el cambio organizacional es "cualquier cambio relativamente permanente en un subsistema de la organización, siempre que dicho cambio puede ser observado por sus miembros o las personas que están relacionadas con este sistema " (p. 20). Este último autor maneja un concepto que para efectos de esta investigación es importante; *percepción* de quienes lo viven.

Para Kets de Vries y Balazs (1998) el cambio implica la "pérdida de la seguridad de lo familiar. Para muchas personas en una organización, el cambio implica una pérdida de la seguridad que va un trabajo específico; miedo a lo desconocido" (p. 5). Estos autores, de acuerdo con algunos psicólogos y organizacionales que han basado sus teorías en la psicología clínica y del desarrollo, manifiestan que no es posible hablar de implementar cambios exitosos a nivel organizacional si no se busca primero la comprensión de los factores del individuo que intervienen en los procesos de cambio. Plantean la idea de que, al analizar y comprender los procesos de cambio individuales, es posible crear modelos de transformación organizacionales.

Creemos que, al observar desde una perspectiva clínica las diferentes etapas por las que el cambio individual se lleva a cabo, es posible establecer un paralelismo entre los procesos individuales y organizacionales de cambio (Kets de Vries y Balazs, 1998, p. 2).

De igual forma plantean que el obstáculo principal que tienen los procesos de cambio son las mismas fuerzas interiores del individuo, que predominan para oponerse y es el temor y la pérdida de la familiaridad frente a situaciones nuevas, lo que hace que el individuo en proceso de cambio, se oponga a moverse de un lugar psicológico a otro. "La ansiedad asociada con la incertidumbre de participar en algo nuevo o de convertirse, una vez más expuestos a los peligros y riesgos de edad, por ejemplo, a menudo lleva a las personas a resistirse al cambio" (Kets de Vries y Balazs, 1998, p. 3)

Tvedt, Saksvik and Nytrø (2009) realizaron un estudio para comprobar si los procesos de cambios saludables, reducen los efectos negativos en el entorno psicosocial. En general sus hallazgos apoyan la idea de que si bien los procesos de cambio saludables no minimizan las exigencias adicionales que genera el proceso de cambio organizacional, si reduce el estrés y facilita su afrontamiento. Introducen el concepto de proceso de cambio saludable y lo definen así: "Cambio saludable implica un proceso de cambio que promueve la salud psicológica de los empleados de una organización a través de las prácticas de participación concretas" (p. 3). Proponen cuatro dimensiones que conceptualizan la salubridad de un proceso de cambio y que permiten evaluar la práctica de cambio: "Conciencia de la diversidad, disponibilidad del director, conflictos constructivos, Aclaraciones tempranas sobre el rol" (pp. 3-4)

Rimzid (2006) realiza un estudio basado en la comprensión del cambio organizacional a través de las emociones y allí, deja clara su postura frente al cambio como tema que ocupa y preocupa las organizaciones modernas. *"el cambio es en el corazón de las organizaciones modernas"* (Rimzid, 2006. p. 15) Para él el cambio es una constante en el diseño y gestión de los procesos organizacionales, dan vida; construyen o destruyen y obedecen al mercado, tecnología, política y otros, por lo tanto son inherentes a lo empresarial, por lo tanto el cambio es un tema que hace a las organizaciones plantearse la pregunta: cómo adaptarse en este sentido, se hace necesario el análisis de lo que es cambio, sus factores y lo que significa en el individuo para darle respuesta a esta pregunta.

Este autor, comparte al igual que Kets de Vries y Balazs (1998) que las organizaciones que buscan transformarse de forma exitosa y replantear sus objetivos, deben centrar este proceso en el actor principal, es decir, el individuo. Considera que es la dimensión intangible o la dimensión de lo humano, la base para entender y afrontar el cambio organizacional. No obstante, en esa búsqueda que implica atravesar procesos de cambio de manera eficaz, como lo indica Rimzid (2006) las organizaciones comenten errores "las organizaciones se centran más

en la forma como implementarán cambios que en la forma como los gestionaran frente al individuo" (p. 15). Razones como estas hacen que emerjan factores de resistencia y que los resultados no sean los deseados. Así mismo expone algunas definiciones de lo que es cambio y sus autores, destacando dos que aplican más certeramente en el ámbito de lo organizacional. "El cambio organizacional es el proceso de transformación radical o estructuras marginales y habilidades que puntúa el proceso de evolución de las organizaciones" (Grouard y Meston, 1998. p. 98).

Plantea el concepto de factores internos y externos como disparadores del cambio. Define los factores externos como los que están asociados al ambiente en donde se desarrolla la organización y los internos, que son propios de la organización pueden impactarla en su totalidad o bien, puede afectar solo partes, unidades de negocios o servicios (Rimzid, 2006)

De otro lado García and Gluesing (2013) realizaron un estudio donde sintetizaron el estado del campo de la metodología cualitativa en investigación internacional sobre el cambio organizacional y hacen un llamado para usar este método con mayor frecuencia. La recopilación teórica que hacen, les permite hallar la investigación cualitativa como un método que da mayor y más profunda comprensión de lo fenomenológico, específicamente recomiendan su uso en los estudios de cambio internacionales.

García and Gluesing (2013) refieren a Geels y Kemp (2007), quienes clasificaron los procesos de cambio en tres tipos: de reproducción, de transformación y transición. "Estos procesos ocurren en relación con nichos en el micro-nivel, los regímenes establecidos o normas en el meso-nivel, y el panorama socio-técnica en el macro-nivel" (pp.10-11)

1. Procesos de reproducción: el cambio es estable dentro de un mismo nivel y la Innovación es sobre todo complementaria.
2. Procesos de transformación: la interacción entre los niveles es importante como actores en los diferentes niveles de impulso del cambio, pero el locus del cambio recae dentro de la organización.

3. Procesos de transición: hay un cambio a un nuevo sistema socio-técnico porque los actores externos son los principales motores del cambio (pp.10-11)

## **Resistencia al Cambio**

El eje central de la presente investigación es la identificación de los comportamientos de resistencia frente al cambio de líder, por lo tanto es necesario focalizar los elementos de este planteamiento y establecer una ruta reflexiva para llegar a la comprensión del fenómeno, que solo es posible delineando y profundizando en los conceptos que lo componen. En ese sentido, se inicia con los aspectos intangibles: la resistencia al cambio y la resistencia en general como elementos de análisis que permiten una mayor comprensión de la dimensión del comportamiento. En un segundo momento se abordara el tema de los comportamientos de resistencia como otra subcategoría de la resistencia al cambio, del orden de lo tangible y observable.

Considerando que la resistencia es el reflejo del inconsciente del ser humano, que emergen como efecto de asuntos externos que los accionan, existe una dificultad significativa para explorarlos puesto que requiere pericia clínica y teórica. Razones como esta han hecho que muchos investigadores consideren el inconsciente un anatema de las organizaciones dada su complejidad. No obstante, ha sido abiertamente reconocido que alejarse de su comprensión aumenta la brecha entre la teoría y la práctica (Kets de Vries, 1987) puesto que para comprender los fenómenos organizacionales es necesario profundizar en los asuntos psicológicos de sus colaboradores; es en la psique humana donde se generan las inquietudes del mundo laboral (Barabasz, 2014).

## **Resistencia**

Para iciciar el recorrido se revisarán algunas definiciones:

Desde la mirada clínica, usualmente la resistencia es vista como una protección y mecanismo de defensa que se activa cuando hay circunstancias impredecibles, debe ser entendida como una respuesta humana natural. (Tvedt, Saksvik and Nytrø, 2009, p.4).

La resistencia puede ser implícita o explícita, cuando se traducen en la hostilidad o rechazo. Estas reacciones pueden entorpecer los procesos de cambio y ser molestas para las organizaciones, sin embargo, las resistencias deben ser considerados respuesta racional frente al estímulo del cambio (Zid, 2006)

Kets de Vries (1987) asocian el concepto de resistencia con mecanismos defensivos. Plantea que es necesario buscar entender lo que ocurre en lo inconsciente del humano en las organizaciones, tanto de líderes como seguidores, para darle respuesta a las incógnitas que surgen del fracaso en los procesos a causa de los mecanismos defensivos derivados de las prácticas organizacionales. Desarrollaron los conceptos de mecanismos de defensa como la proyección, identificación proyectiva, regresión, transferencia, distancia y agresión y de su importancia en la legitimación del liderazgo en los grupos.

Por otra parte, la resistencia al cambio ha sido explicada por autores como: French y Bell (1996), O'Toole (1996), Kets de Vries y Balazs (1998) quienes consideran que la resistencia implica una pérdida; de algún estatus organizacional, de seguridad, del confort que da estar en una posición conocida manejada con destreza, del conocimiento, entre otras, y la pérdida a su vez genera miedo.

French y Bell (1996) explican que "la resistencia al cambio surge cuando el individuo percibe alguna posibilidad de una pérdida de posiciones o de nivel, de un trato injusto, o de la pérdida de la destreza de las competencias actuales" (p. 294).

Para O'Toole (1996) es la pérdida de la comodidad lo que hace que las personas se resistan al cambio. Este autor denominó su idea como "la ideología de la comodidad", explica que la resistencia al cambio ocurre cuando un líder llega a establecer un nuevo orden y cambiar

la tranquilidad que da la seguridad de lo conocido, por la intranquilidad de lo desconocido. Para Kets de Vries y Balazs (1998) el cambio es la pérdida de la seguridad de lo familiar que da por ejemplo un trabajo específico; "miedo a lo desconocido" (p. 5). Plantean que el obstáculo principal que tienen los procesos de cambio son las mismas fuerzas interiores del individuo, que predominan para oponerse y es el temor y la pérdida de la familiaridad que dan las situaciones nuevas, lo que hace que el individuo en proceso de cambio, se oponga a moverse de un lugar psicológico a otro. "La ansiedad asociada con la incertidumbre de participar en algo nuevo o estar una vez más expuestos a los peligros y riesgos de edad, por ejemplo, a menudo lleva a las personas a resistirse al cambio" (Kets de Vries y Balazs, 1998, p. 3).

Otra idea la idea es expuesta por Tvedt, Saksvik and Nytrø (2009) "El concepto de resistencia es, por definición, sinónimo de conflicto, e implica desacuerdo sobre el contenido de cambio o el proceso de cambio, o ambos. A través del uso de un conflicto constructivo, los empleados serán más adaptables y flexible, ya que se sienten más involucrados en el proceso" ( p.4). Los autores defienden la postura del manejo constructivo de la resistencia, es decir, la resistencia no debe ser ignorada puesto que esto empeorará la postura de los colaboradores, al contrario, debe ser trabajada y escuchada.

Desde otra perspectiva Cabrera, Vera, García y Barba Hernández (2011), Kets de Vries y Balazs (1998), O'Toole (1996) y Zid (2006) reconocen la importancia de conocer la naturaleza de la resistencia para comprender relación con el cambio. Kets de Vries y Balazs (1998) desarrollan esta idea desde lo clínico del comportamiento de los colaboradores en situación de cambio organizacional. Consideran que no es posible acercarse a la comprensión de la dinámica del cambio en las organizaciones si no se indaga por los mecanismos inconscientes que emergen en los individuos. Mientras que para O'Toole (1996) la naturaleza de esa resistencia se encuentra en la cultura y la sociedad, externa e interna a la organización.

Zid (2006) encuentra una raíz diferente de la resistencia al cambio. Para él esta resistencia proviene de los errores que cometen las organizaciones en su afán por implementar procesos de cambio de manera eficaz: "las organizaciones se centran más en la forma como implementarán cambios que en la forma como los gestionarían frente al individuo" (p. 15). Razones como estas hacen que emerjan factores de resistencia y que los resultados no sean los deseados.

Se contruye un poco más el concepto a través de Inandi, Tunc y Gilic (2013) quienes manifiestan que la resistencia al cambio está relacionada con la preparación al cambio. Entienden esta preparación como el quererlo de manea cognitiva y por tanto definen la resistencia como no querer o aceptar el cambio. En este sentido coinciden con Kets de Vries y Balazs (1998) en que es, a gran escala, miedo o temor.

Kim, Song y Lee (2013) amplían la concepción de resistencia al cambio, introduciendo el término de incertidumbre. Consideran que el cambio produce incertidumbre y esta a su vez se traduce en resistencia; resistencia a compartir información o cambiar las normas y formas anteriores de pensar.

Menzies-Lyth (1988) llama a las formas de las defensas que se desarrollan en una organización "técnicas de defensa." y facilitan la identificación de los individuos con el equipo y la organización. Estas técnicas defensivas son reforzadas y protegidas por los miembros de la organización, en consecuencia no constituyen mecanismos de defensa armonizadas dentro del grupo y la organización, mientras que los mecanismos de defensa típicos de los miembros de la organización son concientemente apoyados y reforzados y la participación de las personas en su construcción, los convierte en la estructura social de la organización. (p. 6)

Rubiano, Rubio y Bravo (2007) proponen que las reacciones frente al cambio pueden ser positivas y negativas y son expresiones de situaciones específicas que generan o no malestar. En este sentido define la resistencia al cambio como el conjunto de actitudes negativas que generan los impulsos defensivos frente a situaciones de cambio.

Oreg (2003) llevó a cabo siete autoinformes de estudiantes, profesores y personal de la Universidad de Cornell y desarrolló una escala para medir inclinaciones de disposición para resistir el cambio organizacional. Encontró los siguientes factores: inclinación a buscar rutinas, reacciones negativas frente a anuncios de cambio, un enfoque a corto plazo y un punto de vista rígido o dogmático.

Producto del trabajo de autores como Watson (1982), Stanley et al. (2005) en la dimensión cognitiva de la resistencia. Coch y French (1948) en la dimensión emocional y Young (2000) y Bovey y Hede (2001) en la dimensión comportamental, Oreg continuó el desarrollo de las dimensiones, contribuyendo a trabajos como los de Giangreco y Peccei (2005) Hornung y Rousseau (2007) entre otros.

### ***Comportamientos de resistencia al cambio***

Para McKendal (1993) el comportamiento de los colaboradores frente al cambio está determinado por la incertidumbre. Considera que procesos como el cambio y desarrollo organizacional, no son vistos positivamente por los colaboradores puesto que carecen de planeación y ética, en consecuencia, generan percepciones negativas en los empleados y estos a su vez influyen el resultado de los procesos.

Eilam y Shamir (2005) y Juez (1999) encuentran un factor en común que incide significativamente en la manera como el colaborador asume el cambio: "el autoconcepto". Juez (1999) en su estudio con seis organizaciones, concluye que además de este, hay otro factor relacionado con el éxito de un individuo para enfrentar el cambio:

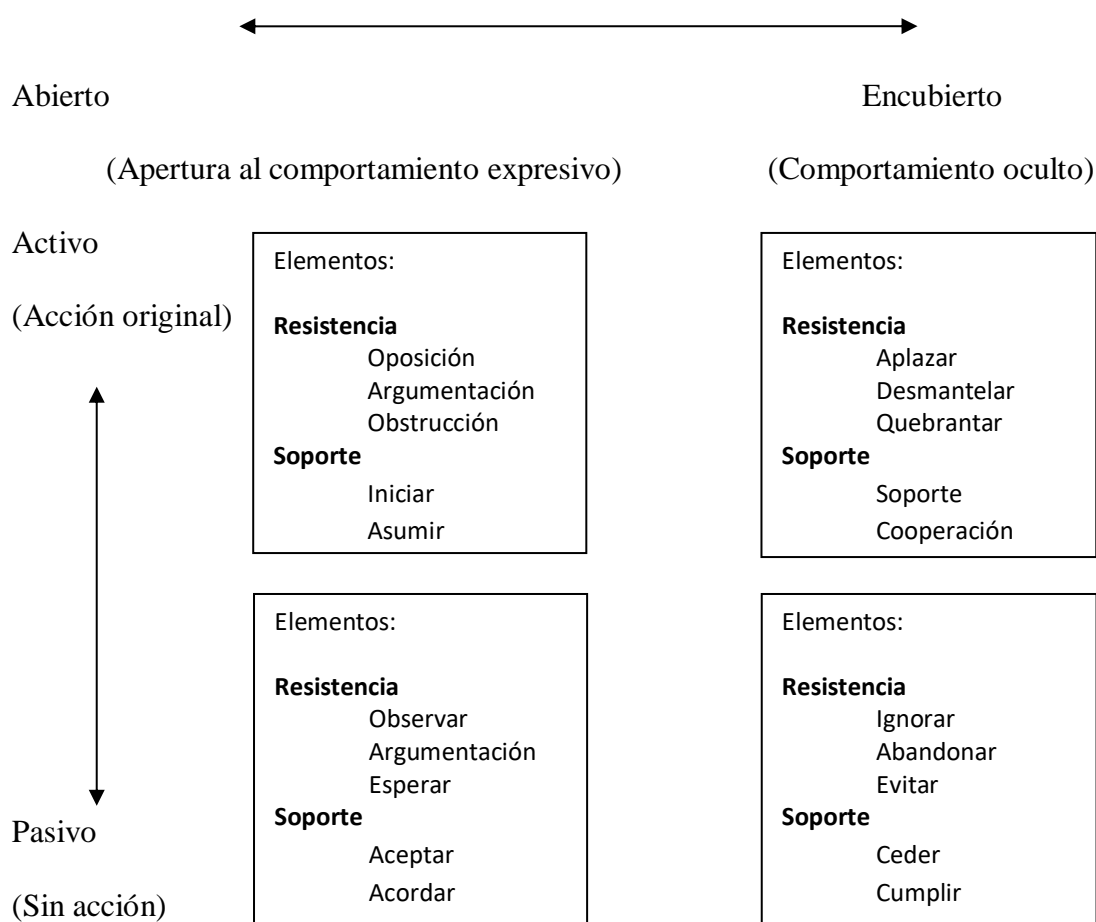
1. "El autoconcepto: se compone de locus de control interno, la afectividad positiva, la autoestima y la auto-eficacia.
2. La tolerancia al riesgo: se compone de mayor apertura a la experiencia, la menor aversión al riesgo y mayor tolerancia a la ambigüedad" (Erwin y Garman, 2009, p. 6).

Finalmente retomaremos el modelo de Bovey y Hede (2001a). Realizaron un estudio con 9 organizaciones y propusieron que las reacciones frente al cambio pueden oscilar entre apoyo-resistencia, activo-pasivo, conducta manifiesta-conducta encubierta. Además los comportamientos pueden ser evidenciados en la falta de cooperación, pasividad en las propuestas e ignorar las iniciativas de cambio.

El modelo que se utilizará en esta investigación es justamente el Bovey y Hede (2001a) basándonos en la dimensión de comportamientos de resistencia.

Los autores la definen como: "dimensiones físicas que pueden ser vistas u oídas y también incluye los procesos mentales, que no puede ser visto ni oído " (p.4)

Esta dimensión fue puesta en práctica de la siguiente manera:



(Bovey y Hede, 2001a, p.4)

## **Cambio**

La mayoría de autores que hablan acerca del cambio coinciden en decir que el cambio es una constante a lo largo de la historia del mundo y la humanidad. El término ha sido utilizado en todos los contextos, escenarios, enfoques, ciencias, prácticas, entre otros.

En el contexto organizacional que es donde se desarrolla esta investigación, el cambio es la variable que determina el éxito o fracaso y competitividad o estancamiento del mundo empresarial. Por lo tanto a lo largo de la historia se ha considerado un tema muy trabajado teóricamente y ha sido, es y continuará siendo, objeto de estudio de innumerables investigaciones; formales, informales, amplias o concretas, e innumerables autores; eruditos o no del tema.

Temas como la facilidad en medios de comunicación y avances tecnológicos, hacen que las empresas deban acelerar cada vez más su proceso de asimilación y adaptación a las exigencias del medio. Ahora no es posible permanecer por mucho tiempo en un estado determinado, diferentes factores internos y externos a la organización hacen que sea necesario la reestructuración constante en las organizaciones y el estudio avanzado de las dinámicas de cambio que han caracterizado las diferentes épocas.

Líneas de pensamiento tradicionales han entendido el cambio como un asunto peligroso, buscando por lo tanto desarrollar modelos organizacionales y de liderazgo que lo elimine como un factor preocupante para el sector. La era particularmente cambiante en que nos encontramos, ha hecho que esos modelos se reevalúen y se cambien por estilos de pensamiento abiertos e inclusivos, donde se entiende el cambio entendido como algo natural, inherente al ser humano, la vida y las estructuras organizacionales.

Ahora bien, para abordar el tema de cambio de líder propuesto en la presente investigación, es necesario primero tener claridad acerca de lo que significa cambio, para introducir posteriormente a su definición en el contexto en que se ha enmarcado este estudio:

"cambio organizacional" y finalmente, hacer un recorrido por los diferentes abordajes conceptuales que evidencian su transformación.

Se inicia el tema definiendo a través de Inandi, Tunc y Gilic (2013), French y Bell (1996), Grouard y Meston (1998) el concepto de cambio. Para estos autores, el cambio es visto como un proceso de transformación, una migración de estados. La idea proviene de Joseph Henry (1830) usado en el contexto eléctrico.

Inandi, Tunc y Gilic, (2013) agregan que el cambio resulta del conflicto entre las cosas y por tanto, aunque los miembros de la organización no están siempre listos por el cambio, éste es necesario para la supervivencia de las organizaciones. Mientras French y Bell (1996) entienden que "el cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas (p.3). Y Grouard y Meston (1998) lo definen como "El proceso de transformación radical o de estructuras marginales y habilidades que puntúa el proceso de evolución de las organizaciones" (p. 98). A esta visión del concepto se oponen Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) puesto que conciben el término como ambiguo; con muchos significados en muchos contextos.

### ***Cambio Organizacional***

Segun Levitt y March (1988) el cambio es visto como un fenómeno; se produce de forma transversal al conocimiento y las variaciones de este conocimiento a través del tiempo en la organización, que se van convirtiendo en rutinas. Con el tiempo estas rutinas pasan a ser aprendizaje por la intervención del cambio de paradigmas organizacionales.

McKendal (1993), French y Bell (1996) hablan del término "cambio organizacional planeado" como "Desarrollo Organizacional". El cambio organizacional planeado se ha conocido comunmente como DO.

McKendal (1993) lo define como: "Un cambio que se produce en las personas, la tecnología, la estructura y / o procesos, se origina desde dentro de la organización, está decretada por la administración y es lo suficientemente profundo para afectar a miembros de la organización desde el nivel mínimamente equipo de trabajo/departamento" (p. 4). French y Bell (1996) agregan que el cambio tiene diferentes facetas "el cambio puede ser planeado o no planeado, puede ser de gran magnitud o no, puede ser rápido o lento, puede ser de la misma naturaleza que el estado actual de las cosas o de naturaleza diferente". (p.3)

McKendal (1993), Contreras y Barbosa (2013) realizan una crítica al "cambio organizacional planeado". Por una parte, McKendal (1993) con una mirada diferente plantea que además de los beneficios en la gestión que se le atribuyen al cambio planeado, existen otros efectos normalmente no considerados cuyas implicaciones no son positivas.

Hay un elemento de dominación en el cambio; en concreto, el proceso de cambio organizacional controla los miembros de la organización a través de cuatro vías: 1) la creación de la incertidumbre y la ambigüedad, 2) la disolución de los grupos y el cambio de la organización informal, 3) el refuerzo de la posición y los derechos de gestión y 4) el afianzamiento de los efectos de la gestión. (McKendal, 1993, p.3)

Mientras que por su lado, Contreras y Barbosa (2013) consideran que el cambio planeado se centra en lograr resultados y minimizar la incertidumbre, obedece a un paradigma lineal del cambio que se ha manejado tradicionalmente y limita las posibilidades para su gestión. Contrario a esto, consideran que los nuevos modelos sistémicos son más amplios y permiten mayores posibilidades, inscribiendo aquí el modelo transformacional, encajando mejor y permitiendo entender el cambio como una oportunidad de transformación organizacional.

Por otra parte Zid (2006) entiende el cambio como una constante en el diseño y gestión de los procesos organizacionales, dan vida; construyen o destruyen y obedecen al mercado,

tecnología, política y otros, por lo tanto son inherentes a lo empresarial. El cambio es un tema que hace a las organizaciones plantearse la pregunta: ¿cómo adaptarse?

Passenheim (2010) encuentra que el cambio es el resultado de una actividad externa a la organización, que la impulsa a modificar su estrategia para adaptarse a las nuevas exigencias.

Para Kim, Song y Lee (2013) el cambio es visto como una amenaza importante para los colaboradores, puesto que hace perder la sensación de control del trabajo y genera inseguridad. Para ellos, los colaboradores perciben que autoestima individual y el bienestar son amenazados por el cambio, jugando un papel muy importante la incertidumbre como uno de los estados psicológicos más comunes que experimentan los individuos durante el proceso del cambio organizacional. Las formas de cambio organizacionales producen inseguridad e incertidumbre; llevan a los colaboradores a preguntarse por las nuevas prioridades de la organización que surgen frente al cambio y acerca de si ellos hacen parte de este nuevo sistema de prioridades.

Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) relacionan el concepto de cambio con los "res" en las organizaciones: "reorganización, reingeniería y muchas otras res" (p.13). Al igual que Kim, Song y Lee (2013), consideran que el cambio puede ser amenazante para los colaboradores porque son impuestos desde arriba y por tanto generan la idea de estar manipulados.

Hornung y Rousseau (2007) hablan de cambios estructurales: aquellos que afectan los procesos, la productividad y la administración. Grunberg (2008) cambios que afectan las formas de pensar y actuar de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales. Avey (2008) Schalketal (1998) eliminan de esta clasificación los cambios que se toman a nivel gerencial únicamente y no afectan al resto de la organización.

Para Ruff (1997) el cambio organizacional es "cualquier cambio relativamente permanente en un subsistema de la organización, siempre que dicho cambio pueda ser

observado por sus miembros o las personas que están relacionadas con este sistema " (p. 20). Este autor maneja un concepto importante; la percepción de quienes lo viven.

### ***Tipos de cambio***

McKendal (1993), Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000), French y Bell (1996), Drew (1997) y Zid (2006) proponen dos clasificaciones de los tipos de cambio: Interno y externo.

McKendal (1993) manifiesta que el cambio puede producirse por un agente interno o externo al cambio" (p. 4). Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) Expresan que no es posible genera un cambio externo sin gestionarlo internamente. "No basta con cambiar de estrategias, estructuras y sistemas; también tiene que cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas (p.14). Definen:

1. "Cambio externo: en la tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social o político". (p. 13)
2. Cambios internos: obedecen a las formas que implementan las organizaciones para adaptarse a los cambios externos.

Clasifican el cambio como:

1. Modificaciones internas: afectan los valores, aspiraciones y conductas de los colaboradores
2. Variaciones externas: en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Para Drew (1997) puede haber dos cambios; el primero es técnico y el segundo es el cambio que se deriva de las consecuencias sociales de este cambio. French y Bell (1996) plantean el concepto de factores internos y externos como disparadores del cambio y expresan que los cambios se dan principalmente por demandas externas, pocas veces obedecen a demandas internas.

Zid (2006) define los factores externos como los que están asociados al ambiente en donde se desarrolla la organización y los internos, que son propios de la organización pueden impactarla en su totalidad o bien, puede afectar solo partes, unidades de negocios o servicios. Otra clasificación que difiere de la anterior la realizan Torres y Ramírez (2013) plantean tres tipos de cambio:

1. El cambio transformacional: cambio surgido a partir de las crisis que transforman las organizaciones estructuralmente y tiene que ver con "naturaleza y magnitud del cambio" (p.4).
2. El incremental: es "inherente a la evolución natural de la organización. En este tipo de cambio se revisan y renuevan los esquemas de funcionamiento de la empresa, lo que trae consigo innovación en tecnología, procesos y sistemas" (p.4).
3. El no planeado y el planeado: aseguran o no un resultado específico y deseado. El planeado minimiza la incertidumbre.

Una clasificación diferente la propone Del Prado (2007): la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio.

1. La Velocidad: relacionada con la frecuencia y factor tiempo. Genera mayor ansiedad y resistencia en los colaboradores.
2. La magnitud: del cambio se compone de "volumen, frecuencia y complejidad" (Contreras y Barbosa, 2013, p.4).
3. La naturaleza: incide en la forma como el colaborador percibe el cambio y a su vez en la actitud que asumirá frente a él.

Finalmente, es necesario retomar la definición de Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) que reúne los conceptos más significativos de las definiciones vistas hasta ahora, complementándolos para darle mayor forma. Los autores desarrollan el concepto de "cambio profundo" y lo describen como: "Cambio organizacional que combina modificaciones internas

de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones "externar" en procesos, estrategias, prácticas y sistemas" (p.14). Además agregan "cambio continuo", expresan que bajo este marco, el cambio no consiste en hacer algo nuevo, si no mas bien en recrear las formas de hacer las cosas.

Bajo esta perspectiva el cambio debe ser profundo, es decir, generarse desde la mentalidad del individuo, para ser aprendido. Los autores reconocen lo que Barabasz (2014), Kets de Vries (1987) manifestaron en sus épocas bajo el enfoque psicoanalítico y la mirada clínica en la organización. Es necesario entender los asuntos del individuo; el cambio empieza desde el actor mismo del cambio.

Esta descripción bastante amplia de "cambio" entendido "profundamente" en su posibilidad de generar aprendizaje desde adentro hacia afuera, es el enfoque que se usará para comprender el "cambio" en las organizaciones en que se llevará a cabo esta investigación.

## **Líderazgo**

El cambio de líder es el "motivo" con el cual se caracterizarán los comportamientos de resistencia en esta investigación, por tanto esta categoría teórica pretende dar claridad al concepto de líderazgo desde diferentes autores y modelor teóricos que posteriormente se contrastarán con los significados que tienen estos conceptos para los actores del proceso investigativo, como parte del proceso de triangulación que es finalmente uno de los pilares que validan el estudio.

Inscribir este concepto y sus modelos a una categoría teórica contribuye a centrar el tema de estudio sin perder de vista los detalles ni tampoco la generalidad, fortaleciendo el debate teórico y reconfigurando los significados de los comportamientos de resistencia frente al cambio de líder, a la luz de lo que sea definido como líder en la psique de los investigados y el escenario donde se desarrolla. Por lo tanto hay que partir de la claridad de los conceptos

base, conservando la lógica del problema que se investiga para trascender y generar profundo entendimiento del fenómeno a través de los elementos conceptuales que lo componen.

Algunos autores definen el concepto de líder de la siguiente manera:

La palabra “líder” tiene sus raíces en la palabra Inglesa "lead" y de allí se derivan “líder” y “liderazgo”. Zalles (2009) encontró que el término líder puede ser visto como verbo: “guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar.” y como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera” (p.5). Este autor agrega igualmente que la palabra “inspirar” debe estar incluida en el significado de líder, puesto que implica el acto de “guiar” y de “dirigir”.

Tanto Kaufmann (1997) como Zalles (2009) coinciden en que el uso de la palabra y los estudios formales acerca del tema, parecen haber comenzado hacia fines del siglo XIX o principios del XX como lo mencionan a continuación:

Las cuestiones acerca del liderazgo durante largo tiempo han sido objeto de especulación, pero la investigación científica acerca de estos temas no comenzó hasta entrado el siglo XX. El análisis de dichos estudios se ha centrado en determinar cuáles son los factores que determinan la efectividad de un líder (Kaufmann, 1997, p. 3).

El "paradigma tradicional" del liderazgo tiene sus raíces en los inicios del ser humano, pero según todas las evidencias, desde los albores de la existencia humana, o desde aún más atrás en el tiempo para quienes creemos que descendemos de especies anteriores de primates. La palabra “líder” parece haber comenzado a ser usada con frecuencia recién hacia fines del Siglo XIX o principios del XX (Zalles, 2009, p. 5).

Según O'Toole (1996), Kaufmann (1997), Contreras y Barbosa (2013) y Zalles (2009) la palabra líder ha sido entendida tradicionalmente desde figuras de autoridad; personajes rudos cuyos roles de líderes son ejercidos bajo el mando y imposición y el liderazgo. Para O'Toole (1996), quien ha desarrollado el concepto de liderazgo con base en su trabajo de investigación organizacional y experiencia con empresarios, manifiesta que uno de los líderes más nombrados

y con el cual tienden a identificarse grandes empresarios es Lee Kwan Yew quien asumió el poder de Singapur en 1965 con un estilo de liderazgo autocrático, del tipo "yo me encargo" (p. 81). En su tiempo de mandato sus políticas dejaron claro que su autoridad no se cuestiona y su éxito costó la democracia del país. Concluye de su experiencia en este tema, que hay una gran identificación con líderes autoritarios principalmente generales.

En esta misma línea de pensamiento Kaufmann (1997) encuentra que históricamente la definición de liderazgo apunta la mayoría de las veces a figuras "militares, políticas y sociales" (p.3) que han resonado por su poder y en muchos casos además, sus mandatos bastante nefastos han logrado tal influencia en el pueblo que no solo consiguen ser seguidos masivamente, si no que además imponen políticas extremas, peligrosas y violentas sin ser juzgados por su pueblo.

Contreras y Barbosa (2013) mencionan que los modelos de cambio tradicionales plantean una figura de líder predominante, donde el rol asumido frente al cambio es de controlador y precursor de la tranquilidad organizacional.

Por su parte Zalles (2009) conceptualiza el término líder desde la idea de un paradigma tradicional y un nuevo paradigma, establece que las personas vistas como líderes, bajo la visión tradicional, son aquellas que "definen visiones y metas, organizan actividades, desarrollan e imponen normas y dirigen las actividades de otros y por medio de esta labor el grupo otorga lo que él denominó: un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona líder". (p. 5). Bajo el paradigma tradicional, el líder desarrolla su rol de "guiar y dirigir" a través de "metas".

Posterior a sus trabajos de investigación acerca de como ha sido entendido históricamente el término líder, los autores desarrollan una idea diferente a la anterior. O'Toole (1996) y French y Bell (1996) hablan de un líder que ejerce un liderazgo en doble vía, es decir, donde no hay imposición de autoridad, si no que se contruyen habilidades entre los miembros del grupo. French y Bell (1996) manifiestan: "el liderazgo se debe conceptualizar como un

proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en este proceso compartido" (p. 295). Mientras que O'Toole (1996):

Un líder no puede ordenar el cambio, excepto en la ley. Esto se considera una falta de respeto al individuo. Intentar imponer un orden causa el efecto contrario, la resistencia al cambio", igualmente menciona: "Este tipo de liderazgo tiene efecto a corto plazo, pero una vez el pueblo entiende el engaño, no vuelve a confiar. En resumen el liderazgo no se puede ordenar, no se puede manipular y tampoco paternalizar (p. 5).

Por otra parte agrega, que los líderes deben ser flexibles en situaciones de cambio, de esta manera construye confianza con sus seguidores y evitan la resistencia al cambio.

French y Bell (1996) Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) Contreras y Barbosa (2013) desarrollan una definición con otra perspectiva. En este enfoque, el liderazgo no es solo ejercido por un líder; se desarrolla como una habilidad al interior de un grupo y el rol del líder es posibilitar o promover este desarrollo.

La capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren. Nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad (hasta donde la entiendan) acerca de la realidad corriente (Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith, 2000, p. 14).

Por su parte French y Bell (1996) creen igualmente en la autonomía y el desarrollo de habilidades entre el grupo de trabajo, principalmente para la toma de decisiones y para ejercer influencia directa en las metas organizacionales. Su mirada del liderazgo se hace desde el contexto del Desarrollo Humano Organizacional. Manifiestan que el liderazgo influye significativamente en el DO y agregan que además de un buen liderazgo, es necesario una buena administración para el éxito de una organización a largo plazo.

## **Tipos de liderazgo**

Contreras y Barbosa (2013), Bommer, Rich y Rubin (2005) desarrollan el concepto de liderazgo transformacional. Plantean que la mirada tradicional del líder centrada en los roles, tareas, comportamientos y características debe reevaluarse y cambiarse por la concepción de líder que promueve y dinamiza el liderazgo. Bajo este enfoque el cambio es natural y no debe ser negativo porque fomenta nuevos retos para las organizaciones. En este sentido el líder es un potencializador del cambio mas no un controlador de él. "En tal sentido el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio" (Contreras y Barbosa, 2013, p. 6)

Bommer, Rich y Rubin (2005) complementan esa postura, añadiendo que los resultados en lo procesos de cambio y el comportamiento de los actores del cambio, están influenciados por el liderazgo puesto que las actitudes que sus seguidores tengan frente al cambio depende de la eficiencia del líder. Desarrollan su idea de liderazgo transformacional con base en un estudio de Podsakoff, MacKenzie y Bommer (1996) identifican seis dimensiones del liderazgo transformacional en los procesos de cambio y explican cómo estas seis dimensiones, pueden permitirle a una organización predecir el comportamiento de los colaboradores frente al cambio y como el éxito de los procesos de cambio se puede lograr a través de este estilo de liderazgo, es decir, el comportamiento de los seguidores o actores del cambio, es maleable por los líderes.

1. Articulación de una visión del futuro: El líder transformacional tiene visión de futuro y la establece con suficiente claridad para compartirla y hacerla entender de sus seguidores.
2. Kouzes y Posner (1987) definen visión como: "una imagen ideal y única del futuro que debe afectar la percepción de un empleado de modo que entienda que las condiciones actuales de la empresa van a mejorar" (p. 85).

3. Fomentan la aceptación de los objetivos del grupo: Los líderes transformacionales promueven entre sus seguidores la aceptación de las metas grupales por encima de los intereses individuales. Promueven el trabajo en equipo y actitud proactiva frente a los objetivos en común.
4. Comunican las expectativas de alto rendimiento: Los líderes transformacionales logran dar a entender con claridad sus ideas acerca del trabajo de alto rendimiento y esto hace que sus seguidores entiendan las expectativas que tiene la organización con respecto a los estándares que deben guiar su trabajo para lograr la máxima efectividad.
5. Estimulan intelectualmente a sus seguidores: Los líderes transformacionales fomentan el trabajo en doble vía: líderes-seguidores, seguidores-líderes; esto permite mayor empoderamiento y una posición más abierta para encontrar formas diferentes: creativas y eficientes de hacer su trabajo.
6. Rol modelo: Los líderes transformacionales muestran coherencia entre su comportamiento y las demandas a sus seguidores, por tanto son referentes en ética laboral y ejemplifican las metas organizacionales.
7. Proporcionar apoyo individualizado: Apoyan a sus seguidores de manera personalizada, lo cual facilita en ellos la aceptación del mensaje y en este sentido, logran influir en las percepciones de los seguidores para asumir el cambio como algo positivo y de valor tanto organizacional como individual.

Según Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) hay 3 tipos de líderes:

1. locales de línea: Colaboradores que responden por los logros a nivel local.
2. Trabajadores de red interna: líderes de intercomunicación o creadores de comunidad: Son la contraparte de los líderes de línea. Responsables de llevar a la organización las nuevas ideas y nuevos desarrollos, más que hacer parte de la línea gerárquica hacen parte de las "redes sociales de interconexión" (p. 16)

3. Líderes ejecutivos: Responden por el rendimiento de la organización a nivel global.

Para Zalles (2009) hay dos tipos de líderes:

1. Autoritario: Es aquel líder que ordena sin consultar, dirige y se encarga por sí mismo sin buscar participación o colaboración de los seguidores.
2. Democrático: Aquel líder que no le pide a otros que hagan lo que él mismo no está dispuesto a hacer.

Este autor destaca 3 aspectos que diferencian el paradigma tradicional de liderazgo del nuevo paradigma: Roles, prominencia, sumisión frente a los líderes.

1. Roles: Guiar y dirigir a través del establecimiento de metas.
2. Prominencia: adquisición de un estatus más elevado que otorga la posición de líder. Esto implica más privilegios y comodidades.
3. Sumisión frente a los líderes: sometimiento de los seguidores a figuras de autoridad. Los seguidores adoptan una actitud voluntariosa para someterse a la autoridad del líder.

## **Método**

### **Tipo de estudio**

Se plantea una investigación de tipo cualitativo con un alcance descriptivo. Gómez (2006) permite entrelazar este tipo de estudio cualitativo con el alcance descriptivo así: "los resultados de un estudio cualitativo son descripciones detalladas de situaciones eventos personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones" (p. 62).

Este estudio pretende describir las características que identifican los elementos a estudiar, es decir, la forma como se manifiestan los comportamientos de los individuos en el proceso de cambio mencionado. Igualmente, la investigadora expondrá la forma como percibe la realidad observada, buscando darle sentido a la luz del objeto de estudio, a la realidad intrapsíquica e intra-organizacional. Álvarez (2013) explica: "La descripción permite reunir los

resultados de la observación y de las observaciones si es el caso, en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que se estudia" (p. 138).

Espejel y Estrada (2012) complementan: "Pretende obtener conocimientos sobre como son, como se manifiestan y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno o realidad, sin llegar a profundizar en las causas últimas que lo determinan" (p. 48)

Considerando que la investigación tendrá lugar en el momento actual del fenómeno, el diseño será transversal. No se pretende observar un antes y un después, si no realizar un análisis del tema en el presente.

Hernández Sampieri, Collado y Lucio (2010) lo definen así: "Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar la fotografía de algo que sucede" (p. 151)

La investigación tendrá lugar en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) con un grupo de personas ya seleccionado y el objeto será estudiado en este contexto, por lo tanto, el método utilizado será el estudio de caso. Cerda (1991) define el estudio de casos como: "El estudio de casos examina y analiza con mucha profundidad, la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo" (p. 85).

La empresa pasó por el cambio de gerente y este cambio fue particular por varios aspectos. Entre ellos se destacan:

1. El gerente anterior fue el fundador y único gerente hasta el año pasado.
2. Algunos de los colaboradores manifestaron que el estilo de ambos gerentes es diferente y por tanto esta investigación parte del deseo de indagar acerca de estas percepciones y los comportamientos que se desprenden de ellas en torno al proceso de cambio vivido.
3. Más de la mitad del personal fijo tiene de 5 a 15 años dentro de la organización. Muchos de estos colaboradores están desde el inicio de la empresa por lo que existe el supuesto

de que hay mayor afiliación emocional con el gerente anterior y esto puede influir en el comportamiento de los colaboradores frente al proceso de cambio.

Por estas características, se considera este un escenario ideal para desarrollar la pregunta de investigación.

Finalmente, Cerda (1991) define a continuación otro gran motivo para utilizar este método en un proceso de investigación: "Cuando vemos al individuo en su red total de relaciones, es más difícil que lo perdamos de vista como una unidad" (p. 86)

Existe una gran variedad de tipos de investigación que nos permiten perfilar el método o la técnica investigativa, cada uno de ellos es definido por una concepción filosófica, sustentada además teóricamente. De acuerdo con Cerda (1991) las fronteras de los diferentes tipos de investigación no están delineadas claramente y por esto él prefiere hablar de "*tendencias tipológicas*" (p. 45). Actualmente las metodologías son utilizadas más allá del tipo de investigación. De esta forma, la elección del tipo de investigación se convierte en una identificación coherente con una corriente teórica y filosófica que permitirá darle sentido y forma a esta investigación, de acuerdo con las pretensiones metodológicas que se tenga y el camino que marca el planteamiento del problema.

Es así como el enfoque que tendrá la investigación se ubica dentro de lo cualitativo. Lanz (2011) define la investigación cualitativa como: "Descripciones de situaciones observables tales como eventos, personas, conductas entre otros, intentando comprender el fenómeno de estudio en su ambiente usual y utilizando técnicas de investigación flexibles que se adaptarán durante el proceso de estudio" (p. 9)

Aquí el investigador busca acercarse a la comprensión fenomenológica de los asuntos investigados, mas no a la correlación de estos asuntos como variables dentro del proceso investigativo, como es menester de las investigaciones cuantitativas. El objetivo se perfila en términos de indagar la naturaleza del fenómeno haciendo inferencias a partir de los datos y los

asuntos subyacentes, en este sentido, más que centrarse en los resultados, la riqueza estará en el proceso mismo. Tal como lo indica Cerda (1991) "la cualidad se revela por medio de las propiedades de un objeto o fenómeno" (...) "En general la calidad es la determinación esencial del objeto" (p. 47).

De acuerdo con este mismo autor, la interpretación como aliada del proceso cualitativo, permite ir a donde no es posible con la investigación cuantitativa. La confianza de los resultados está dada por la credibilidad y la capacidad de quien investiga, que le da calidad a los datos por la congruencia entre la interpretación y la realidad que se estudia; en otras palabras, la triangulación de la información. La interpretación adquiere valor inconmensurable pues es a través de ella que se pretenderá encontrar el sentido del objeto de estudio; revivir la cotidianidad en torno al tema y resignificar la realidad interna y externa a los actores, enfocada en los objetivos planteados. "La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas" (Levine y Abdellah, 1994. p. 16).

### **Sujetos / Participantes**

En el estudio participarán 8 personas del grupo primario que han estado bajo la dirección del gerente anterior y el actual, además de contar con la participación del gerente actual. De este modo el muestreo es a propósito y por conveniencia. Cerda (1991) indica que este tipo de elección de muestra se hace por "la lógica y racionalidad" (p. 307) que da el conocimiento de los elementos del muestreo. En este caso la iniciativa parte de la idea de que la muestra deben ser los colaboradores que conocieron ambos gerentes, pasaron por el proceso de transición y tienen la capacidad en términos de experiencia del proceso, de hablar acerca de lo vivido

durante el cambio. Así mismo, la participación del gerente permite estudiar la el fenómeno en doble vía; gerentes colaboradores.

Para Cerda (1991) investigar como una cualidad inherente a la "vida intelectual, tecnológica, social, cultural y común del ser humano" (p.19) nos permite dimensionar la naturaleza humana y flexible del acto investigativo. Desde la propia iniciativa de un bebé de descubrir el mundo que lo rodea, se instaura el deseo de conocer, estudiar o en términos más científicos; investigar todo aquello que es de su interés. Este acto natural y tan arraigado al hombre, toma carácter y madura cuando es visto a la luz de un método. Al sistematizar y darle dirección a la intención de investigar, estamos definiendo lo que es el método científico, al organizar el objeto de investigación y someterlo al rigor de la ciencia, encontramos el correcto camino para descubrir la verdad sobre lo que nos inquieta. Cáceres (2010), encuentra el método científico como "la búsqueda intencional de conocimientos o soluciones a un problema específico mediante la aplicación de ciertos métodos y procedimientos que aseguran la validez de las respuestas halladas" (p.20)

## **Instrumentos**

La entrevista es una conversación "entre" dos o más personas, donde al plantearse un objetivo claramente definido se convierte en una técnica aliada del proceso investigativo. Aquí, la generación de un ambiente de confianza es fundamental para la recolección de datos, el logro de los objetivos está determinado tanto por la generación de empatía entre los participantes, como por el rigor y experticia del profesional que la planea y ejecuta. Para Cisterna: "La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. (...) se realiza con el fin de obtener información de este que coadyuva a dar solución a un problema científico planteado en la investigación que desarrolla" (Cisterna, 2010. p. 191). Este punto de vista se complementa con la posición de Cerda. "Por medio de la entrevista se obtiene

aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ello podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, estado anímico, sus ideas creencias y conocimientos" (Cerdeña, 1991. p. 258).

En esta investigación, la técnica que se utilizará para recolectar los datos es la entrevista semi-estructurada, donde se planteará una guía flexible de los temas a tratar, buscando no perder el foco y a su vez permitir que el individuo expanda su discurso a partir del tema sugerido. Así mismo durante la entrevista y a partir del surgir del fenómeno en la narrativa, se ampliarán las preguntas para darle claridad al discurso.

Por su parte, la entrevista semiestructurada es un diálogo con carácter flexible y de preguntas abiertas, donde existe un plan que se va adaptando a las circunstancias de la entrevista, en otras palabras, se plantea un objetivo con base en unas variables que se considera es importantes indagar y en el transcurso se ingresan variables nuevas que surgen para darle claridad y mayor perfil al fenómeno investigado. Laz (2011), define: "Se utiliza dentro de la entrevista una guía con temas, pero se agregan preguntas adicionales en función del tema de estudio" (p. 11).

La entrevista semiestructurada permite incitar a los colaboradores a que hablen acerca del tema propuesto para identificar dentro de su discurso aquellos puntos que requieren ser profundizados para el objetivo planteado, además de explorar o indagar los que pueden ser tocados directamente. A través de esta técnica emergen las percepciones con respecto al tema en cuestión, con lo cual se espera realizar un análisis posterior buscando el sentido tanto de lo textual como de lo implícito, realizar análisis comparativos entre los entrevistados y contrarrestar con lo teórico buscando respuestas a la pregunta de investigación.

Preguntas como: ¿conductas que surgieron en esa situación, emociones y sensaciones que despertaron el proceso de cambio vivido, comportamientos evidenciados en

los compañeros de trabajo, efectos observados, consideraciones acerca de cómo se vivió el proceso? Pueden permitir esclarecer la pregunta y perfilar los resultados a la luz de la teoría. El foco de información son los colaboradores del grupo primario, de la misma forma que lo debe ser el gerente nuevo como testigo de la experiencia o proceso de cambio, y que es fuente de información tanto las percepciones que tienen los colaboradores de su propio comportamiento, como sus percepciones del comportamiento de los compañeros miembros del grupo primario.

### **Procedimiento**

Una vez concluido el trabajo de recolección de información, el análisis de la información se hará haciendo uso de la triangulación hermenéutica que de acuerdo con Cisterna (2005) consiste en los siguientes pasos:

1. Selección de la información obtenida en el trabajo de campo.
2. Triangulación de la información por cada estamento.
3. Triangulación de la información entre todos los estamentos investigados.
4. Triangulación de la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos.
5. Triangulación de la información con el marco teórico (p.9).

Entiendo por proceso de triangulación hermenéutica la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación (Cisterna, 2005. p.9).

Para efectos de esta investigación el proceso a seguir es:

1. *Selección de la información obtenida en el trabajo de campo:* filtrar la información, es decir; dejar la que es relevante y funcional para darle respuesta a la pregunta, para lo cual es necesario hacer una lectura profunda, y repetida de los discursos y agudizar el sentido clínico.

2. *Triangulación de la información por cada estamento:* Analizar los datos obtenidos de las entrevistas al grupo primario, comparar entre sí, buscar coincidencias, hacer inferencias y sacar conclusiones por cada categoría. La información que se pretende recolectar va en dos vías: 1) percepción de sí mismo frente al tema evaluado. Percepción que tiene de sus compañeros frente al tema evaluado. De este modo, se recolecta información desde dos frentes y por tanto el abanico de posibilidades comparativas e interpretativas es más amplio.

3. *Triangulación de la información entre los estamentos investigados:* se consideran dos estamentos en esta investigación: integrantes del grupo primario y gerente nuevo.

Citando nuevamente a Cisterna (2005) "Cuando en dicha unidad concurren diferentes grupos humanos, que se distinguen entre sí por características muy específicas, ya sea por rol, estatus u otro elemento, para efectos de identificarlos y diferenciarlos proponemos el uso del término "estamentos" (p.6)

Este paso consiste en comparar las percepciones de los integrantes del grupo primario y del gerente actual. Es importante realizar un análisis a partir de esos puntos de vista y definir si hay acuerdo o desacuerdo en ellos, identificar las diferencias. Indagar por estas percepciones y compararlas, nos permite dar cuenta de lo fenomenológico en cada punto de vista.

4. *Triangulación de la información con el marco teórico:* realizar un análisis de los datos obtenidos a la luz de la teoría seleccionada, buscando confirmar o negar las teorías que hemos utilizado como referente. Este paso es éticamente necesario en cuanto que solo a partir de allí es posible seguir construyendo conocimiento en el tema de estudio; triangula los hallazgos con las teorías permite soportar científicamente el proceso, aportar teóricamente y crear conocimiento significativo para posteriores investigaciones.

5. *Finalmente, la interpretación de los datos*, como dice Cisterna (2005) "constituye en sí misma el momento hermenéutico" (p.11) Aquí cobra sentido el soporte teórico de la investigación, procesado y convertido en el marco que la sustenta y que a través del acto hermenéutico se traduce en el nuevo conocimiento aportado por la investigación.

### **Consideraciones éticas**

Previo a las entrevistas, se validará con cada entrevistado su participación voluntaria, se socializará el objetivo de la entrevista y esto quedará consignado en la firma del consentimiento informado. Tanto para los entrevistados como para la organización, se les dará claridad en cuanto a que la información que se revele durante el proceso es de carácter confidencial y los hallazgos serán usados solo con fines académicos. Para garantizar dicha confidencialidad, las entrevistas no serán parte de los anexos de la investigación, serán insumos para el trabajo mas no entregables.

### **Relevancia teórica**

El tema de cambio organizacional ha sido muy estudiado desde varios enfoques: clínico, administrativo, antropológico, individual, organizacional, entre otros, y desde varios escenarios: tecnológicos, económicos, sociales, culturales. Sin embargo, el cambio de gerente en instituciones de salud, no se ha abordado hasta ahora. En este sentido describir los comportamientos que emergen en el grupo primario a partir del cambio de gerente serviría de referente para futuras investigaciones de cambio organizacional en particular para el cambio de gerente

### **Relevancia práctica y social**

Al describir los comportamientos emergentes del proceso de cambio de gerente, se entregará material que enriquecerá el capital intelectual de la Institución y servirá de insumo para la gestión del cambio. Igualmente, las recomendaciones permitirán generar estrategias para afrontar procesos de cambio de manera saludable, minimizando el impacto negativo sobre los colaboradores y aumentando su bienestar. Por otra parte, considerando la falta de antecedentes, esta investigación aportará llenando el vacío de conocimiento en cuanto a comportamientos a partir del cambio de gerente en una Institución de salud.

### **Analisis de los resultados**

La correlación entre la teoría revisada y las percepciones de los sujetos que se entrevistaron para esta investigación, permite analizar de forma triangulada las categorías y subcategorías teóricas, en las que se enmarca este estudio, a la luz de los objetivos establecidos. En este sentido, a continuación se presentará el análisis resultante buscando darle respuesta al interrogante que ha sido el propósito de esta tesis y describirlo categoría a categoría.

La primera categoría que se analizará, buscando los comportamientos de resistencia que emergieron del proceso de cambio de gerente en la organización. A continuación los hallazgos.

### ***Organización***

Se repite con frecuencia el concepto de organización como orden y planeación, abarcando factores como: ¿qué, cómo, con quién?

Sujeto 1 “Un líder organizacional es... es capaz de orientar y de dar directrices, pero como con bases, como con sustentación (...)” Sujeto 2 “El primer método para organizarse es que tiene que establecer, aunque suene pues a cliché, el tema de todo lo que tiene que es la plataforma estratégica de la empresa, hacia dónde vamos, qué queremos, cuáles son las estrategias que vamos a utilizar, cómo es el camino que nos va a llevar a ese cumplimiento de los objetivos(...)”

Sujeto 3 “Bueno organizarse es ir planeando ¿cierto? desde el punto de vista del ciclo PHBA la

parte de planear, de vislumbrar qué es lo que se quiere, de definir cuáles son las metas, cuales son los objetivos y planear estrategias para poder llegar a conseguirlo en algún momento” Sujeto 4 (...)” desde el punto de vista de calidad que es en el área en la que me desempeño, organizarse es todo dentro la parte de calidad todo lo tenemos que mirar con el enfoque de tres ópticas: la primer óptica es el enfoque, que ese enfoque es organizar, estandarizar... planear entonces es importante para poder lograr bien los objetivos(...)” Sujeto 5 (...) “ Un lider organizacional es la persona que trabaja en equipo, que toma en cuenta a las otras personas, a los otros líderes, es capaz de ser una persona tranquila a la vez exigente, una persona que uno ve como como ejemplo; una persona seria, responsable, honesto en su trabajo. De ahí en adelante parten muchísimas cosas, la organización de su trabajo, también eso implica mucho en que uno lo vea como líder, como alguien a quien dirigirse o guiarse... Sujeto 6 (...) “No solamente en tener un orden de actividades, sino además con planeación, con personal idóneo, para uno llevar a cabo una cantidad de proyectos y de actividades que hay que realizar”

Al preguntarle a los entrevistados acerca de lo que significa para ellos organización y qué es lo esperado de un lider en esta categoria, vemos una idea de organización como "función gerencial" donde se le atribuye al líder, el rol de dar las directrices de manera protagonista y donde el “orden y planeación” se presentan como factores protagónicos que usan los entrevistados par definir su percepción.. El gerente como ente, cuyos roles implican la correcta asignación de funciones y de infraestructura para la realización de actividades laborales, entendiendo esta posición como la representación de organización que sale más comunmente en las expresiones de los actores de este estudio.

De acuerdo con los autores Robbins, Decenzo, Coulter (2013) la organización siendo una "función gerencial" consiste en diseñar la asignación laboral y por tanto el recurso humano, funciones y roles correctamente delimitados. Las percepciones anteriores concuerdan con el modelo propuesto por los autores, quienes consideran 6 elementos para el diseño

organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, autoridad y responsabilidad, alcance del control, centralización y descentralización, y formalización.

Este modelo es una combinación de teorías que provienen de Weber y Fayol (organización mecanicista) con conceptos mas modernos como el modelo organicista.

A partir de lo anterior, emerge de forma relevante en la percepción del cambio por parte de los sujetos participantes, los estilos gerenciales como factores a analizar para llegar al punto central que desencadenan los comportamientos de resistencia.

El estilo de liderazgo del gerente entrante y del gerente saliente, se definen con claridad a continuación, en la categoría “Liderazgo” y a partir de esta definición, cobra sentido para los entrevistados el cambio que experimentan y los comportamientos frente a el.

## **Liderazgo**

Estilo de liderazgo de ambos gerentes

Con respecto al gerente entrante:

Sujeto 1 “Él no delega muchas veces, sino que él mismo las atiende, las soluciona las resuelve y contando siempre con el líder del área”. Sujeto 5 “Él tiene muy claro el perfil de las personas que quiere en la organización y yo estoy de acuerdo en que hay un perfil; personas con muy buena actitud, con personas con muy buen sentido de pertenencia, personas que quieren sacar adelante la institución”. Sujeto 9 “(...)Porque ellos venían malcriados con el gerente anterior y como dicen por ahí: el que manda, manda, aunque mande mal, entonces ellos sabían que así se fueran ellos de frente contra el gerente, no iban hacer nada, entonces la manera como de ellos de hacer una catarsis del tema, era verbalizándolo, pero de ahí no pasaba cierto”

Con respecto al gerente saliente:

Sujeto 5 “Aunque no me tocó mucho tiempo con esa persona, no se, me parece que habían cosas que no eran planeadas, no había planeación, que se hacían como dicen por ahí; como con panitos no mas, como por apagar incendios por decir algo, por solucionar cosas inmediatas, no

planeaba, no prevenía, no! no proponía...” Sujeto 6 “Yo pienso que ese cambio, tuvo primero que todo una implicación muy grande para una parte importante de la organización, primero porque el anterior gerente, estaba desde el momento de la fundación y fue el primer empleado de la organización, y hay personas acá que por su edad y por el tiempo que se han desempeñado laboralmente llevaban todo el tiempo conociendo a ese como el único jefe, entonces había una parte que era como el hecho de que este jefe era muy cercano a la gente, fuera cariñoso, muy suelto, muy espontáneo, hacía que la gente lo extrañara por eso, porque era cariñoso, porque era acertante, porque todo el mundo le podía hablar, eso lo extrañaron”

De acuerdo con los autores (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013, p. 142):

**Organicista:** Es una forma altamente adaptativa, tan flexible y relajada como la organización mecanicista es rígida y estable. En lugar de que sus empleos o regulaciones sean estandarizados, la estructura flexible de la organización orgánica le permite cambios con tanta rapidez como sea necesario. Tiene división del trabajo, pero las tareas que la gente realiza no son estandarizadas. Los empleados generalmente son profesionales que dominan la técnica y están capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y poca supervisión directa porque su capacitación les ha infundido estándares de capacitación profesional.

**Mecanicistas:** organizaciones verticales, dirigidas de forma evidente al cumplimiento productivo. Dice dentro de su descripción que pertenece a la primera forma de organización que surge desde la revolución industrial, ya que pone al hombre como parte de un engranaje, que posee un fin determinado. "Bajo la perspectiva mecanicista, se incluyen aquellas visiones de la organización (o administrativas que llevan implícitas una concepción organizacional) que como la Tayloriana y la Fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional" (Munnos, 2002, p. 10).

La organización desde su fundación, con el gerente anterior, venía de un estilo de liderazgo que la estructuraba como “organicista” mientras que el gerente nuevo, maneja un estilo “mecanicista”. Ambos estilos de liderazgo son vistos positivos para unos colaboradores y negativos para otros, no hay una posición radicalmente negativa o positiva, con

respecto a alguno de los dos. En este sentido, estos diferentes estilos organizativos no son en sí mismos de donde emergen los comportamientos de resistencia. Al analizar esta categoría de organizaciones, se encontró que si bien los entrevistados perciben que el estilo organizativo ha sido un factor fundamental en el cambio que atraviezan, los comportamientos de resistencia se presentan cuando la idea de este estilo organizativo es negativa, y la evaluación negativa o positiva que los entrevistados le otorgan a los estilos organizativos de los diferentes gerentes, esta relacionada con el vínculo afectivo que se haya generado con ambos gerentes.

A partir de este hallazgo se desprende el análisis a la categoría de “cambio”.

## **Cambio**

Cambio Vrs vínculo afectivo, al respecto los entrevistados manifiestan:

Sujeto 4 (...)”Desde la parte asistencial mucho temor al cambio, total.. osea porque veníamos acostumbrados a un gerente, a un líder que era muy paternal, cierto.. entonces era el del abrazo, el del cómo estás, el fraterno.. osea como ese cariño de toda la vida de que hemos estado con él(...)” Sujeto 6 “(...)Porque en el grupo primario, aunque hay personas muy nuevas o había pues en ese momento personas muy nuevas, habían también personas que empezaron con la empresa y que empezaron con el gerente, entonces uno si sentía cierta como... cómo se puede llamar... como resistencia, cierto...” Sujeto 8 (...) El doctor (xxx) iba a cada oficina y lo cogía a uno de la mano y ya uno esperaba ese saludo, que él se fuera derecho para la oficina eso era algo anormal, entonces ahora en este nuevo no se ve, entonces bueno uno extraña porque eso es parte como de la convivencia, como es parte del calor humano, como es parte también de decir ese es mi grupo, como no sé, creería yo que es así”

Por una parte, se observa un grupo de entrevistados que manifiestan que el cambio, debido a características como el tiempo y la afectividad del gerente anterior, ha generado

“resistencia” y expresiones de añoranza y tristeza, para quienes compartieron más tiempo con el gerente anterior.

Mientras que otro grupo de entrevistados que por tiempo o por falta de cercanía, no se apegaron al gerente anterior, ven con mucho positivismo el cambio de gerente, asocian el liderazgo anterior con desorden y comodidad, ven el nuevo gerente como una oportunidad y su posición frente a su estilo de liderazgo y el cambio en si mismo con aceptación. Al respecto mencionaron:

Sujeto 1 “Para mi fue vital, vital el cambio!” Sujeto 5 ... realmente cuando yo llegue acá las cosas no funcionaban, para mi no funcionaban bien, no coordinaban, realmente todo el mundo hacía de todo y pienso yo que con el cambio de gerente las ideas nuevas, el mismo orden de todas las actividades que se empezaron a realizar y todas las ideas del doctor, eso yo pienso que mejoró demasiado, hasta el mismo ambiente laboral, el apoyo que ya uno siente, la autoridad que él le da, la organización, lo que el pretente con la organización”

De este modo, en la categoría de cambio, considerando que el gerente saliente ha estado en la compañía desde su fundación, que su estilo ha sido ,‘afectivo y paternalista‘‘ a diferencia del nuevo gerente, se observa que los comportamientos de resistencia aparecen cuando los entrevistados han establecido un vínculo afectivo con el gerente que sale y por tanto, el cambio es concebido como negativo y amenazante para ese vínculo que se rompe y que no se viabiliza con el gerente entrante por ambos motivos: el tiempo y el estilo gerencial.

En las expresiones de los colaboradores para quienes el cambio es negativo considerando el vínculo afectivo que se generó con el gerente anterior, se observan comportamientos de resistencia que según Bovey y Hede (2001a) definirían como “pasivo-expresivo“ se entienden pasivos puesto que hacen uso de la “argumentación” a través de la queja, de un cambio que les ha generado emociones de añoranza, pérdida y tristeza, y frente al cual, toman una posición de expectadores; observadores, es decir, pasiva. Al tiempo que usan los espacios formales e informales (formales como esta investigación. Informales como las conversaciones de pasillo

con otros colegas) para expresarse: manifiestan abiertamente su descontento con el cambio y justifican la razón, básicamente emocional, por la que este cambio tiene una connotación negativa para ellos. Se entiende también que son pasivos, porque no salen de la queja, no entrañan comportamientos: la palabra cumple con una función de catarsis, permitiendo el comportamiento expresivo de observación y argumentación, sean suficientes y no se llegue a conductas de oposición.

En este sentido, para los entrevistados que manifiestan tener una relación distante con el nuevo gerente y que están atravesando por la ruptura del vínculo afectivo con el gerente saliente, el cambio entraña una pérdida, de este modo, analizaremos un factor más que aparece.

El cambio visto en relación a un vínculo afectivo, permite además analizar la pérdida que entraña este cambio, de esta manera, se analizarán las pérdidas que este cambio representa para los investigados.

### **El cambio visto como una pérdida**

El deseo de permanecer en el lugar de seguridad psicológica y/o física, permite observar dos tipos de pérdidas que se presentan con frecuencia en las expresiones de los entrevistados:

1. Perder comodidad: empleo, rutina, cargo, entre otras.
2. Perder un vínculo afectivo.

En el primero caso, este miedo se refleja en expresiones mencionadas por los entrevistados como:

Sujeto 3 "La costumbre de uno como ser humano irse acostumbrando a algo y ya como que lo desacomoda a uno y uno dice ¡Ay! Es como el choque de uno, ya tener a otra persona que lo esté dirigiendo a uno, porque uno enseñado a una persona que ya hace mucho tiempo lo está dirigiendo y a unas costumbres de esa persona, entonces uno se va como también, va sintiendo

como, como le digo, como algo que ya uno espera de esa otra persona, entonces uno desacostumbrarse le da duro, o sea o le da duro o uno extraña mucho esa situación” Sujeto 5 “Para la mayoría no implicó todo ese desgaste, pero solo pensar que la organización, que no era la mayoría de la gente, pero eso generó como esa sensación de que: "por qué se van a meter en eso, pues por qué no seguimos en lo mismo, vea ya enseguida nos van a cambiar turno, van a cambiar las cosas" Y es lo mismo que se presenta en otros ámbitos. Y otro hecho muy importante es el tema de la habilitación, que viene fuerte desde el año pasado y hay mucha gente que ha querido quedarse estancada, que quisiera de hecho quedarse estancada porque le parece que eso es un desgaste, digamos así en aquellas personas en las que la ley de la inercia, cobra como más fuerza, a eso me refiero” Sujeto 7 (...)”El miedo a perder el empleo con el cambio de gerente, sin que conocieran quién venía, había en las manifestaciones de tristeza en la gente, había un gran componente que era miedo a perder el empleo, a trabajar en unas condiciones distintas donde no se pudieran acoplar. Eso fue muy marcado” Sujeto 8 (...)”hubo un tiempo en que hubo mucho retiro de personal, pero no retiro voluntario, si no retiro porque lo echaron pués, y la gente tenía mucho temor(...) Sujeto 9 “El mero hecho de dar información acerca de un nuevo servicio, de documentar un proceso, de aprenderse unas funciones, de llenar unos documentos que antes no se llenaban, los sacaba de esa inercia, de esa rutina, de ese sitio de confort y los incomoda, se siente que los incomoda”

De acuerdo con lo anteriormente mencionado por los entrevistados, O'Toole (1996) afirma que, es la pérdida de la comodidad lo que hace que las personas se resistan al cambio. Este autor denominó su idea como "la ideología de la comodidad", explica que la resistencia al cambio ocurre cuando un líder llega a establecer un nuevo orden y cambiar la tranquilidad que da la seguridad de lo conocido, por la intranquilidad de lo desconocido.

Para Kets de Vries y Balazs (1998) el cambio es la pérdida de la seguridad de lo familiar que da por ejemplo un trabajo específico; "miedo a lo desconocido" (p. 5). Plantean que el obstáculo principal que tienen los procesos de cambio son las mismas fuerzas interiores del individuo, que predominan para oponerse y es el temor y la pérdida de la familiaridad que dan

las situaciones nuevas, lo que hace que el individuo en proceso de cambio, se oponga a moverse de un lugar psicológico a otro. "La ansiedad asociada con la incertidumbre de participar en algo nuevo o estar una vez más expuestos a los peligros y riesgos de edad, por ejemplo, a menudo lleva a las personas a resistirse al cambio" (Kets de Vries y Balazs, 1998, p. 3).

Esta expresión confirma la idea de O' Toole (1996) de que la resistencia al cambio se da por la "ideología de comodidad". Aunque el cambio no signifique un esfuerzo mayor, el grupo muestra resistencia por el hecho de que se altere su tranquilidad.

Como lo describen (Kim, Song, y Lee, 2013, p. 1022) "El cambio es visto como una amenaza importante para los empleados en su sensación del control del trabajo y crea inseguridad dentro de sus labores, amenazando la autoestima individual y el bienestar"

En el segundo caso, se ven expresiones como:

Sujeto 3 (...) "Inicialmente mucho temor, mucho temor porque era pasar de un gerente muy querido a otro que uno no sabía" Sujeto 6 (...) "Desde la parte asistencial mucho temor, mucho temor al cambio, total.. osea porque veníamos acostumbrados a un gerente, a un líder que era muy paternal, cierto... entonces era el del abrazo, el del cómo estas, el fraterno... osea como ese cariño de toda la vida de que hemos estado con él(...)" Sujeto 3 "Es más, el anterior se iba al cafetín solo por compartir un tinto con alguien y sentarse al lado de alguien hablarle aunque sea de novelas, si me entiende, de novelas y a veces me hablaba a mí de novelas y como yo novelas no veo, pues ahí yo lo escuchaba que hablaba, pero pues si es como diferente. Sujeto 8 (...) "Con la anterior administración vivía muy contento, súper contento porque es una persona que le brinda mucha confianza a uno y le genera a uno seguridad osea el hace que uno se siente seguro, contento, osea cree mucho en uno, con esta nueva administración son diferentes formas de administrar, pues él, y yo no tengo temor de que me vayan a echar"

Un mismo estilo gerencial desde la fundación de la organización, lleva al arraigo de una cultura, de unos hábitos, un estilo de comunicación, un estilo de convivencia, entre otros, que merecen emocionalmente (en términos de lo que representa para una persona, cuando invierte

durante años en la formación de un determinado tipo de relación) un proceso de desvinculación afectiva, o duelo, que de acuerdo a Bowlby (1980) en la segunda etapa: “anhelo y búsqueda” se manifiestan expresiones de nostalgia, añoranza y angustia, como lo vemos en las verbalizaciones.

En el cambio visto como una pérdida, la resistencia aparece en el intento de los colaboradores por mantener el vínculo afectivo que han desarrollado con el gerente saliente, por años. Como indica Buchanan (1974) este vínculo permite la identificación entre colaboradores y la organización, frente a lo cual aparece una experiencia emocional con la organización que se desestructura con el cambio. Lo que Buchanan describe como: “la vinculación afectiva del individuo con los objetivos y valores organizacionales y su identificación con la organización y, a causa de su indentificación con ellos, el surgimiento en el individuo de una experiencia emocional en la organización” (Buchanan, 1974, p. 533)

Igualmente, French y Bell anotan: “Siempre que se percibe alguna posibilidad de una pérdida de posiciones o de nivel, de un trato injusto, o de la pérdida de la utilización de las competencias actuales, hay una gran probabilidad de que surja una resistencia al cambio” (French y Bell, 1996, p. 294)

En esta categoría, siendo lo conocido el estado a defender por parte de los entrevistados, sea de comodidad o del vínculo afectivo, los comportamientos de resistencia que se presentan son inicialmente ‘Activos-expresivos’. Los colaboradores manifiestan comportamientos abiertos de oposición frente al cambio, argumentando las fallas del proceso. No obstante la queja, al no encontrar aceptación de la misma, asumen una posición ‘pasiva-encubierta, de soporte’: aceptar el cambio, cediendo y cumpliendo con las directrices del gerente.

Sujeto 3 (...) “porque al fin y al cabo es él el que está dirigiendo y pues si él tomo una decisión es porque él ha estudiado y a parte del asunto para poderlo hacer o el asunto, simplemente uno qué termina haciendo? aceptándolo, quiera o no quiera, pero y si como dice, si a usted no le gustó váyase, digo yo, es un dicho pues, si a usted no le gustó se va porque es que no es que el

doctor tenga que pedirle consentimiento a cada uno para tomar una decisión, si no que él las toma, porque él ya la estudio” Sujeto 2 (...) “y por otro lado hay algunas decisiones que me parece que sería mejor compartirlas con todo el grupo, porque cuando la gente se siente, digo con el grupo directivo, se siente excluida entonces casi que la actitud que puede tomar y que es entendible me parece a mí es como “ah bueno yo creo que se debió haber hecho así pero como ni siquiera me tuvieron en cuenta entonces, que hagan lo que quieran. La gente va perdiendo como motivación, me parece que esas son las brechas que habría que cerrar, pero desde el punto vista técnico, desde la habilidad para negociar, para manejar la relación con terceros, etcétera, es muy buena y tienen a una persona con muchas capacidades intelectuales”

### **Comunicación y cambio**

Los líderes están en la mira de los colaboradores pues normalmente buscan en ellos un punto de referencia en el comportamiento a modelar, es por este motivo que su comportamiento tanto explícito como implícito; verbal no verbal, se convierte en comunicación que es interpretada por los colaboradores y puesta en contraste con datos e información de las cuales se sacan conclusiones informales cuando no hay fuentes formales o directas de obtener este contraste o esta información.

Robbins, DeCenzo y Moon (2009) "Cuando hablamos de la importancia de la buena comunicación tiene para los gerentes, es imposible exagerar por una sola razón: todo lo que hace un gerente entraña comunicación. Cuando ha tomado la decisión si no cuenta con la información que le ha sido comunicada. Cuando ha tomado la decisión, de nueva cuenta debe haber comunicación, de lo contrario, nadie se enterará de la decisión tomada. La mejor de las ideas, la sugerencia mas creativa o el plan mas maravilloso no adquirirán forma si no hay comunicación. Luego entonces los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse. " (p.324)

Se encuentran las percepciones como expresiones de reclamos al estilo actual de comunicación gerencial, la retroalimentación como parte básica para reconocerse a sí mismo en la valoración que el otro le otorga, parte de un asunto individual evidenciado en el discurso, que se manifiesta en la relación con otros y que se muestra como síntoma en la relación con el gerente. Algunos entrevistados mencionan al respecto:

Sujeto 1. “La organización tiene varios retos, uno de ellos es el que tiene que ver con la comunicación interna, porque no se involucran a todos los interesados en las labores, entonces eso genera retrocesos, costos de no calidad, costos de mala planeación, mala programación, porque se toman decisiones y no se imparte la decisión, las características de esa decisión, con todos los involucrados, con todos los interesados y damos por hecho que todo está funcionando bien y no estamos haciendo verificación de que las personas reciban la adecuada orientación para realizar los procesos”

Sujeto 4 “Primero la comunicación, hablando específicamente de esta empresa hay una comunicación casi que nula pues lo digo yo viviendo la parte contable, la comunicación es mala”. Sujeto 5 “...No es que tenga falencias, es mala!...Porque todo es como adivinado.”

Sujeto 6 “Entonces sabemos de a poquitos y a medida que van pasando las cosas, debemos preguntar...”

Etkin (1993) plantea que la falta de retroalimentación por parte del receptor, se trata de “comunicación perversa” debido a que el emisor busca imponer una idea, limitando el proceso comunicativo a la escucha e interpretaciones planas del contenido expresado; escuchar sin retroalimentación, porque el propósito es callar el criterio.

’Tratándose de relaciones sociales, la perversidad se realiza en el dominio de las comunicaciones, lingüísticas o no. Como proceso, las formas de comunicación que se utilizan en la perversidad no corresponden a relaciones justas e igualitarias. Aquí no puede sostenerse que son actos mediante los cuales hablante y oyente se entienden sobre algo, ni que se trata de un mecanismo para la coordinación de sus acciones. La desviación proviene del hecho que la

actitud del actor no está orientada hacia el entendimiento si no hacia la imposición (Etkin, 1993, p. 278).

Por otra parte, se reafirma la idea anterior con la siguiente postura: “Por supuesto, la retroalimentación no se transmite siempre con palabras. Los actos dicen más que las palabras...” (Robbins, DeCenzo, Moon, 2009, p. 330) Al respecto algunos de los entrevistados mencionan:

Sujeto 2 “Un líder organizacional, es aquel que sabe comunicar, que al saber comunicar, sabe dirigir pienso yo, que le brinde confianza a los compañeros o a la persona que está dirigiendo, que cree en esa persona y que es en cierta forma compasivo con la otra persona, en el sentido compasivo no de tenerle pesar o algo, sino como de acuerdo con lo que está viviendo es ese momento laboralmente. Sujeto 3 “No, yo al doctor nunca le pregunto nada, es que yo con el doctor el saludo, “buenos días doctor, buenos días (XXX) ya, no más! pero yo al doctor nunca nunca le he preguntado nada, porque no me genera como la confianza para yo preguntarle o para yo de pronto preguntarle algo así sea algo personal de él, es que no me genera la confianza o sea no, yo digo si yo le pregunto no me siento cómodo yo preguntarle algo. Sujeto 7 “Falta de comunicación total para mí. Sí porque uno a través de él es poco lo que se da cuenta de lo que pasa, por ejemplo están pasando muchas cosas a nivel estructural pues de la estructura de remodelaciones y la gente no se da cuenta y yo pienso que el empleado debería de darse cuenta de que está pasando, están haciendo un punto nuevo en punto clave, no que el empleado lo inviten para que lo conozcan, no que cada uno vaya y lo conozca, pero que el empleado se dé cuenta, pasar una comunicación, esas cosas faltan” Sujeto 8 “(...) a veces hay comentario y hasta de parte mía, por ejemplo, al doctor no le gusta saludar, o el doctor es como muy así, pues uno como que lo va conociendo más y ya se va acoplando y pues ya esos comentarios se van alejando también. Yo trato de que la comunicación en mi puesto, en mi entorno, sea un poquito más formal, yo trato aunque sea por lo menos por correo o cuando hay una persona que le tengo que decir algo de un proceso que hay que hacer digo: muchachas para las tres, esto lo hace ella, pero para que todos sepamos lo mismo”.

Por otra parte, la comunicación informal se tiene una connotación negativa para las organizaciones, puesto que llevan y traen información que muchas veces no es real. No obstante, este tipo de comunicación es una forma de catarsis si se considera que los entrevistados manifiestan imposibilidad para expresar sus emociones, puntos de vista y desacuerdos de manera directa al gerente actual. Podría pensarse que la comunicación informal es la vía como han venido resolviendo el asunto del cambio; la catarsis frente a la pérdida del gerente (en el caso de las personas que tuvieron tiempo de vincularse afectivamente y por tanto le hicieron duelo al gerente anterior) puesto que no tuvieron espacios ni con el gerente anterior, ni con el actual para expresarse y es por ello que lo hacen a través de la comunicación informal.

La cadena de rumores es una forma extraoficial de comunicación que se presenta en las organizaciones aunque estas no la autorizan ni la apoyan, sino al contrario. Esta información se difunde de boca en boca, o incluso por medios electrónicos.

No obstante, en el caso de las cadenas de rumores la gran duda estriba en si éstos tienen fundamento. Las investigaciones del tema han producido resultados ambivalentes. En las organizaciones que se caracterizan por su apertura, la cadena de rumores puede ser muy precisa. En una cultura autoritaria, los rumores podrían no ser veraces. No obstante, incluso en estos casos, a pesar de que la información que fluya no sea veraz, contendrá algún elemento de verdad. Los rumores acerca de grandes recortes de personal, cierre de plantas y otros similares, quizás estén llenos de información falsa con respecto a quienes serán los afectados y cuándo ocurrirán. Sin embargo, la información de que algo está a punto de ocurrir probablemente será correcta. (Robbins, Decenzo, Coulter, 2009, p. 326).

De igual forma, además de que el "chisme, o comentario de pasillo" permite a las personas llenar vacíos de información, se mantiene la idea expresada anteriormente de que esta comunicación informal es catártica, media un proceso de duelo que no ha mostrado espacios para hablarlo, para hacerlo manifiesto; por tanto se recurre a canales informales para hacerle frente y procesarlo.

Durante los intercambios informales, los participantes acuden a menudo a un tema de conversación que se llama a veces el chisme (gossip) este implica una alusión a personas ausentes (a veces, a aspectos temporales inactivos de personas presentes) y a elementos de su pasado, considerados como otras tantas ilustraciones de los rasgos que se aprueban o desaprueban en ellas. La conducta objeto del chisme debe ser bastante clara y espectacular para que todos los participantes la interpreten de la misma manera. A fin de mantener una acogida de conveniencias, se deben evitar los temas susceptibles de provocar controversias (Goffman (1991, p. 102).

En el esquema de French y Bell (1996) se evidencia un tipo de cambio transaccional y una posible demanda de parte de los entrevistados hacia el gerente para hacer de este cambio transformacional (pp.89-90). En otras palabras es posible que se esté reclamando un cambio desde lo interno o como dirían Senge, Kleiner, Robert, Ross, Roth, Smith (2000) un cambio profundo, planteado desde el individuo, puesto que aparentemente el gerente gestiona el cambio desde lo externo al individuo; infraestructura, contratos, salario, entre otros y descuida el tema de comunicación directa con el colaborador.

Por otra parte, vemos que aparecen de nuevo los comportamientos de resistencia “activos-expresivos“ donde la queja juega un papel importante, viabilizando la expresión de argumentos en desacuerdo del proceso de cambio, que se manifiestan a través de los medios informales de la comunicación organizacional. Los colaboradores se oponen de manera clara a la carencia de comunicación en el proceso de cambio.

### **Sentirse parte del cambio genera compromiso con el mismo.**

En los entrevistados se logra identificar un alto grado de compromiso organizacional relacionado con el carácter "heróico" que implícitamente algunos entrevistados le otorgan al nuevo gerente, por el acto simbólico de "salvarlos"; sacarla de un momento de displacer en su trabajo.

Sujeto 1 “Todos los cambios, o todas las decisiones que se han tomado en el servicio me he sentido completamente tomada en cuenta”. Sujeto 4 “Yo también he opinado, he dado mi punto de vista de muchas cosas, tanto de personal, de la parte de infraestructura, de dotación”.

Mientras que en los empleados que no se sienten parte del cambio, hay reclamo de afecto y aprobación. Se muestran usualmente inseguros respecto al valor que le otorga el gerente nuevo, puesto que el vínculo afectivo con el anterior les generaba seguridad.

Hay una necesidad manifiesta de tener una figura de líder que está presente y supervisa constantemente su trabajo, lo cual reafirma la idea de organización y de líder, de los colaboradores de esta compañía. Este aspecto, muestra la manera como el cambio afecta la autoestima del entrevistado, el concepto que tiene de sí mismo en su trabajo se veía resignificado con los mensajes permanentes de reconocimiento que enviaba el anterior gerente. Esta nueva relación, donde no hay mensajes de reconocimiento, pone en duda su autoconcepto y este es el motivo por el cual manifiesta constantemente angustia y reclama constantemente la relación anterior donde manifiesta haber sentido mayor confort.

“El autoconcepto como un constructo que organiza las percepciones, las creencias y las actitudes de las personas con respecto a su auto como un objeto” (Eilam y Shamir, 2005, p. 2).

Sugerimos que las reacciones de los empleados a cambiar dependen del grado en que se percibe el cambio de amenazante en los factores centrales del concepto de sí mismos.

1. El autoconcepto: se compone de locus de control interno, la afectividad positiva, la autoestima y la auto-eficacia.
2. La tolerancia al riesgo: se compone de mayor apertura a la experiencia, la menor aversión al riesgo y mayor tolerancia a la ambigüedad” (Erwin y Garman, 2009, p. 6).

Algunos de los entrevistados mencionaron en este sentido:

Sujeto 6 “ La jefe directa mía si me tiene mucho en cuenta, ella siempre me ha valorado mucho el trabajo, ella siempre dice que (XXX) vos sos la mano derecha, tu trabajo lo haces muy bien, pero de la gerencia como tal... no es que uno espere a toda hora que su trabajo está muy bien,

que uno sienta que a la gerencia le este gustando o interesando el trabajo de uno, uno a veces cree que si le está gustando? si le gustará mi estilo de trabajo? no sé si estará conforme, le quedan a uno como estas dudas. Sujeto 8 “Osea que, por ejemplo, la anterior administración estaba constantemente pidiéndole a uno informes o respondiéndole a uno por correo, (xxx) muy bien está tu tarea o te falta esta tarea, pues que uno como que sintiera que al menos hay algo de lo que hizo uno que le gustó, o que les pareció bien el trabajo para que uno diga bueno lo que les pasé está bien? Pero son estilos, la nueva administración es poco lo que se manifiesta diciendo de pronto: muy bien el trabajo, me gusto o me lo pasaste a tiempo...”

En los sujetos que no se sienten parte del cambio, el compromiso con el cambio disminuye, por tanto la identificación con la naturaleza del mismo y aparece la resistencia. De acuerdo con Kim, Song y Lee (2013) la identificación organizacional se debilita ante los cambios presentados en la organización en especial cuando estos se dan en la metodología de los procesos o en el cambio de líder. Por otra parte genera una desconexión con los valores de la organización y por lo tanto se pierde en algún momento la identificación que se había logrado con la cultura organizacional. En este sentido es posible entender que el cambio de líder y de procesos internos, afecta la identificación de los colaboradores con la organización, por tanto el compromiso disminuye y aparece la resistencia al cambio.

Por una parte, de acuerdo con el modelo de Bovey y Hede (2001) cuando los colaboradores perciben el cambio como beneficioso, se sienten integrados y parte del proceso, no demuestran comportamientos de resistencia, si no de soporte.

Mientras que cuando los colaboradores que no se sienten parte del cambio, muestran comportamentalmente la resistencia “pasivo-encubierta“. Se oponen evitando asumir el cambio, no desde lo explícito o abierto, no desde la palabra, o la exposición abierta de su inconformidad y la búsqueda de conciliación, si no de manera encubierta en la evasión del proceso, mostrando falta de compromiso y abandonando.

Sujeto 9 “Si definitivamente no estoy completamente de acuerdo con el cambio y definitivamente eso implicara o afectara al usuario, después a mi personal, y definitivamente no pudiéramos hacer nada, no pudiera exponer uno su punto de vista y si definitivamente no hicieran ningun cambio, pero no porque yo lo pienso, proque yo lo quiera, porque a mi parezca, si no porque afectara otras personas, afectara la atención como tal, o pusiera en riesgo alguna persona, yo tomaría una decición de no estar acá”.

Actitud pasiva, donde simplemente se hace a un lado y evita el conflicto, pero definitivamente reaccionar al cambio de una forma que la organizacion no se entera, pues no lo expresa, simplemente como lo dice: se va.

## **Conclusiones**

Los procesos de cambio generan miedo, expectativas, incertidumbre, entre otras emociones y necesidades, que deben ser cubiertas con adecuada información para evitar que los vacíos se llenen con información que no es real. Ha sido notoria la queja por parte de los entrevistados en cuanto a la falencia en la comunicación, tanto del gerente, como en cuanto a la estrategia organización para abordar el cambio. En este caso la investigadora manifiesta se usan los comentarios informales para hablar acerca de lo que se presume ocurrirá como una forma de llenar los espacios de información que no se llenan a través de canales formales (directa y formalmente de parte de la gerencia) con respecto a lo que ocurre tanto en la cotidianidad como en lo que tiene que ver con el proceso de cambio.

Las frecuentes quejas con respecto a la falta de comunicación pueden tener su raíz en dos partes:

1. la realidad de una comunicación precaria e intencional por parte del nuevo gerente.
2. La organización proviene de un gerente muy cercano que comunicaba desde el afecto; los colaboradores se han acostumbrado a tener una comunicación mas que laboral, una comunicación personal y familiar.

El estudio muestra que para los entrevistados, organización es una función gerencial, donde el rol del gerente es dar directrices. Esta idea puede derivarse del estilo paternalista del gerente anterior, con lo cual, este liderazgo ha generado en los colaboradores dependencia del acompañamiento.

A pesar de las diferencias tan radicales en los estilos organizativos, no provienen de allí los comportamientos de resistencia. Los comportamientos de resistencia se presentan cuando la idea de este estilo organizativo es negativa, y esta idea está relacionada con el vínculo afectivo que se ha generado o no con los colaboradores.

La comunicación fue el tema que evidenció resistencia de manera más contundente, puesto que los comportamientos fueron "activos- expresivos".

La ruptura del vínculo afectivo, genera comportamientos de resistencia "pasivos expresivos" los colaboradores buscan medios para hacer catarsis y la expresión de sus emociones, aunque de manera pasiva, permiten canalizar la resistencia emocional frente al proceso de cambio.

El cambio visto como una pérdida y no sentirse parte del cambio, evidencia en los entrevistados comportamientos de resistencia "pasivos-encubiertos"

## Referencias

- Arellano D. (2010) Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto", *Revista Mexicana de Sociología*, 72 (2), 225-254.
- Barabasz A. (2014), Human Capital from Psychoanalytic Perspective, *The Gruyter Open*, 18, (1), 267-279.
- Bommer W. Rich G. and Rubin R. (2005) Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change, *Wiley*, 26 (7), 733-753.
- Bolognese, A. (2002) Employee Resistance to Organizational Change. Recuperado el 27 de Octubre del 2014, de: <https://es.scribd.com/doc/19218916/Employee-Resistance-to-Change>.
- Bovey, W. and Hede, A. (2001a), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-82.
- Bowlby, J. (1980) *Attachment and Loss, Vol.III: Loss*, New York: Basic Books
- Burke, W. and Litwin, G. (1992), A causal Model of Organizational performance and change. *Journal of management*. 18(3), 523-545.
- Bruckman, J. (2007).Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values; *The Psychologist-Manager Journal*. 11(2), 1-10.
- Choi, J.(2007) Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics yintervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, .14 (1) 61-71
- Clarke, S. (2013) Safety Leadership: a meta-analytic review of transformational and

- transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Clarke S. (2013) Safety leadership: a meta-analytic review of transformational and transactional leaderships as antecedents of safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology / The British psychological Societ*, 86, 22-49.
- Contreras F. Torres, Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del norte*. 39 (1) 152-164.
- Echavarría J. Gómez, C. Aristizabal M. Vanegas J. (2010). El método analítico. Departamento de Psicología Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Universidad de Antioquia.
- Eilam G. y Shamir B. (2005) Organizational change and self-concept Threats. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 399-421.
- Erwin D. y Garman A. (2010). Resistance to organizational change: linking research y practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Etkin, J. (1993) La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucional. Madrid: Interamericana de Espana.
- French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5st ed. México: Progreso SA de. C.V.
- Garcia, D. y Gluesing, J. (2023) Qualitative research methods international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 423-444.
- García, M. Rosa Álamo, Vera y García F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 14(1), 231–246.
- Giangreco, A.and Peccei, R. (2005), The nature and antecedents of middle manager resistance

- to change: evidence from an Italian context, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 10, pp. 1812-29.
- Goffman, Erving (2001) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Hage J.T. (1999) *Organizational innovation y organizational change*. Center for Innovation, University of Maryland, 25, 597–622.
- Heydebrand, W. (1989) *New organizational forms*. *Work and occupations*. 16(3), 323-357.
- Inandi, B. Tunc, F. Gilic (2013), *School Administrators' Leadership: Styles and Resistance to Change*, *International Journal of Academic Research*, 5 (5), 196-203.
- Kim, J. Song, E. Lee, S. (2013) *Organizational Change And Employee, Organizational Identification: Mediation, Of Perceived Uncertainty, Social Behavior And Personality*, 41 (6), 1019-1034.
- Kets de Vries, M. (2007). *Executives complexes*. *Science Direct*, 36(4), 377-391.
- Kets de Vries, M. (2004) *Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics*, Pergamon, 22 (2), 183–200.
- Kets de Vries, M. y Balazs K. (1998). *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation y Change*. Pergamon, 16(5), 611–622.
- Kets de Vries, M. (1987) *Prisoners of Leadership*, Fontainebleau, France, 87 (36), 43.
- Levitt, B., March, J. (1988) *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology*. 14(1), 319-338.
- McKendal M. (1993). *The tyranny of change: organizational development revisited*. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 93-104.
- Miller J.Y Labovitz S. (1973). *Individual reactions to organizational conflict y change*. *The Sociological Quarterly*, 14(4), 556-575.
- Muñoz, R. (2002). *Paradigmas Organizacionales y gestión humana; Por una nueva ética de la*

- relación laboral. Revista universidad Universidad EAFIT N°127. Páginas 9-17. Medellín, Colombia.
- Montaño, Hirose, Luis (1994), Argumentos para un debate sobre la modernidad, *Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura burocrática*. Universidad Autónoma Metropolitana., pp.67-92.
- O'Toole, J. (1996). El liderazgo del cambio: Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre. 1st ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, S., M. Vakola, and A. Armenakis (2011), Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461-524.
- Passenheim, O. (2010). Change Management Dinamarca, Prof. Dr. Olaf Passenheim & Ventus Publishing ApS.
- RIM ZID (2006) Comprendre le Changement Organisationnel à Travers les Émotions, (Tesis Maîtrise en Administration des Affaires), Université du Québec, Montréal.
- Robbins, S. DeCenzo, D. Coulter, M. (2013) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson educación.
- Robbins, S. DeCenzo, D. and Moon, H. (2009) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Mexico: Pearson educación.
- Rubiano, M. Rubio, A. Bravo, L. (2007) Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: perspectivas en psicología*. 3(4), 301-315.
- Ruggieri, S. Abbate C. (2013) Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and personality*, 41 (7), 1171 - 1178.

- Schalk, R. Van der Heijden, De Lang and Van Veldhoven, M. (2011). Long-term developments in individual work behaviour: Patterns of stability and change. *The British Psychological Society*, 84 (1), 215–227.
- Schalk R. Van der Heijden B. de Lange A. 1y Van Veldhoven M. (2011), Long-term developments in individual work behaviour: Patterns of stability ychange. *The British Psychological Society*, 84, 215–227.
- Senge, P. kleiner, A. Roberts. C, Ross, C. Rot, G. Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. 1st ed. Bogota: Norma SA.
- Shvarstein, L. (1997) *La psicología social de las organizaciones*. Capítulo 1. Páginas 20-53. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina.
- Stein M. (2003) *Unbounded Irrationality: Risk yOrganizational Narcissism at Long Term Capital Management*, *The Tavistock Institute*, 56 (5), 523-540.
- Stanley D. Meyer J. and Topolnytsky L. (2005). Employee cynicism y resistance to organizational change. *Journal of Business y Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Torres F. Ramírez D. (2013) *del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista virtual Universidad Católica del norte*, 39, 152-164.
- Tvedt S. Saksvik Per Øystein y Nytrø K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23(1), 80-98.
- Winkin, Yves (comp., 1994) *La nueva comunicación*. Barcelona, Kairós.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. *Mémoire de Maitrise*. Montreal: Université du Québec à Montréal.
- Zehir C. Müceldili Büs,Ra. Altindag E. Ehitog lu Y. Zehir S. (2014). *Charismatic Leadership*

and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Ethical Climate.  
Social Behavior And Personality, 42 (8), 1365-1376.

## ANEXOS

### Estructura del instrumento

ESTAMENTO	COLABORADORES	
TEMA	PREGUNTAS	INTECIÓN
<b>ORGANIZACIONES</b>	¿Qué percepción tiene acerca de la empresa donde trabaja?	Identificar la idea general que tiene el colaborador de la organización, permitiendo la emergencia de ideas y afectos, con el fin de clasificarla en un concepto teórico específico.
	¿Que caracteriza la organización donde trabaja?	Establecer una jerarquía de significados para el colaborador, con el fin de identificar lo que le es más representativo y hacer un mayor filtro del tipo de organización.
	¿Cómo define la relación entre los diferentes niveles?	Identificar en un primero momento la relación con líderes y permitir que se proyecten sentires acerca del líder inmediato.
	¿Qué retos tiene la organización para mejorar?	Evidenciar posiciones críticas frente a la organización y construir elementos para la propuesta de valor.

## LÍDEREZ

<b>LIDERAZGO</b>	¿Qué idea tiene de líder organizacional?	Entender el significado que el entrevistado le otorga a "líder" y construir el insumo para triangular su percepción con la definición que se referencia en la investigación.
	¿Cómo percibe usted el liderazgo que hay en la organización?	Entender la posición que asume en entrevistado (positiva o negativa) frente al tema de liderazgo organizacional, buscando realizar una clasificación del estilo de liderazgo organizacional.
	¿Cómo percibe el nuevo líder y como percibía el anterior?	Hacer una comparación de estilos buscando identificar relaciones entre los comportamientos de resistencia y el estilo de liderazgo.
	¿Qué retos tiene usted como nuevo líder con el grupo de trabajo?	Evidenciar posiciones críticas frente a la organización y construir elementos para la propuesta de valor.
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO</b>	¿Tengo entendido que están pasando por un proceso de cambio de líder, hábleme acerca de ese cambio?	Indagar por la percepción frente al cambio de líder.

	<p>¿Cómo ha sido este proceso de cambio para usted?</p>	<p>Saber que posición crítica asume.</p>
	<p>¿Cuándo no ha estado de acuerdo con algo del proceso, como lo demuestra? Y ¿qué piensa de esa reacción?</p>	<p>Recoger información para caracterizar los comportamientos de resistencia.</p>
	<p>¿Qué comportamientos más significativos evidencio usted en sus colaboradores frente a ese cambio? ¿Por qué cree que se comportaron así?</p>	<p>Recoger información para caracterizar los comportamientos de resistencia, a través de la proyección.</p>
	<p>¿Cómo expresa usted cuando está de acuerdo o no con algo?</p>	<p>Recoger información para caracterizar los comportamientos de resistencia.</p>

<b>MEJORES PRÁCTICAS</b>	<p>Si usted fuera líder que esta llegando nuevo a la organización, que cree que debe hacer para que el proceso de cambio tenga buenos resultados?</p>	<p>Que el entrevistado proyecte lo que considera fallo desde el líder.</p>
	<p>?Si usted tuviera que volver a pasar por una situación similar, que cambiaria en pro de mejorar los resultados?</p>	<p>Identificar los errores que el entrevistado considera que se cometieron en el proceso y recoger información para proponer mejores prácticas.</p>
	<p>Que criterios considera fundamentales para afrontar una situación de estas?</p>	<p>Recoger información para clasificar posibles alternativas de solución y proponer mejores prácticas.</p>