

CAUSAS QUE PRODUCEN Y MODIFICAN LA RESISTENCIA AL CAMBIO



ING. ROBERTO J. NAVARRO *

Han sido muchos los estudios que se han hecho sobre los factores que intervienen y afectan el comportamiento humano y las necesidades en los diferentes tipos de organizaciones como son los estudios de Abraham H. Maslow⁽¹⁾ donde se consideran los factores y jerarquía de las necesidades humanas, según se muestra en la figura No. 1.

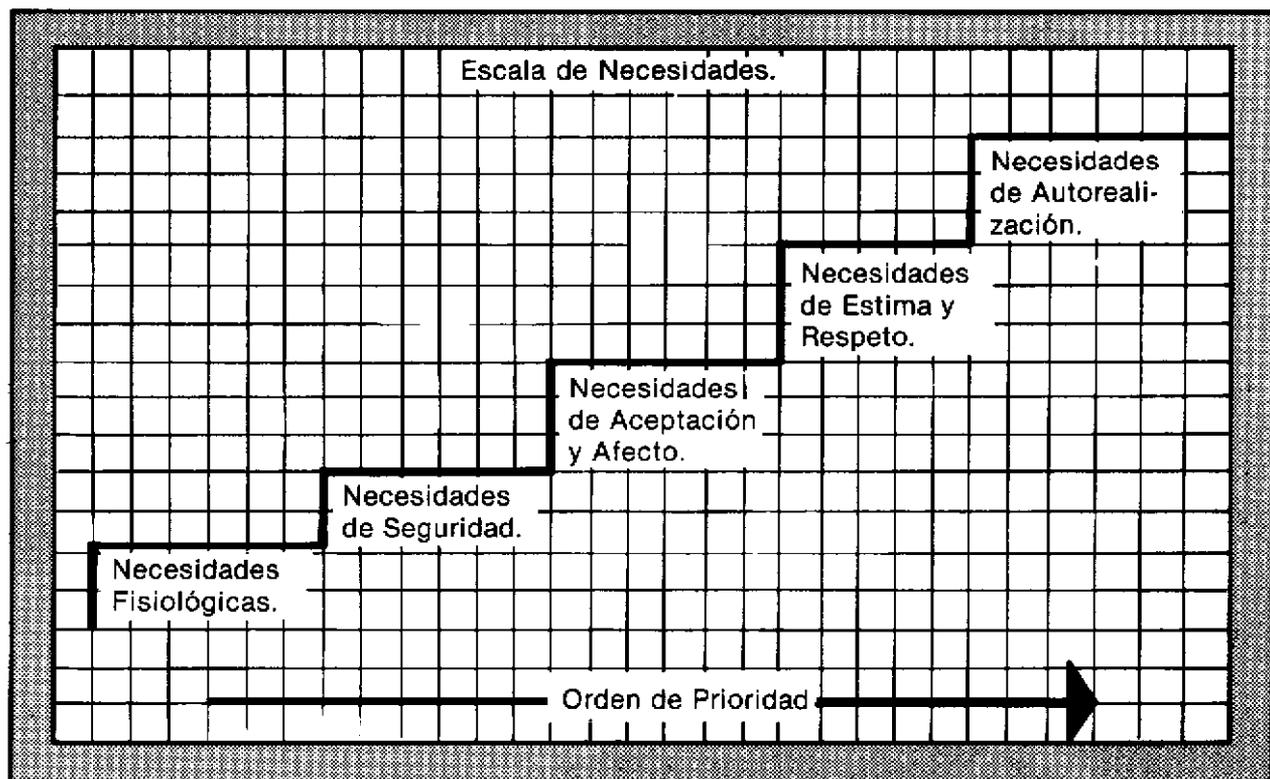
Y un concepto básico de esta teoría es el de prepotencia, es decir cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas surge el 2º grupo y el 3er. grupo no es prepotente sino hasta que el 2º está razonablemente satisfecho, una crítica sobre este aspecto es que no ha sido comprobado empíricamente y que además resulta

diferente en otros países como México.⁽²⁾

Así también se consideran los estudios de Douglas McGregor y las teorías X e Y⁽³⁾, donde se establece que el comportamiento está influenciado por sus cre-

* El autor es alumno de la Sección de Graduados de la I.S.C.A.

Figura No. 1.



encias como en el caso de los directivos y si uno piensa que la gente es floja e irresponsable, entonces no creerá en ellos.— McGregor concluye que la creencia de muchos directivos es que la gente es tonta y floja, que se resiste al cambio, sin ambición, simplona de donde el comportamiento del directivo es autoritario y manipulador basado en la premisa de que la gente baja cuando se le premia o se presiona y así quedó estable-

cido en el concepto de dirigir: "Obtener cosas hechas a través de otras personas".

Otra manera de pensar (teoría Y) son los que consideran valores de tipo social; en realidad la gente es ambiciosa, trabajadora e imaginativa, que les gusta asumir responsabilidades, desarrollar habilidades, lograr metas y los directivos se previenen de ellos con métodos autoritarios de dirección y control que

frustran y terminan con la personalidad, la respuesta de acuerdo a la teoría Y está en el cambio de las creencias básicas del directivo para ser amigable y que comparta el proceso de toma de decisiones.— Sin embargo esta teoría de McGregor es sólo una opinión y no hechos pues no tuvo relevancia empírica, es decir no se probó por medio de cuestionarios, entrevistas, etc., que pudieran dar validez a la misma; otros autores como Thomas J.

Watson, G.M. Verity, G. Eastman, W. Procter, enfatizaban la dignidad y esfuerzo de los individuos y de la responsabilidad del directivo de ayudar a las personas a desarrollarse de acuerdo a sus

habilidades.

L.A. Allen ⁽⁴⁾ llevó a cabo un experimento para ver la vigencia de la teoría Y, diseñó un cuestionario para 259 directivos de

93 empresas, estos directivos fueron de nivel medio y alto, con un promedio de 10 años de experiencia, los resultados se presentan en el cuadro No. 1.

CUADRO 1

	Dice que los Directivos piensan que:	Teoría y Encuesta que muestra lo que los Directivos creen.		
		SI %	NO %	algunas veces %
¿Es la gente ambiciosa?	No	17.5	1	81.5
¿Es la gente brillante?	No	16.6	8.5	74.9
¿Le gusta a la gente ser líder?	No	20.2	39.2	40.6
¿Desea la gente responsabilidades?	No	24.5	23.9	51.6
¿Tiene la gente resistencia al cambio?	Si	86.4	1.0	12.6
¿Es la gente simplona?	Si	31.6	6.4	62.0

En base a estos resultados se propuso la teoría M, que establece:

- 1 El objetivo de la dirección es usar los recursos de la empresa (humano, material, tecnológico) para

lograr sus objetivos.

2. La gente es motivada para trabajar, por factores complejos que pueden ser biológicos, psicológicos, sociales y económicos.

3. La gente en promedio, primero atiende sus propias necesidades y objetivos, sin embargo coopera con otros.

4. Alguna gente no le gusta la responsabilidad y prefiere

relegarse, otros son ambiciosos y desean ser líderes, la mayoría queda de manera intermedia.

5. Un progreso real ocurre cuando directivos y subordinados, tratan de entender sus necesidades, reglas y trabajan juntos para lograr sus objetivos.

En el mundo real hay gente tonta, irresponsable y floja y el directivo debe conocerlos y usar en este caso una dirección autoritaria.— La gente que es responsable y trabajadora es más efectiva en un ambiente de participación, verdad y democracia.

La resistencia al cambio: Los directivos piensan que pueden vencerla por medio de una buena comunicación y dando a la gente más responsabilidad, así como autoridad para hacer sus propias decisiones.— Pueden hacerlos, que estén dispuestos a cambiar sus propias ideas sin tener que forzarlos a que lo hagan, también piensan que para vencer esta resistencia a un cambio tecnológico se requiere de alguna forma su participación; Paul R. Lawrence ⁽⁵⁾ indica que la resistencia de la gente no es una innovación técnica en su trabajo sino un cambio en su relación social en una organización y uno de los más recalcitrantes problemas con que los efectivos se topan, es precisamente esta resistencia que se

refleja de diferentes formas como una reducción persistente de resultados, ausentismo, solicitud de transferencias, conflictos, hostilidades, tendencias a huelgas y por supuesto un gran número de razones pseudológicas de porqué no se lleva a cabo este cambio y es frecuente oír explicar a directivos a veces que la gente se "Resiste al cambio".

Una solución que se ha popularizado es que para vencer esta resistencia se debe involucrar a la gente a "participar" en el cambio; esto quedó comprobado en la investigación de P. R. Lawrence que trabajó con 4 grupos; el 1º de no participación, 2º de participación a través de la representación, 3º y 4º de total participación; los resultados del grupo 1, fueron de disminución de resultados, hostilidad, quejas y abandono del experimento, los grupos 3 y 4, los resultados superaron a lo previsto, no hubo hostilidad ni abandonos; de donde se concluye que la resistencia al cambio será vencida haciendo que la gente se involucre en el cambio haciendo que participe en él y la participación es un sentimiento de la gente y no un acto mecánico.

Cambio social: Considerando aún el experimento de Lawrence, se observa que sería útil pensar en que el cambio tiene 2 aspectos: Social y Técnico; el técnico es el hacer una modificación

medible en la rutina física del trabajo, el social se refiere a la manera en que se afectan las relaciones establecidas en la organización y los aspectos sociales son los que determinan la presencia o ausencia de resistencia; acerca de la manera en que un directivo del más alto nivel, debe seguir con su propio trabajo, a fin de introducirlo al cambio es conducirse con la gente encargada del cambio (staff) de la misma manera que el desea que traten a los empleados y debe darse cuenta que estos encargados resisten también el cambio social, y lo más importante es que el directivo piense en sus tareas primarias y la manera de facilitar la comunicación y el entendimiento entre las gentes con diferentes puntos de vista, por ejemplo, entre control y producción que constantemente tienen problemas y que en un momento dado están ambos grupos incluidos en un cambio.— Esto no quiere decir que el directivo pase su tiempo con las diferentes personas discutiendo los problemas humanos del cambio, sino debe discutir programas, detalles técnicos, asignación de trabajos, pero debe también vigilar la comunicación entre los grupos respecto a puntos de interés de la dirección; cuando el administrador está interesado con estos problemas y actúa para facilitar el entendimiento, será con un mayor sentido de propósito común, con pocas palabras y menos an-

siedad y una mayor aceptación a las críticas, más atención a problemas específicos.

Otra actitud que conduce a problemas es que los directivos o especialistas tienen la idea de que toda la gente que se involucra, presenta resistencia al cambio, es decir se resiste a una idea que se le presente, los tratan como si fueran a vender sus ideas a personas obstinadas.

También se deben considerar los esfuerzos de J. Scanlon⁽⁶⁾, que estaban inspirados en una profunda y fundamentalmente creencia de la dignidad del individuo, en su capacidad de crecimiento y aprendizaje, en su posibilidad de contribuir valiosamente "no sólo con sus manos, sino con la cabeza" a la prosperidad de la compañía en la que trabaja; el plan Scanlon establece tres grandes condiciones a fin de lograr la colaboración de la gente:

1. Area de colaboración con una maquinaria formalmente establecida.
2. Un objetivo común, importante y realista.
3. Un adecuado sistema psicológico de compensaciones económicas y no económicas.

y establece que el proceso no es fácil y parte del aprendizaje es duro pero se origina un respeto mutuo que conjura hasta las desaveniencias más violentas.

La resistencia al cambio es una reacción principalmente a determinados métodos de introducir el cambio más que una característica humana permanente y el plan Scanlon minimiza esta resistencia porque incorpora a los empleados al proceso de producir el cambio en lugar de imponerlo, disminuyendo los conflictos sobre la participación de los empleados y constituye una demostración de que el autocontrol es mucho más eficaz que la autoridad impuesta desde afuera.

Las mejoras requieren cambios y L. Moore⁽⁷⁾, considera que sólo en una organización en línea puede lograr estos cambios y la manera de acción, energía y presión que son creadas por los directivos, actúan como una amenaza y no como un estímulo para mejorar; considera que a la gente realmente le gusta cambiar con el fin de lograr el perfeccionamiento y los directivos deben tener el tino y habilidad de acoplar nuevas ideas con situaciones anteriores para lograr una ventaja importante por medio de la conversación, impugnar y consultar como propósito para mejorar y además saber de la inutilidad de la presión, ya que la razón por-

que el esfuerzo para mejorar no se cumple, es porque los trabajadores no están interesados en el cambio.

Otra explicación es que la reacción natural de una persona hacia lo nuevo, es una reacción negativa automática (resistencia al cambio) y no falta de interés sino un resentimiento o ansiedad por la introducción del camino para el cambio. Tratando de convencer a alguien de las ventajas de un nuevo método a veces suena como crítica del antiguo método, con el cual una persona estaba acostumbrada.

En la formación de grupos, cada componente se ha incorporado por razones personales y tiene su propia idea con respecto al fin que el grupo persigue, así como la forma en que puede aprovecharse del esfuerzo colectivo; por lo general surgen 2 alternativas, el individuo puede cambiar de opinión y ver la realidad en términos de interés común o bien tiene la influencia suficiente como para hacer cambiar de opinión a los demás y atraerlos en su forma de pensar⁽⁸⁾, en casi todos los casos encontramos éstas dos alternativas y es él quien se ve obligado a hacer las mayores concesiones.— Si no puede cambiar, el grupo lo rechaza, si el grupo no se deja convencer por el individuo, éste termina por abandonarlo.

Resistencia a la autoridad: Los componentes de todo grupo tienden a resistirse ante la autoridad, no desean ser dominados y no han aprendido todavía que todo miembro debe estar dispuesto a sacrificar una parte de su libertad personal para asegurar el funcionamiento eficaz del grupo.— Una alternativa, consiste en eliminar o doblegar esa resistencia por medio de fuerzas externas, inductación u otras medidas pero se corre el riesgo de destruir la vitalidad del grupo y la eficacia del mismo dependerá solamente del grado de capacitación de sus directivos; también en el grupo se debe ver la falta de uniformidad, al inicio de su formación cada integrante tiende a hacer el trabajo que le corresponde en la forma que prefiere y cuanta más libertad se concede a los individuos en ésta primera etapa más inestable es el grupo por lo que se deberá contar con una dirección fuerte y centralizada que les prive momentáneamente de esa libertad para posteriormente concederla dentro de los límites que cada individuo pueda ejercerla sin peligro alguno, pero sobre todo será el mantener la cohesión del grupo hasta conseguir que los integrantes subordinen sus propios intereses a los del conjunto y el primer medio para mantener la cohesión es por medio de la fuerza, coerción, amenazas internas.

Otro obstáculo de resistencia

al cambio es la evolución de los directivos que han llegado a la cúspide gracias a su esfuerzo y capacidad, no pueden comprender que sus métodos hayan pasado de moda y se aíslan de los problemas presentes.

El principio de la resistencia al cambio: Cuanto más se aparte un plan de los métodos ya aceptados, tanto mayor será la resistencia que se le oponga, la gente teme y se opone a cualquier plan que presente un cambio drástico y por lo general se dedica el 98% de la planificación al aspecto técnico y solamente un 2% al factor humano; el cambio tiende a despertar sospechas y oposición, el temor es uno de los motivos principales puesto que tenemos aquello que no conocemos además la rutina es a veces muy cómoda y la gente se resiste a salir de ella.

Cómo vencer la resistencia: La clave está en la participación, comunicación y demostrar qué ventajas tiene el cambio; el factor tiempo es también importante, hay que permitir que los demás estudien el plan y lleguen a comprenderlo antes de llevarlo a la práctica, los directivos generalmente deciden que el impulso para mejorar debe venir de los niveles altos, y de acuerdo a la presión de éste a los grupos, se daña la argumentación y discusión con ellos hasta que la inercia y la inactividad se rompa y piensen con razonamiento; en la

necesidad para una nueva actitud tal vez la primera y más importante área para el directivo a investigar es su propia actitud hacia el perfeccionamiento y su manera de alcanzarlo ya que es muy común la total adopción y creencia de acción, esto es, la idea de que producción debe producir, ventas vender, por inferencia —o por palabras y hechos— cualquier diversificación de interés no es aprobado y cómo puede haber mejoras cuando un directivo toma la actitud de que un hombre debe mantenerse ocupado o sea que éste es difícil que encuentre una respuesta a cualquier consecuencia mientras esté en medio de los problemas, así mismo la frase “deja de pensar y ponte a trabajar” puede ahogar iniciativas o creatividad, más que cualquier otro factor, así mismo existen tres verdades que deben ser del conocimiento de los directivos y que debían convertirse en una filosofía operativa básica y natural en cada individuo, para mejorar:

1. Trabajadores y supervisores generalmente poseen el mismo sentimiento acerca de mejoras que los directivos, a cualquiera le gusta mejorar contemplado en términos de progreso, desarrollo y avance.
2. A cualquiera le gusta unirse o marchar juntos.



3. A cualquiera le gusta contribuir o experimentar.

También se considera que la gente no se resiste al cambio y no resienten las críticas sino que se resisten a ser cambiados y resienten ser criticados o sea que se resisten a ser empujados al cambio y ser martilleados con críticas; incluso a nivel de vicepresidencias, estas personas resienten los propósitos de la misma manera que cualquiera.

Técnicas de grupos de acción: Lo que esto debe significar para un directivo, si este desea una mejoría, es ver las técnicas de acción conjunta y de participación y esta última ha sido distorsionada a veces ya que se usa como un truco para manipular, lo cual no es bueno.

Participación de la oportunidad para la autocrítica y para iniciar e instituir cambios en los métodos, procedimientos y técnicas de los miembros del grupo y los esfuerzos del grupo da como resultado un reconocimiento para los miembros que colaboraron, además el trabajo en equipo libera muchas habilidades laten-

tes de los participantes; se debe considerar que la participación no significa ganar amigos o influir en la gente.

Nada interfiere más en la participación por grupos que el tener una junta sin un propósito claro para el grupo, por lo que es conveniente tener antecedentes sobre lo que tratará y además evitar las interrupciones; el directivo no debe usar este grupo si ya conoce la respuesta, para evitar la manipulación y no debe usarse para rehuir su responsabilidad y sobre todo creer en el grupo.

Las personas son felices cuando contribuyen con un esfuerzo máximo para lograr un objetivo ⁽⁹⁾ y sienten que es importante y esperan que sus esfuerzos sean reconocidos y Mills en su escala de recompensas sugiere que una evaluación periódica conduce a una reafirmación más que a una crítica y que el sistema de unidad de responsabilidad conduce a la gente a sentir que ellos tienen más responsabilidad; es decir el clima se crea y se caracteriza por un mayor reto, sentido de inclusión social y espíritu de grupo y un punto po-

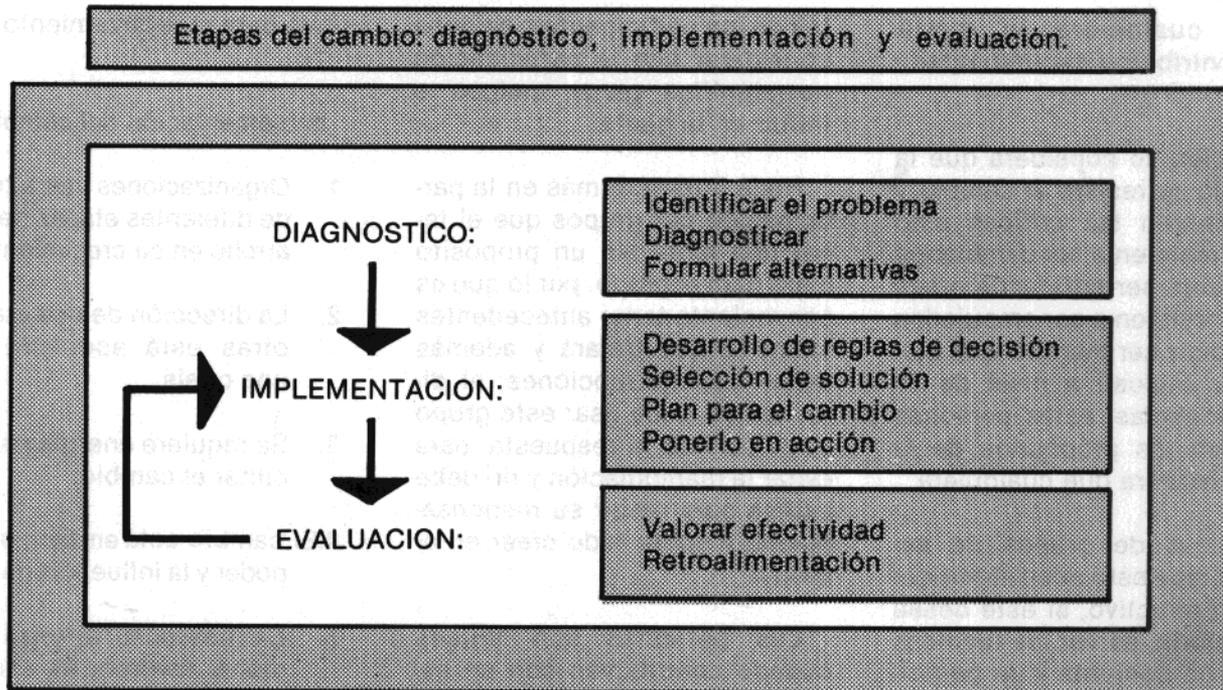
sitivo para el reforzamiento.

Implementación del cambio ⁽¹⁰⁾:

1. Organizaciones van a través de diferentes etapas de desarrollo en su crecimiento.
2. La dirección de una etapa a otras está asociada con una crisis.
3. Se requiere energía para facilitar el cambio.
4. El cambio está en función del poder y la influencia de éste.
5. La estructura organizacional favorece la asimilación de nuevas ideas.
6. El cambio no es siempre resistido, hay un nivel óptimo de cambio en el cual gente y organizaciones pueden manejarse.

El cambio es logrado por revisión de organigramas, por reglas y establecimiento de políticas y por logros en las relaciones humanas y desarrollo organizacional.





El diagnóstico está relacionado con la identificación, delimitación y definición de un problema, (asunto, reto, oportunidades) sus causas, consecuencias y efectos en la viabilidad organizacional y se logra esto por medio de entrevistas, juntas, cuestionarios.

Implementación: básicamente los ejecutivos deben tratar de unir la teoría organizacional con las actividades estratégicas de planeación, manejo operacional y actividades tácticas.— Solamente una planeación táctica podrá vencer la resistencia y lo más importante es conocer que la planeación del cambio no es

tanto un programa sino un proceso participativo e iterativo y donde se debe establecer claramente quién, qué, dónde, cuándo, cuánto, a qué costo.

Evaluación: qué tanto se alcanzarán los objetivos, que disfunción fue generada.

¿Pero qué están tratando de lograr los directivos con el cambio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, veinte años atrás la respuesta sería simple: estaría dada en términos de aumentar la productividad y las utilidades.—

Pero en la fase de relaciones hu-

manas, el objeto de cambiar era el cambio de actitud, mejorar la motivación y elevar la moral, pero de nuevo con la esperanza de que tales cambios (psicológicos) pudieran mejorar la efectividad de las tareas.

En retrospectiva se presume que la iniciativa para el cambio está dada con un mayor poder en la cima de la jerarquía involucrando una acción unilateral donde el cambio es logrado por decreto o por la opción de sustitución, pero en la administración moderna, es diferente considerando que lo importante es, no tanto lo que hizo, sino cómo lo hizo y más aún quién o

quiénes lo hicieron. para lograr el cambio donde hay 3 fases: estática, cambiante y de reforzamiento.

K. Lewin, sugiere un modelo

EL PROCESO DEL CAMBIO

	Estático	Cambiante	Reforzamiento
Meta.	Inapropiado.	Generalizado.	Específico.
Relación Social.	Rompimiento.	Nuevo y Tenue.	Nuevo y reforzado.
Autoestima.	Ansiedad, Tensión.	Crecimiento.	Nueva integración.
Motivo para Cambiar.	Externo.	Externo/interno.	Interno.

Estático: debe entenderse como el proceso de movilización, frustración, tensión, desintegración y dependencia.

Cambiante: es posible por la desintegración de relaciones de grupo inapropiadas, patrones de comportamiento y estilos de vida y el punto de partida de la fase de cambio es facilitando

la formulación de grupos, de nuevas metas, estrategias y procesos relevantes a sus necesidades y aspiraciones, este paso maximiza la participación y ayuda al flujo de la comunicación.

Reforzamiento: se relaciona con la reintegración de fuerzas del sistema a través de la formulación de nuevas reglas y rela-

ciones; valores, normas, sanciones son también reconfirmadas, antes de que el proceso de cambio se lleve a cabo es necesario que exista una considerable tensión en el sistema, generalmente los niveles sustanciales de tensión se generan por alguna falla tecnológica, cambio económico o emergencias y esta movilización de energía, es lo que los consultores o directivos buscan que "explote".

Es básico para el funcionamiento del proceso de cambio el renunciar a la autoridad tradicional y a la dependencia, lo que ayuda a un rápido movimiento a través de las fases del proceso sin embargo esto requiere cierto grado de subversividad donde podría incluirse el rechazo al líder conforme el grupo ve la realidad en las nuevas reglas, y relaciones, por esto éste método se ha convertido en un ingrediente crucial en cualquier proceso colaborativo para lograr un cambio planeado.

¿Puede afirmarse que la resistencia al cambio es un fenómeno anormal o patológico? De acuerdo con cierta opinión, es más bien un síntoma: cuando hay resistencia real no se debe concebir como un obstáculo que es necesario superar.— En cambio puede atribuírsele más bien el carácter de una útil señal de peligro, la señal de que algo anda mal ⁽¹⁶⁾. Como se ha señalado, lo que determina la reacción del sujeto frente a un estímulo es la interacción con el medio y cuando una fuerza extraña, aunque aceptada, como la jerarquía administrativa promueve cambios fundamentales de la estructura de la organización, la distribución o los métodos de trabajo, se manifiesta automáticamente una tendencia intrínseca del grupo y lo que modifica esta resistencia es la interacción del medio o zona de indiferencia y condicionan al individuo o

al grupo para aceptarlas.— La resistencia al cambio se manifiesta fuera de esta zona de indiferencia cuando la acción de la dirección administrativa tiene una fundamental importancia para el trabajador; la reacción natural y muy humana de cada individuo es considerar de que modo cada acto influirá en él.—

Cuanto mayor sea la seguridad emocional, técnica o incluso financiera del individuo, contemplará con mayor objetividad los cambios promovidos por el grupo; pero pocos individuos alcanzan el nivel emocional en que, sea cual fuere la iniciativa, se abstienen de considerarla con cierto grado de subjetividad.— Es decir no se resiste al cambio sino que rechaza la inseguridad.

Tanto la resistencia al cambio como la frustración son frecuentemente subproductos inherentes a las prácticas del liderazgo industrial.

Hay frustración cuando el superior no identifica las necesidades del individuo y no le permite cierta forma de autodesarrollo, en sí misma la frustración no es un factor negativo.— Sin frustración no podría haber aprendizaje y es necesario que se frustre la capacidad del individuo para utilizar su conocimiento y sus cualidades actuales si se quiere que acreciente su saber y desarrolle nuevas cualidades; la ta-

rea del administrador consiste en determinar el nivel de frustración que el individuo puede aceptar sin perjuicio para su desarrollo; cuando atenúa o agrava las frustraciones de sus subordinados, el directivo suele ocupar una posición unilateral y rara vez tropieza con dificultades, en cambio sí encuentra obstáculos importantes cuando debe resolver problemas multilaterales.— La introducción de nuevos métodos y de nuevas estructuras de organización parece ser un problema exclusivo de la dirección con muy poca atención a las reacciones de los subordinados que se oponen activamente a la iniciativa lógica y coherente de la dirección a fin de aliviar fricciones organizativas, sustitución de procesos antiguos.— Cuando el directivo afronta este tipo de resistencia suele desconcertarse ante una actitud que se le antoja una oposición reaccionaria a los métodos nuevos.

La resistencia al cambio no es un fenómeno que se manifieste sólo en el mundo de los negocios, aparece en todos los sectores de la sociedad.— En su movimiento de modernización de Turquía, Kemal Ataturk, comprobó que era necesario apelar a la acción policial con el fin de poner término al uso del velo por la mujer musulmana.— Mahatma Gandhi, descubrió que necesitaba todo el peso de su influencia para lograr que los in-

tocables se mezclasen con las restantes castas de la India.—

En Estados Unidos, fue necesario el poder del gobierno federal para forzar la integración de razas en los estados sureños.

La resistencia al cambio, es un fenómeno con el cual los líderes tropiezan en todos los sectores de la vida.— El directivo no puede dejar de afrontarlo del mismo modo que no puede resolver los problemas de la empresa, hundiendo la cabeza en la arena.

Cuando intenta superar la resistencia al cambio, el administrador debe identificar las razones que la determinan.— El problema fundamental es generalmente el temor a lo desconocido y la inquietud acerca del modo en que el cambio influirá personalmente en el individuo.— Si el administrador puede eliminar la inseguridad individual, habrá avanzado mucho por el camino que lleva a la aceptación del cambio.

El administrador debe utilizar su capacidad de percepción con el objeto de determinar si la acción proyectada es aceptable por el grupo y además profundizar con el fin de ubicar de cuál motivación podrá hacer uso para persuadir al grupo sobre la necesidad de que acepte los cambios; siendo necesario en este punto que adopte un papel de li-

derazgo, que por su naturaleza implica un elevado nivel de participación; aunque en algunos casos, incluso la capacidad de percepción y de persuasión de un líder, resulta insuficiente para superar la resistencia al cambio.

El objetivo supremo del hombre es realizarse como individuo creador y original, sujeto únicamente a sus posibilidades innatas y a los límites de la realidad.— Cuando se aparta el hombre de dicha meta se convierte, en un “animal disminuido”.— Esta misma meta general es aplicable al trabajo del hombre, tanto como a la totalidad de su vida; la oportunidad de realización individual conducirá a actitudes positivas vinculadas, con el trabajo y éstas a su vez originarán una producción más elevada.

Conclusiones.

Considerando los estudios de McGregor ⁽³⁾ y de Allen ⁽⁴⁾ es decir las teorías Y y M, es decir generalizar sobre la conducta de los individuos, ya que aspectos como: ambición, ser o no brillantes, deseos de ser líder están sujetos a otros factores que si bien no se señalan quedan comprendidos en la frase “algunas veces” del cuadro No. 1; que en

ambas teorías se coincide en afirmar que la gente se resiste al cambio.

(Teoría M indica en el orden de un 85%) y esta resistencia o mejor dicho la manera de vencerla se relaciona con el tipo de autoridad y forma de poder, de los directivos ⁽¹²⁾, el grado de responsabilidad de la gente que también está sujeta a factores intrínsecos de ellos mismos; si bien se exalta (Teoría M) la participación de las gentes basándose en la opinión de los directivos, el autor considera que se debe ejercer una dirección con tendencia autoritaria participativa a fin de preservar la unidad de mando, o sea que se establece que para lograr vencer la resistencia se sugiere ser autoritario y/o dar cabida a la participación, en ambos casos se logra este cambio, siendo necesario profundizar más en este punto, pues sólo se deja a la habilidad del directivo el “dejar o no que haya participación” estando en juego la misma autoridad ya que a mayor participación entran en juego habilidades personales de los participantes que la reforzarían o la debilitarían. Desde luego no perder de vista que los grupos más productivos son aquellos que siguen un sistema participativo ⁽¹³⁾.

Se deberá conocer de una manera directa, lo que los individuos (no los directivos) piensan

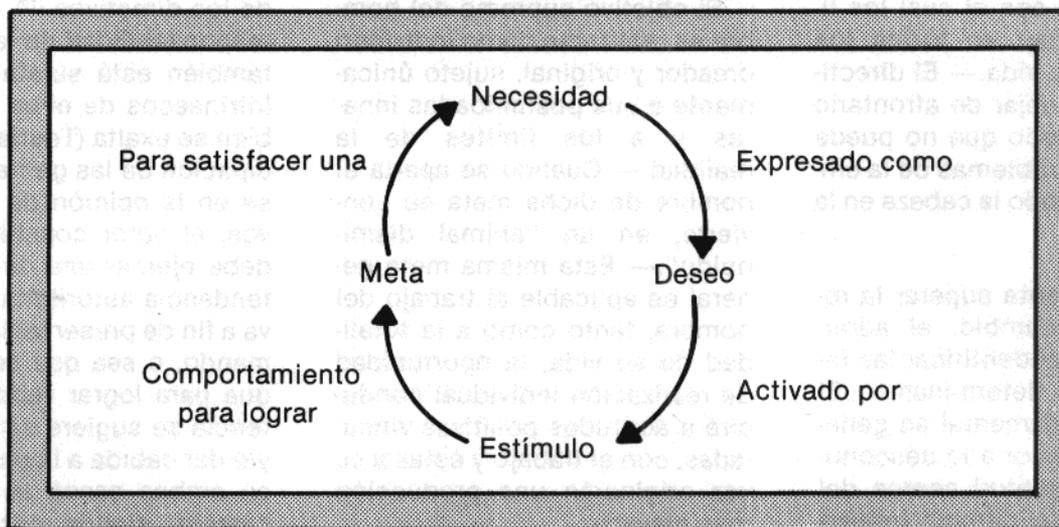
o creen sobre la resistencia al cambio y la relación que pudieran tener con los diferentes estilos de liderazgo.

Se establece que la gente no

se resiste al cambio sino a la manera de llevarlo a cabo y de acuerdo a las actitudes y necesidades de los individuos, desde luego condicionados a estímulo

los (autoritarismo o participación) lo que daría el círculo de acuerdo a la figura No. (2)

Figura No. 2



En organizaciones es fundamental tener objetivos y planes bien definidos, sin embargo puesto que se trata de un sistema dinámico hay necesidad de corregir o aún cambiar los planes principalmente, dando como consecuencia una resistencia a cambios sobre todo cuando se presenta un imprevisto, la manera de evitar esta resistencia de la gente es por medio de una amplia información del porqué de los cambios cuando esto suceda (¿Burocratismo?).

Actualmente una de las mayo-

res preocupaciones, son las condiciones de trabajo y el bienestar por lo que día a día se deben tomar más en cuenta estos aspectos humanos y no solo el 2% que reportan han dedicado a este punto.

De las diferentes teorías se establece que la resistencia al cambio depende de la persona misma, es decir de sus necesidades y deseos, ya que trabajos reportados ⁽¹⁵⁾ dan como resultado que los individuos cuando se agrupan, se arreglan considerando su realización, su satisfac-

ción, además de otras variables, y los estímulos para vencer esta resistencia están en relación al estilo de liderazgo que se ejerza sobre esta persona y como los cambios son constantes y a cada cambio se presenta una crisis que hay que vencer, se podría hacer la siguiente pregunta: ¿la mayoría de los aspectos humanos principalmente los relacionados a la resistencia al cambio, están predestinados a someterse a una pequeña minoría o desean someterlos a esta minoría? ⁽¹¹⁾

BIBLIOGRAFIA.

1. Maslow, A.H., a Theory of Human Motivation, in Motivation and Personality, 2o. Ed., Harper and Bro. Publishers Inc. 1954.
2. Arias, F.G. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1976.
3. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, The Management Review, 1957, 46, No. 11, 27-30.
4. Allen, L.A., M for Management: Theory Y Updated, "Personnel Journal", December 1973, 1061-1067.
5. Lawrence, P.R., How to deal with Resistance to Change, Harvard Business Review on Management, Harper and Bro. 390-405.
6. McGregor, D., Mando y Motivación. Ed. Diana, S.A., 1975 117-127.
7. Moore, L.B., To Much Management, To Little Change, Harvard Business Review, 1956, 34, 41-48.
8. Allen, L.A., La Función Directiva como Profesión, Ed. McGraw Hill, N.Y., 1967, 39-69, 109-111.
9. Litwin, H.G., Motivation and Organizational Climate, Ed. Division of Reseach Graduate, School of Business Administration, Harvard University, 1969, 153.
10. Kelly, J., Organizational Behavior, Ed. Richard Irwin Inc., 1974, 635.
11. Reynolds, P.D., A Primer in Theory Construction, Ed. The Bobbs-Merrill Company, Inc. 1976, 99.
12. Carlisle, H.M., Management Essentials: Concepts and Applications, Science Research Associates, Inc. Chicago, 1979, Cap. 15 y 16.
13. Likert, R., The Human Organization, Ed. McGregor Hill Book Co, 1967, 4-10.
14. Trewatha, R.L., Newport, G.M., Management Functions and Behavior, Business Publications, Inc. Dallas, 1979, Cap. 17.
15. Osborn, R.M., Hunt, J.G., Jauch, L.R., Organization Theory and Integrated Approach, John Willey and Sons, N.Y., 1980, Cap. 12.
16. Douglas, C. Basil, Conducción y Liderazgo, Ed. El Ateneo, Argentina, 1972, 60-62.