

EL CAMBIO, REACCIONES Y RESISTENCIA. UN ENFOQUE PARA ESTIMAR LOS PATRONES DE RESPUESTA EMPRESARIAL E INDIVIDUALES EN LA COMERCIALIZADORA ESCAMBRAY*

Prof. DrC. Ing. Arturo Luis Romero*

RESUMEN

Se realiza una exposición que ratifica como el cambio debe convertirse en una herramienta del desarrollo humano, de aprendizaje y de revolución en el pensamiento, lo cual debe ser reconocido por los directivos empresariales responsables de desarrollar la infraestructura para implementar y promover este desde el interior de las empresas, con particular énfasis en la gestión del conocimiento, la innovación, la tecnología, la comunicación, y el capital humano. Se exponen, en sentido general, algunas de las principales y más manifiestas reacciones al cambio en las empresas, no las únicas, haciendo énfasis en la necesidad de percibir las e identificarlas como un importante aspecto para garantizar su adecuada gestión y se brindan ciertas herramientas analíticas, seleccionada entre las diversas reportadas en la literatura, que pueden ayudar a identificar los patrones de respuesta individuales y a nivel de empresa en medio de este proceso, cuya finalidad es aportar un lenguaje común que facilite la comunicación y el análisis a lo largo y dentro de muchos sistemas empresariales, cuya aplicación contribuirá a lograr que el equipo de trabajo intente llegar a alguna conclusión sobre los temas que se abordan, a que explore nuevos problemas y elabore algún significado más profundo entre los miembros, a que estructuren sus percepciones sobre cómo está respondiendo la empresa al cambio, siempre en un intento de lograr pensamiento convergente. Tal enfoque se ha estructurado en cuatro dimensiones y estas tienen asociadas cuatro declaraciones que facilitará estimar la percepción de las personas en cuanto a las actitudes, comportamiento y reacciones al cambio en el momento en el cual se aplicó la herramienta.

** : Ingeniero Civil. Ingeniero Hidráulico. Doctor en Ciencias. Profesor Titular. Investigador Titular. Master en Cálculo Estructural de Obras de Ingeniería. Diplomado en Dirección de Empresas, Marketing y Negociaciones. Master en Dirección Integrada de Proyectos. Homologación Europea en *Project Management*. Diplomado en Estrategias de Negocios y Comunicación. Diplomado en Gestión de Riesgos, Gestión de la Calidad y Ambiental. Director de Procesos. Comercializadora Escambray. E-mail: arturo@escambray.com.cu

INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial cubano está sujeto a una serie de rápidos y profundos cambios que, inevitablemente, están propiciando una profunda transformación de los procesos, las estrategias y las estructuras organizativas en la sociedad y en las empresas. Ciertamente el contexto empresarial se halla inmerso en un profundo proceso de cambio y reestructuración, sobre todo debido a la aparición y difusión que, de manera continua, se está produciendo en las nuevas formas de gestión empresarial. Constituye éste un proceso al cual las empresas no pueden permanecer ajenas, debiendo tratar de incorporar y gestionar adecuadamente todos aquellos instrumentos y mecanismos que les permitan ofrecer un mayor valor agregado como resultado de su propio proceso de cambio.

En consecuencia, es de primordial importancia avanzar en este amplio proceso de gestión de cambios en el contexto empresarial, tal como lo han expresado de manera explícita los máximos dirigentes del país en función del desarrollo y actualización del sistema empresarial. El cambio debe convertirse en una herramienta del desarrollo humano, de aprendizaje y de revolución en el pensamiento, por las oportunidades que ofrece no sólo a la sociedad, sino a las personas, a las organizaciones y las comunidades en el desarrollo de su pleno potencial, en promover su desarrollo sostenible y en mejorar su calidad de vida.

Su interpretación y aplicación creativa, intensiva e inclusiva contribuirá favorablemente a la solución de problemas fundamentales vinculados a las personas, la sociedad, las empresas y sus desafíos económicos, sociales y culturales, los cuales deben estar en el centro de la atención de cualquier empresa. Es cierto que la implementación de los cambios impone nuevos retos y desafíos, pero es necesario enfrentar y vencer tales retos y desafíos y, también, estudiar, seleccionar y emplear los métodos más modernos de gestión de cambios.

Se reconoce que la apropiación y el uso de las teorías y herramientas más modernas de gestión de cambio han motivado importantes modificaciones en todos los aspectos de la dinámica empresarial, transformando no sólo la forma en que las empresas llevan a cabo sus actividades productivas, sino también la creación de nuevos sectores de la actividad económica y el empleo. Del mismo modo, su implementación en la práctica ha modificado ciertos conceptos y actuaciones, y motivado el surgimiento de nuevas formas en la construcción cultural generadas desde la propia empresa.

Como un resultado consecuente con este proceso de cambio, en la empresa Comercializadora Escambray se ha convertido en una práctica usual la utilización con enfoque sistémico y carácter sistemático a intervalos precisados en los procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización de Listas de Chequeos, utilizadas como documentos de referencia en las auditorías internas y como parte del control interno, útiles además para la implementación práctica del concepto de autoevaluación, así como de diversos sistemas de encuestas con la finalidad de evaluar el estado de funcionamiento de los diferentes sistemas de gestión y garantizar su mejoramiento continuo. Estas herramientas, **a su vez, se conciben como elementos "vivos", que son sistemáticamente actualizados y mejorados en dependencia de los cambios y transformaciones del entorno y los diferentes escenarios que en consecuencia se presentan.** También, sobre la base de las sugerencias y criterios surgidos a partir de la experiencia práctica de los evaluadores y de los diferentes públicos a quienes se aplican las referidas herramientas.

Así, se pueden mencionar las Listas de Chequeo para evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad tomando como Norma de referencia la ISO 9001:2008; Gestión Ambiental (ISO 14001:2004); Capital Humano (ISO 18000; NC- 3000-3002); Control Interno (Resolución 60/11, de la Contraloría General de la República de Cuba), y otras como la asociada a la actividad de Logística; el sistema de encuestas para evaluar clima organizacional, comunicación, promoción y publicidad; satisfacción de clientes internos y externos;

Desarrollo Organizacional; Ciencia, Innovación y Tecnología; Gestión Informática y otras. Se han empleado, además, como herramientas de autoevaluación los Modelos de Excelencia Europeo e Iberoamericano.

En todos los casos, se ha tratado que las herramientas referidas sean objetivas, adecuadas a la actividad que se pretende evaluar y que garanticen la trazabilidad y evaluación de los procesos involucrados y su interacción, intentando una utilización adecuada y suficiente, lo cual motiva constantes cambios y modificaciones con la finalidad de su actualización a las siempre nuevas condiciones, evitando que tengan un carácter superficial, con pretensión de que resulten completas, y brinden información suficiente para caracterizar y evaluar la actividad o tarea específica, de modo que faciliten realizar análisis integrales que incluyan la posibilidad de evaluar la interrelación entre los diferentes procesos de la organización. Se intenta no sólo lograr la participación de los públicos y partes interesadas sino también que se involucren en la gestión de la empresa.

Sin embargo, no se disponía hasta el momento en la organización de alguna herramienta que permitiera evaluar el comportamiento de la empresa y su reacción ante las transiciones, cómo se están sintiendo las personas, cómo aprende la empresa durante todo este proceso, y el tipo de liderazgo requerido para gestionar el cambio. Tal propuesta, en primera instancia, constituye el objetivo fundamental de este trabajo, lo que unido al convencimiento de la alta dirección de la empresa de convertirla en una organización que Aprende a Aprender, necesita generar una cultura que le permita resistir el análisis unidimensional y las respuestas preceptivas individuales, generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y la precisión de responsabilidades individuales y colectivas.

Del mismo modo, es una pretensión del autor de que el trabajo contribuya, por muy difícil que pueda parecer, a la comprensión de que retener el análisis individual en la solución de problemas mientras se toma suficiente tiempo para permitir que estos sean ventilados en lo colectivo, es la esencia del liderazgo en una empresa de aprendizaje. Este proceso puede resultar complejo y atemorizante para ejecutivos educados en la responsabilidad individual y en la evaluación externa, pero necesario si ha de llevarse a cabo el aprendizaje empresarial. El colectivo aprende cuando tiene a su disposición toda la información sobre el problema, no sólo la opinión preestablecida como correcta en cualquier valoración preliminar. En verdad, se necesita competencia para permitir que surja la opinión contraria y, al mismo tiempo, extraer las objeciones, razonables e irracionales por igual. En este sentido es apropiado recordar que un principio básico de la teoría de sistemas es que la heterogeneidad produce energía mientras que la homogeneidad conduce a la entropía.

En consecuencia, en la actual práctica empresarial cubana es necesario utilizar un enfoque abierto al cambio y como prioridad necesaria, los directivos empresariales deben reconocer la importancia de desarrollar la infraestructura imprescindible para implementar y promover este desde el interior mismo de las empresas, con particular énfasis en la gestión del conocimiento, la innovación, la tecnología y la comunicación a la cual la máxima dirección del país le otorga un lugar preferencial como condición para el pleno ejercicio de la crítica y la participación de los trabajadores en el desarrollo de sus empresas y como las principales herramientas de la gestión del cambio.

Se aclara, que en la elaboración del trabajo no se han tomado patrones particulares de actuación, ni se hace referencia a ninguna institución específica. Las situaciones y actuaciones que se comentan pueden surgir o no en determinados momentos y circunstancias y en unas u otras empresas, con independencia de su objeto social o actividad específica. Detectar y reconocer su posible surgimiento, contribuirá positivamente a su adecuada gestión y a evitar su proliferación, lo cual debe verse como una obligación del equipo de dirección de cualquier empresa. El negar o desconocer su posible existencia o surgimiento nunca será positivo, más bien será un freno al desarrollo y al logro de los objetivos previstos, como lo puede ser el surgimiento de rivalidades internas, supuesto cultural que tiene como base la vieja ética de los antagonismos y cuyos defectos son demasiados para garantizar que funcione bajo las concepciones de convivencia y requerimientos empresariales actuales.

Me asiste la esperanza de no abordar en el trabajo menos de lo necesario ni más de lo prudente, en función del objetivo previsto para el mismo.

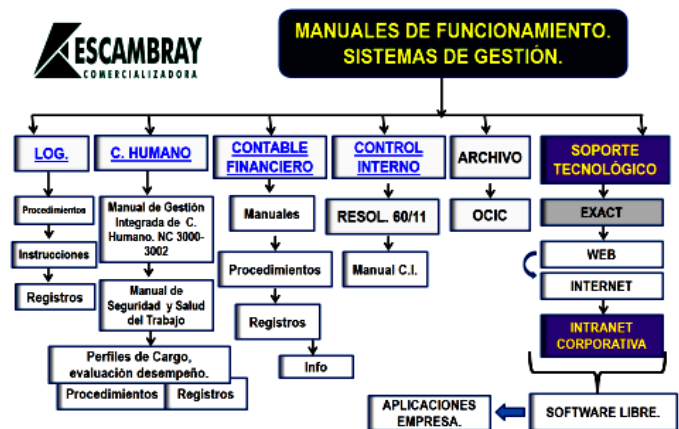
1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ESCAMBRAY

La Comercializadora Escambray constituye el canal comercializador del Ministerio de la Construcción (MICONS) de los materiales, equipos y herramientas para la construcción y otros, aportando al proceso inversionista del país la comercialización sobre parámetros integrales de servicio, lo que representa un elemento de equilibrio en los plazos de entrega a las inversiones y mantenimiento constructivo en el país. En la figura 1 se muestra la interesante y competitiva distribución en todo el territorio nacional cubano.



Figura 1. Presencia de la Comercializadora Escambray en Cuba.

Es una empresa en Perfeccionamiento Empresarial que dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado por la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba, un Sistema de Gestión de Comunicación, de Gestión Ambiental, de Gestión de Capital Humano, de Ciencia, Innovación y Tecnología y se encuentra implementada la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, herramienta de vital importancia para el control interno en las empresas cubanas. En la figura 2, se muestra resumidamente el contenido de los diferentes manuales de funcionamiento y documentación propia (particular) asociada a los diferentes procesos y sistemas de gestión de la organización.



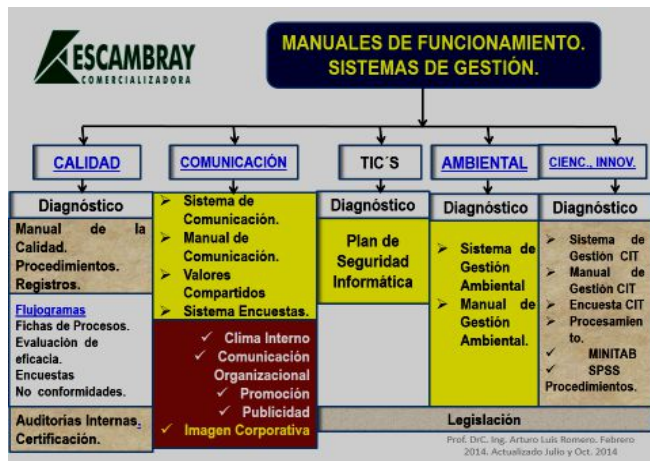


Figura 2. Contenido de los diferentes Sistemas de Gestión de la Comercializadora Escambray y documentación específica asociada.

Una información más detallada sobre la empresa puede ser vista en otro trabajo del autor, titulado **“Las TIC en la gestión y la Educación Empresarial. Una perspectiva para la Comercializadora Escambray”** publicado en:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/uso-de-tics-en-la-gestion-empresarial-de-la-comercializadora-escambray-cuba.htm>

EL CAMBIO

Ya nada es sencillo, nada es estable en el mundo empresarial. El ambiente de los negocios cambia a ojos vistas y lo hace rápidamente y radicalmente, en forma que a menudo nos deja perplejos. La situación actual de cambios sociales y transformaciones económicas tendrá un impacto importante no sólo sobre las estructuras sociales, sino también sobre las empresariales, a la vez que acarrea sobre estos elementos culturales y problemas éticos que pueden resultar inéditos en muchas de ellas y, al mismo tiempo, difíciles de evitar.

Los procesos de cambio provocan la aparición de nuevas contradicciones, lo que abre el espacio a nuevas subjetividades, nuevas aspiraciones, muchas de las cuales son muy difíciles de satisfacer, las diferencias se acentúan y ciertos individuos tienen más suerte para cumplir con sus aspiraciones que otros, lo cual refuerza el desarrollo de un fuerte individualismo, ambivalente desde un punto de vista ético puesto que, por un lado, favorece iniciativas importantes para la supervivencia de las empresas y la posibilidad de encontrar nuevas soluciones económicas y de gestión, pero, por otro lado, provoca una lucha cotidiana de tipo individual que concentra la mayor parte de las aspiraciones en el bienestar personal y las actividades que pueden concurrir a ello. Se trata de consecuencias inevitables, aunque obviamente pueden ser limitadas.

Ahora, cualquier cosa que hagamos no basta. A lo que debemos acostumbrarnos es al cambio incremental, al que no podemos gestionar gradualmente, con planificación cuidadosa y lenta; si cuidadosa, pero no lenta y, en esta situación, tenemos que ser capaces de crear y garantizar un amplio consenso y una ejecución controlada. Así, nos vemos obligados no sólo a gestionar el cambio sino que tenemos que crearlo, aunque se trate de grandes cambios y rápidamente. En estos momentos si nos detenemos mucho tiempo a considerar los asuntos con mucha calma, la situación se modificará ante nuestros propios ojos, y nuestros juicios cuidadosos ya no tendrán aplicación.

Es importante entender que las viejas maneras de administrar ya no funcionan. Los complejos diagramas organizacionales y sistemas de comunicación, las jerarquías, la empresa vertical, todo el aparato de técnicas de administración de mando y control, ordeno y mando, ya no nos sirven en las actuales condiciones.

Los cambios son constantes y se suceden cada vez con más velocidad. El ejecutivo de hoy no puede esperar la estabilidad de hace 20 años, tiene que vivir forzosamente en el cambio. Las decisiones que se toman hoy

pueden no servir mañana, por lo que la resistencia de las personas al cambio es el gran enemigo de cualquier empresa, que se ve obligada a realizar los cambios que sean necesarios para ser competitiva y sobrevivir, sin más garantía de que en el futuro esperan más cambios para resolver las nuevas situaciones de competitividad que se presenten.

El tema de la resistencia a cambiar es la gran fuerza negativa que se opone al progreso y hace peligrar el futuro. En síntesis:

- Competitividad
- Cambios continuos
- Resistencia al cambio,

Estos, son tres de los elementos que ponen en peligro la vida de cualquier empresa, y que todo el personal de dirección debe conocer, dominar y trabajar prestando una atención primordial.

Pero estos temas no son solamente para la dirección, pues son temas de conciencia de grupo que deben ser enfrentados por toda la masa trabajadora. El objetivo es llegar a ser una empresa de excelencia, por lo que todos debemos unificar nuestros esfuerzos para ello.

El cambio podrá ser tan profundo que sobrepasará los límites de una simple cuestión técnica. Tocaré no solamente lo que nuestros directivos hacen sino lo que ellos son. No sólo su sentido de la tarea y cómo abordarla, sino su sentido de sí mismos. No sólo su manera de ver el mundo sino su manera de vivir en el mundo.

Los directivos empresariales tienen la obligación de proporcionar elementos, herramientas, información, mediante acciones formativas, para que todo trabajador pueda entender la situación y colaborar para lograr los objetivos previstos. Tienen que convertirse en líderes educadores, entrenadores, capacitadores de sus colaboradores. No basta apuntar a otros con el dedo índice y dar indicaciones, instrucciones, órdenes. Este no es el punto durante un proceso de cambio, aunque muchos lo sigan haciendo. Estos, más bien demuestran no entender.

Hoy muchos líderes y directivos piensan que los negocios se hacen con números (como el “balance general”), o fuerzas (como “las fuerzas del mercado”), o incluso de carne y hueso (“nuestro personal”). Pero eso visto fríamente, de manera aislada y sin la necesaria integración que requiere, pudiera convertirse en una equivocación. En primer lugar, y en general, los negocios se hacen de ideas; ideas, expresadas en palabras y acciones. Como expresara Fidel en ocasión de un discurso pronunciado en el aula Magna de la Universidad Central de Venezuela el día 3 de Febrero de 1999 *“Una revolución sólo puede ser hija de la cultura de las ideas”*. Revolución, es cambio; cambio, es revolución.

En los momentos de cambio organizacional es importante tener presente que sólo el individuo es capaz de dominar el conocimiento y la tecnología existente, de crear nuevas técnicas y, además, de generar las ideas que podrían revolucionar las empresas; en fin, de comprender adecuadamente el cambio.

Sin dudas, el capital humano constituye el eslabón y agente fundamental de todo este proceso de cambio. En consecuencia, el éxito de las empresas depende de la forma en que se trate a su capital humano, de cómo se trata la resistencia al cambio y de la forma de motivar e integrar a las personas en un proyecto que ilusione. La dirección debe crear ilusión, dar confianza y motivar, crear ideas y ponerlas en práctica. Debe aprovechar este proceso como una etapa de aprendizaje, con carácter inclusivo y no exclusivo, como una oportunidad para revolucionar el pensamiento y alfabetizar la conciencia. Si no se sabe liderar a las personas, no hay empresas.

En la actualidad siempre serán necesarios nuevos diseños organizacionales, una nueva filosofía, otra forma de dirigir las organizaciones o de configurarlas, que integre a las personas en una dinámica de cambio como forma de ser competitivos. Las personas no son, ni pueden ser, sujeto pasivo del cambio; son el propio instrumento de cambio y según sus actividades, conocimientos, disposición a trabajar en equipo, espíritu de colaboración,

cooperación real, comportamientos, creencias, hábitos, percepciones y emociones serán capaces de orientar más o menos a las empresas hacia el éxito.

Teniendo en cuenta la formación básicamente técnica del capital humano de muchas empresas, y probablemente los limitados conocimientos recibidos durante su formación profesional en cómo manejar estos aspectos básicos asociados a los cambios y su gestión, y sobre la forma de reorientar actitudes y comportamientos, el nuevo modelo empresarial, el nuevo diseño y la nueva acción de la dirección es, sin lugar a dudas, la formación humana (enseñar a cambiar las actitudes y la cultura organizacional) de base que puede haber faltado en esa educación, pero sin la cual no es posible la cooperación que ayude a desarrollar la competitividad de las empresas. Lo anterior influirá también en la formación de los valores empresariales y cómo éstos cambian con el reconocimiento de las personas.

Durante un proceso de cambio organizacional es importante el trabajo en equipo, eliminando las **“aldeas privadas”**; es importante compartir la información y el conocimiento, eliminando el **“sectarismo”** y el **“secretismo”**; es importante ser abiertos, honestos, confiar y respetar a los demás, eliminando la manipulación y el engaño, comportamientos que sólo llevan a la división interna en las propias empresas; es necesario identificar qué es lo urgente y qué es lo importante, para evitar que todo se convierta en urgente, lo cual puede contribuir a que se conviertan las empresas en **“salas de urgencias”**, esto destruye cualquier estrategia y planificación; hay que velar porque no se diluya la esencia, el verdadero sentido de lo que se debe priorizar y hacer y por lo cual se existe como empresa; hay que velar incansablemente por lograr más felicidad en las personas y, en este sentido, todo el esfuerzo que se haga siempre será poco; ahora, el éxito se cifra en los aportes y la colaboración de los trabajadores, no en su desconfianza y división. Resulta imprescindible la unión, lograr la hegemonía grupal.

Las personas pueden planificar, organizar, cooperar, influyendo sobre su entorno y sobre su futuro. El primer interesado en que las empresas continúen adelante es el trabajador, quien ha dejado de ser sujeto pasivo, que espera a **“ver qué pasa”**, para transformarse en sujeto activo que discute, promueve mejoras, busca el ahorro de tiempo, de costos y la mejora de la calidad como camino de la supervivencia y del desarrollo.

Son numerosos los autores que han planteado que las organizaciones de más futuro serán aquellas que mejor preparados tengan a su capital humano, que estén más abiertos al cambio y a la asimilación de las nuevas tecnologías, conocimientos, y las que hayan sido capaces de crear y desarrollar nuevas formas de influir positivamente en la vida de éstos, mejorando con ello su percepción de satisfacción vital, su capacidad de adaptación, su visión y su capacidad de proyectarse desde el presente hacia el futuro, su compromiso con todos los procesos de la organización, su capacidad de comunicación y enfrentar el trabajo en equipo, de interactuar, de participar y aprender de quienes los rodean, de aplicar lo que se aprende en beneficio de la organización, haciendo de esto un proceso dinámico, alejado de los formalismos y la rutina y, muy especialmente, su capacidad para involucrarse, más que comprometerse, en todas las actividades que desarrolla la organización, partiendo de la que ellos particularmente realizan. También, en la misma medida en que sean capaces de cultivar sus relaciones con los clientes y proveedores, incentivando en éstos el sentido de lealtad y haciéndolos sentirse como parte de la empresa.

Nuevas funciones, nuevas actitudes, nuevos valores, son un cambio de cultura en las empresas en el contexto internacional y que nos llevará hacia los próximos años. Quien no comprenda y quien no ponga en práctica estas ideas no tiene futuro. El éxito radica en la nueva formación que prepare a las personas para el **“saber ser”** tanto como para el **“saber hacer”**, que logre implicarlas en la ilusión de alcanzar los objetivos previstos a partir del proceso de cambio organizacional.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE CAMBIOS

Frecuentemente se emplean como equivalentes los conceptos de dirección y liderazgo, cuando sus significados son realmente diferentes.

En efecto, la función de dirección fue denominada desde inicios del pasado siglo mando y consistía en dirigir al personal, hacer funcionar al factor humano de la empresa. Así concebida, la dirección tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, tanto de ésta como de las personas que la componen.

La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización *dotados de autoridad formal*, siendo esta la característica que diferencia la dirección del liderazgo.

El concepto de liderazgo, que presenta ciertas diferencias con el ejercicio de la autoridad formal, surge alrededor de la década del 70 del pasado siglo, precisamente como resultado de distintos estudios desarrollados dentro de diferentes enfoques teóricos de la administración.

De este modo el liderazgo y la persona que lo ejerce, el líder, han sido y son objeto de innumerables trabajos en los cuales se han ido estableciendo diversos conceptos acerca de lo que significan y de los diferentes estilos de liderazgo existentes.

El liderazgo organizacional debe ser entendido como forma particular de influencia mediante la cual es posible lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de su colectivo, sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, a diferencia del director, quién sólo podrá influir en las acciones y decisiones de las personas gracias a su autoridad formal.

En la actualidad, se habla de liderazgo como sinónimo de dirección ya que se requiere la confluencia en una misma persona de ambas características (liderazgo y autoridad formal) lo cual motivará que su ejercicio sea más efectivo. Por esto, es entendible que se hable de facetas o estilos de liderazgo cuando se quiere hablar realmente de dirección o de dirección y liderazgo.

Diversos autores, profundizando en el concepto de liderazgo, plantean que quien lo ejerce, el líder, debe hacer alcanzar los objetivos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros del equipo de trabajo. Además, se plantea que el papel de los directivos es el de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga los *performances* cualitativos y cuantitativos máximos.
- Estimule y emplee la creatividad.
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

De todos modos, para la gestión de un proceso de cambio son preferibles los estilos de liderazgo en que la participación, la comunicación, la flexibilidad, la tolerancia, el respeto a las opiniones, el trabajo en equipo, la creatividad y el tratamiento adecuado de los conflictos, conformen un enfoque sistémico con la planificación estratégica atendiendo a la globalización del sistema, el consenso en las decisiones, el involucramiento y compromiso hacia los objetivos, el énfasis en los problemas humanos, además de los técnicos. En tal sentido, se debe brindar especial atención al reconocimiento del importante papel que desempeña el capital humano y su adecuada gestión en el éxito del proceso de cambio, su motivación, retribución, compensación, y cualesquiera otros aspectos que pueden resultar de alto interés humano.

Es importante tener claro que el liderazgo es un proceso compartido, y que la verdadera tarea de los que están en puestos de liderazgo en los procesos de cambio es la de propiciar la transición, combatir la banalidad, dar libertad a sus colaboradores, eliminar TODOS los obstáculos que puedan entorpecer el rendimiento de su equipo, cultivar la sinceridad, la amistad, el respeto, la franqueza, estructurar la organización para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la Política y la Estrategia, gestionar los conflictos, gestionar y mejorar los procesos, inspirar la innovación, evitar los efectos negativos de la agresividad, la ausencia de comprensión y la crítica irreflexiva en su equipo de trabajo, la discriminación y la exclusión, fomentar el diálogo, cultivar la flexibilidad, la tolerancia y la creatividad. El líder tiene que ser capaz de percibir y prever los pequeños errores y las pequeñas grietas, adelantarse a los cambios, marcar su espacio con sabiduría y respeto.

REACCIONES Y RESISTENCIA ANTE EL CAMBIO

En este epígrafe es mi pretensión resumir algunas de las más notables, visibles y frecuentes reacciones que pueden surgir durante un proceso de cambio organizacional y que se convierten en resistencias durante su gestión y, también, algunas que pueden contribuir favorablemente a la misma; como ya se expresó anteriormente, no se han tomado patrones particulares de actuación, ni se hace referencia a ninguna institución específica, se recoge más bien la experiencia internacional sobre el tema y la de más de 30 años de trabajo del autor en diferentes empresas en Cuba y en el extranjero; su adecuada y oportuna percepción e identificación, puede resultar no sólo necesaria sino hasta obligada, por quienes tienen la responsabilidad de gestionar el cambio. El percibir las y gestionarlas adecuadamente será muy favorable para la conducción del proceso; no tenerlas en cuenta, puede resultar catastrófico.

Con el deseo inconsciente de aferrarnos a la vida, las personas queremos cosas perennes, que duren mucho, que no se modifiquen, que no varíen, que no cambien. Continuar igual da cierta seguridad, de ahí algunos refranes como *“más vale malo conocido que bueno por conocer”*, que son limitadores, poco lógicos y menos realistas. En consecuencia, en toda gestión de cambio hay que tener presente que siempre surgirán nuevas conductas, comportamientos y actuaciones, que deben ser conocidas y considerados por los líderes. Así, surgirán opositores, tradicionalistas, espectadores, escépticos, oportunistas y, también, como no, los que apoyan el cambio; o visto desde otras perspectivas teóricas, apabullados, atrincherados, fanfarrones, estudiosos; esto, no hay que verlo como algo anormal sino como un elemento propio al proceso de cambio, como algo natural que debe ser adecuadamente percibido, identificado y gestionado para evitar situaciones adversas y, en el mejor de los casos, desagradables que retrasarían marcadamente la marcha hacia el éxito.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización estructural o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, **aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. De igual** manera, las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso.

Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera es posible mencionar al menos ocho formas primarias de **resistencia, y las “más visibles”, diría yo, que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:**

Confusión: Cuando este se hace presente resulta difícil la visualización del cambio y de sus consecuencias.

Critica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son, pueden o deben ser diferentes.

Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo: Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio: Provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Entrando en mayores complejidades, una de las primeras manifestaciones negativas que se pueden percibir durante un proceso de cambio es cómo las personas en la organización tienden a desarrollar estrechos lazos entre sí. En muchas ocasiones estos lazos nada tienen que ver con la finalidad de unir esfuerzos en la dirección del mejoramiento que se plantea lograr, sino que solo serán lazos personales, basados en intereses de un momento, ya sean de negocio, personales, comerciales, financieros, económicos, arribistas; en síntesis, intereses no legitimados socialmente. No tendrán nada que ver con el ambiente de trabajo en sí, sólo con la propia protección en una atmósfera de total desconfianza, aun cuando se intente mostrar lo contrario, y en clima receloso y bien incómodo.

En estas circunstancias, comenzará a crearse una especie de robo de ideas, y los ladrones obtendrán promociones por algo que realmente no han hecho, comenzándose a generar entre los trabajadores un sentimiento de injusticia por parte de la administración, que cierto o no, atentarán contra su imagen y contra la confianza que en la misma se deposita. Es importante tener en cuenta que la confianza trasciende y nos afecta o perjudica más allá de lo que generalmente se habla o visualiza.

En consecuencia, no florecen las nuevas ideas, la voluntad de cambiar, de innovar, de dar el rendimiento óptimo. Este ambiente motivará que las llamadas virtudes sociales se afecten y modifiquen sensiblemente, como no fuera para fines subrepticios, que nada tienen que ver con los objetivos de las empresas, y mucho menos, con los de su mejor capital humano. Esta típica situación comienza a generar una especie de *“círculos de actuación entre amigos”*, la cual se puede sintetizar en algo así como *“sólo mis amigos son de confiar”*, dejan de ser importantes y de verdadero interés las buenas y desinteresadas actuaciones asociadas al mejoramiento de la organización, el deseo de participar, la preparación de las personas. Son otros intereses, muchas veces no manifiestos, aunque percibidos por muchos, los que comienzan a moverse y a proliferar en las organizaciones.

Los comportamientos antes descritos son generadores de ciertas rivalidades internas tanto departamentales como personales, en las cuales las organizaciones no se pueden dar el lujo de desperdiciar sus energías y sus recursos; así, comienzan a florecer los chismes, las intrigas, los comentarios mal intencionados, las censuras, actitudes y comportamientos generadores de desacuerdos, celos, desconfianzas, divisiones; en fin, toda una serie de situaciones incómodas que no permiten trabajar ni concentrarse en las actividades fundamentales. Competir por los clientes, gestionar el cambio, lograr el mejoramiento continuo de la actividad empresarial requiere ya suficiente competencia, y de todo el tesón, la inteligencia, el esfuerzo coordinado y dirigido de las organizaciones y las personas que a ella pertenecen en función del logro de los objetivos que se ha planteado durante un proceso de cambio. Me gustaría ilustrar como gestionar actuaciones similares a partir de un razonamiento expresado por José Martí y que cito resumidamente a continuación.



**José Martí en carta a Gonzalo de Quesada, New York,
Octubre 29, 1889. Tomo I, pág. 247. Obras Completas**

“Refrene en cuanto a las personas, el entusiasmo natural a su gallardo corazón; y estudie los móviles torcidos que a veces se esconden bajo las más deslumbrantes prendas exteriores.

No hable mal ni bien de quien oiga hablar bien o mal, hasta saber si hay causa para el elogio o la censura, o si lo que se ha querido es acreditar o desacreditar a una persona por el medio indirecto e involuntario de Ud.

No hay encaje más fino que el que labran los hombres decididos a intrigar o necesitados de servir. Es necesario ser hábil y honrado, contra los que son hábiles, y no honrados.”

El formar coalición con otros para que colaboren en nuestra postura, contra determinadas propuestas que serán presentadas y analizadas durante un proceso de cambio organizacional, es considerada como una manera real de boicotear ese trabajo, y también altamente censurable para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo .

Prof. DrC. Ing. Arturo Luis Romero, Dirección de Procesos,
Mayo 2014

Durante un proceso de cambio, ocasionalmente, aunque con más frecuencia que la deseada o la que dicte la buena razón y las normas de comportamiento ético y social, la preparación y calificación profesional se puede **convertir en un “problema”**. Las personas no son tratadas con el respeto que merecen en función de su calificación e incluso posibilidades de aporte a los objetivos previstos en el proceso de cambio, y aunque el verbo reconoce el valor de las mismas y hasta el prestigio personal que de ella se deriva, las acciones poco hacen para demostrar su respeto al verbo. En síntesis, el verbo y la acción andan en direcciones angulares opuestas de 180°.

Del mismo modo, durante este proceso comienzan a proliferar actitudes en las cuales unos tienden a reclutar a otros para que se suban a su barco, y se interponen en el camino de aquellos que intentan realizar o apoyan los cambios individuales y empresariales previstos y necesarios, sin otra intención o interés verdadero que no sea contribuir al logro de los positivos objetivos que se han previsto durante el proceso de cambio. En tanto otros, aunque tienen la capacidad para aprender y cambiar muestran serias dificultades y reservas para hacerlo, enfrentando el cambio con retraimiento y evasión, y aunque trabajan con ahínco lo hacen apegados a las formas antiguas que a menudo resultan contraproducentes para solucionar los problemas. Estos, con frecuencia, se ven a sí mismos en peligro constante de ser reemplazados.

Desde niño aprendí de los mayores que algunos animales se caracterizan por ejecutar determinadas acciones fisiológicas para marcar su espacio, algo que me resultaba en verdad curioso. Sin embargo, las mayores sorpresas aparecieron después, cuando como profesional aprendí que una reacción típica de las personas durante un proceso de cambio es también marcar su espacio; por suerte, no a través de las mismas acciones fisiológicas de los animales. En las personas se añade una latente necesidad, manifiesta o no, de demostrar poder.

Otra forma de demostrar poder, por cierto muy ineficaz y dañina, es obviar la existencia e importancia de los mandos intermedios, o peor aún, determinados mandos intermedios, seleccionados no precisamente al azar y, con ello, la adecuada delegación de autoridad. Quienes así actúan creen, erróneamente, que tienen más poder; olvidan, que el poder compartido es realmente más poder. Estas manifestaciones de poder se pueden expresar

de infinitas formas y maneras; no obstante, entre las más típicas por su repetición, se pudieran mencionar: toma de decisiones inconsultas, aun cuando pudieron y hasta debieron ser consultadas; asumir funciones y responsabilidades que corresponden a otros, en muchos casos muy bien seleccionadas por los niveles de actuación y representación asociadas a las mismas, y hasta por los posibles beneficios que de estas pudieran derivarse.

La literatura internacional al reconocer y comentar la existencia de este tipo de actuación en la cual se obvian los mandos intermedios, la asocia en lo fundamental a los siguientes motivos: egoísmo, orgullo y desconfianza, interés económico, visión de los colaboradores como rivales. Este es uno de los más graves errores de la dirección y una de las fuentes más complejas de generación de conflictos personales incluso dentro del propio equipo de dirección.

Del mismo modo, puede comenzar a proliferar en las organizaciones el surgimiento y desarrollo de una especie de **síndrome del "reunionismo"** y, de ser posible, escoger días y horarios que puedan resultar molestos e incómodos para algunos de los participantes. En estos casos es perceptible como comienzan a proliferar en las organizaciones frases como: *"si yo puedo como..... no va a poder"*, *"si yo soy el jefe y vengo quien puede negarse"*; y, de la otra parte: *"tantos días y horarios con posibilidades de efectuar esta reunión y se escoge este"*; *"a quién se consultó para tomar tal decisión"*; *"a mí me informaron, no me consultaron"*, distinguiendo muy bien la diferencia entre informar y consultar. Otros muchos ejemplos podrían ser mencionados, pero haría muy extenso el trabajo.

Todo lo asociado a las reuniones en general, y también durante un período de transiciones en las empresas, ha sido un tema de alto interés para académicos e investigadores en el contexto internacional (Ver, figura 3). Por otra parte, se ha demostrado como en estas surgen interesantes actores que ante una valoración de una situación, exposición de criterios, puntos de vista o cualquier razonamiento surgido durante las mismas, otean constantemente el desarrollo de la reunión con el ánimo de interpretar y precisar **"hacia donde se mueve la balanza"** antes de expresar, si finalmente lo expresan, sus propios puntos de vista. Frecuentemente, si se expresan, lo hacen en concordancia con los criterios que más inclinan la balanza, y cuando no se expresan, sus actuaciones siempre van a resultar un clásico apoyo a los criterios predominantes.

Estas personas no sólo observan el movimiento de la balanza sino que se mueven con ella, se **"montan"** en ella y van cambiando sus criterios, puntos de vista y actuaciones según su movimiento. En verdad, estas personas resultan muy poco confiables, no tienen criterios propios, actúan como las veletas, son clásicos oportunistas que siempre están buscando una **"posición favorable"** para ellos en las nuevas circunstancias generadas por el cambio. Cuidado, siempre estarán del lado que más les convenga y no precisamente del lado del deber, no saben, y si lo saben no lo valoran, que el estar del lado del deber resulta siempre muy reconfortante y, también, ocasionalmente muy caro.

Ahora, me atrevo a sintetizar dos ideas que me impresionan pueden resultar de mucho interés para los directivos empresariales con el ánimo de mejorar el trabajo en equipo durante el desarrollo de una reunión y, por qué no, para poder conducir y gestionar mejor las mismas, de manera especial durante un proceso de cambio organizacional. Estas quedan resumidas en la figura 4.



Figura 3. Mejorar el Trabajo en Equipo. Lo que no debe suceder en una reunión

Otra situación que puede surgir y proliferar durante un proceso de cambio en las organizaciones, y que debe ser detectada a tiempo es cuando se comienza a *“premiar”* a quienes *“más horas trabajen”*, o a quienes puedan simular que trabajen más; actitud típica durante estos procesos, los simuladores de trabajo. Esto, sin percatarnos, comienza a generar un sentimiento de injusticia ya que aquellos que mejor trabajan, que su trabajo tiene una mayor calidad, que se ajustan con desinterés a los objetivos de ese momento en la organización, comienzan a pasar a planos *“invisibles”*, aunque en verdad, son invisibles visibles casi siempre para la mayoría. En estas circunstancias comienza a florecer una especie de culto a la mediocridad. Las personas lo ven, lo sienten, lo aprecian, con independencia de la finura con que se realice el tejido y se prepare el encaje. El rechazarlo, se puede convertir en un gran problema; el aceptarlo es, en verdad, el mayor problema; el vivirlo, es frustrante.

Lo anterior provoca que la calidad del trabajo pase a un plano secundario, comienza a surgir un sentimiento de simulación a través de constantes intentos por demostrar que se está muy ocupado, que lo importante no es lo que se hace y como se hace, sino para quien se hace. Esto mella y destruye las buenas relaciones interpersonales y, también, la posibilidad de alcanzar resultados favorables a partir de la bella y siempre útil acción de trabajar, a través de la cual el individuo se realiza, crece, se desarrolla y se supera a sí mismo.

Todas estas erradas y hasta criticables actuaciones crean un ambiente de trabajo en el cual prima la división y la exclusión, incluso dentro del propio equipo de dirección y extensivo al resto de los trabajadores, que de modo intencional o no, resultan poco favorables para lograr los mejores rendimientos individuales y, menos aún, los mejores resultados al alcance de las empresas.

LA CAPACITACIÓN DEL DIA.

Cultura Empresa

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Las reuniones

DEMUESTRE VOLUNTAD DE TRABAJAR CON EL GRUPO. Es de suponer que si usted decidió hacer la reunión es porque está preparado psicológicamente más para oír que para hablar, más para trabajar con las diferencias de opinión que con la uniformidad, más para promover los criterios que para imponer el suyo.

No es de suponer que lo que usted pretenda sea manipular el grupo para que ratifique las ideas que ya usted tiene elaboradas, o para que escuchen embelesados lo que usted dice.

Si usted no siente que tiene realmente tal voluntad, piense bien si vale la pena emplear así el tiempo de tantas personas y el suyo propio.

DESCONFIE DE LA MINIMIZACIÓN, A veces los participantes con cargos ejecutivos tratan de minimizar los asuntos críticos en que pueden estar implicados, sobre todo si en la reunión está presente un jefe superior importante.

En esos casos los problemas se desvanecen como por milagro gracias al influjo de frases como las siguientes: *"no hay lío, eso es ya historia antigua", "pura anécdota, eso no tiene influencia importante en los resultados", "ese es un problema nuestro que somos capaces de resolver por lo que no vale la pena discutirlo aquí", etc.*

Figura 4. Dos sugerencias para mejorar el Trabajo en Equipo y la conducción de reuniones de trabajo.

En el contexto actual del ambiente empresarial cubano es importante detectar el posible surgimiento de estas manifestaciones, luchar contra ellas donde se manifiesten y evitar que puedan proliferar actuaciones tan indeseables. En este sentido, se debe destacar los ingentes esfuerzos que realiza la máxima dirección del país para la capacitación de los directivos empresariales en las más modernas técnicas de dirección, todas las cuales niegan de una manera rotunda que los estilos hasta aquí mencionados y los que más adelante se seguirán comentando, funcionen adecuadamente.

En lo personal prefiero pensar que quienes sean generadores o partícipes de semejantes actuaciones, lo hacen por desconocimiento de las referidas técnicas o por influencias negativas de aquellos que las desconocen, pero nunca conociéndolas y habiendo recibido una adecuada y oportuna capacitación al respecto, como una negación a la ciencia en estas técnicas incorporadas.

Otra actuación que tiende a surgir, y desdichadamente puede proliferar durante un proceso de cambio es la manipulación, especie de alma gemela que transita casi siempre tomada de la mano del engaño y la mentira.

En algunas situaciones, los directivos utilizan el recurso de intentar disimuladamente influir sobre los demás. La manipulación puede involucrar el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos. Una de sus formas más comunes es la cooptación, que se produce cuando a un individuo se le otorga un papel importante en el diseño o puesta en práctica del cambio. En el caso de un grupo, dando a uno de sus líderes, o

alguien que el grupo respete, un papel relevante, clave, en el diseño o implantación del cambio. Esto, no es realmente una forma de participación, porque quienes están introduciendo el cambio no quieren consejos, sino simplemente su respaldo.

Si bien en ciertas circunstancias, esta puede ser una manera relativamente barata y aparentemente fácil de ganar el apoyo de un individuo o de un grupo, tiene sus peligrosas desventajas, ya que si las personas sienten que la están engañando para que no opongan resistencia, lo cual sucede con una alta frecuencia, o que no la están tratando equitativamente, o que le están mintiendo, puede reaccionar negativamente, lo cual puede ocasionar otro tipo de problemas, si los cooptados se las arreglan para influir en el diseño y puesta en práctica de cambios que no coincidan con los mejores intereses de la organización.

A mi modo de ver, la manipulación es una de las actuaciones más negativas, más nocivas dentro de una empresa, pues desencadena de manera natural sentimientos de rechazo, recelo, desconfianza, intranquilidad, desánimo, inseguridad, rivalidades, contradicciones, conflictos, que repercuten en el desempeño laboral del individuo, en su capacidad para abordar las tareas y cumplir los objetivos, en su rendimiento laboral y en las relaciones interpersonales, en los valores personales, de trabajo y con un impacto muy negativo en la empresa, e incluso en la sociedad.

El manipulador se considera a sí mismo una persona muy inteligente, sagaz y capaz, cuando en realidad, nada le es más ajeno, pues su ceguera y el auto recreo en su actuación, lo hace que olvide que el ser humano está dotado de ciertas facultades naturales que le permite adivinar de inmediato cuando alguien intenta manipularlo, "usarlo", con independencia incluso de su nivel intelectual, no le permite reconocer la capacidad de las otras personas, su sensibilidad para descubrir lo que intenta, de entrar en el juego, de alzarse por encima de la desagradable situación y de contribuir con eficiencia a los objetivos de la empresa. El manipulador es un ente dañino para cualquier organización empresarial.

La experiencia demuestra el surgimiento de otras actitudes que sería oportuno detectar de inmediato por los líderes y están referidas a aquellas personas que se extienden sobre sí mismos y sobre los demás, mostrando una gran comodidad con el cambio, lo cual es percibido y admirado por muchos al principio, cuando en realidad ocultan detrás de su fraudulenta actuación su incapacidad para aprender patrones de conducta más relevantes y apropiadas, no tienen capacidad ni idea de cómo aprender ni algún deseo de cambiar. Estas personas presionan para la acción y la actividad sin ningún fundamento en la teoría, el conocimiento, los avances científicos y tecnológicos o la comprensión, llegando a convencer a sus superiores de que realizan un trabajo significativo lo cual puede provocar una notable influencia y resultar muy tranquilizante para un jefe tenso, muy ocupado y muy comprometido.

Los líderes deben prestar especial atención a las personas que muestran estas conductas pues su exceso de optimismo, generalmente mal enfocado, y su capacidad para proporcionar un sentido de dirección rápido puede dar como resultado ascensos a puestos de influencia con dos resultados nefastos para las empresas: les da poder, por lo cual pueden conducir una empresa en la dirección contraria a la deseada y, aparta a líderes más analíticos y menos agresivos.

Pero el proceso de cambio también genera actitudes y comportamientos positivos en las empresas y durante el mismo existen personas que viven con aire retador en el lado derecho de los senderos, que tienen una gran autoestima y capacidad para el cambio y un alto nivel de comodidad con el mismo, que lo apoyan con conocimiento y comprensión, que se ocupan de los problemas y maduran como personas, que luchan por mantener unida la empresa, que aceptan la necesidad de tomar lo positivo de lo viejo y avanzar, que entienden el desafío, que ven resultados positivos en lo que otros ven situaciones negativas, que no pierden la capacidad de reír y utilizar el humor en forma consciente, y se adentran en el nivel de solución de los problemas sin personalizar los asuntos. Estos son los más valiosos pero por desdicha, al mismo tiempo, los más vulnerables.

Los directivos tienen que ser capaces de identificar a las personas con esas actitudes y comportamientos, pues esos son los que actúan como emprendedores dentro del proceso de cambio.

Algunas de las características distintivas de estas personas se pueden sintetizar en: capacidad para crear las oportunidades y no esperar a que estas aparezcan; tienen sueños importantes y proponen metas, a veces no comprendidas por todos, y hasta rechazadas y frenadas por muchos, ya sea por desconocimiento, falta de experiencia o ceguera espiritual, para transformar esos sueños en realidades; son capaces de abrir el abanico de la inteligencia, liderar la sensibilidad y expandir el coraje para poder conquistar lo que aman, admiran y necesitan más; no tienen miedo a recorrer caminos desconocidos, aun careciendo de brújula; aprenden a usar los fracasos como trampolines para las grandes victorias; saben valerse de las pérdidas como puntos de partida de los mejores triunfos; emplear las debilidades como alimento de la sabiduría; estas personas creen en la vida y jamás la desprecian; saben levantarse tantas veces y, una más, que las que puedan caerse, o ser derribados por otros; saben comenzar de nuevo tantas veces como sean necesarias. Llevan consigo y atesoran con gran cuidado una de las más valiosas perlas del pensamiento: el destino no es inevitable, sino algo que se elige.

Estas personas existen en todas las empresas, son los que marcan las diferencias por donde pasan. Ayudan, abren caminos, conquistan, ven aquello que no aparece a simple vista, corrigen errores, previenen equivocaciones; no son infalibles ni perfectos, pero no se lamentan de sus fracasos, sino que agradecen la posibilidad de poder seguir peleando de pie; estas personas tienen dudas, pero no caen como presas ante ellas, son esponjas que absorben con modestia las experiencias de los demás; se pueden equivocar muchas veces y, de hecho se equivocan y cometen errores, pero saben que ese es el precio que se debe pagar en ocasiones para lograr las grandes conquistas; saben, que más grave que equivocarse es hacerse a un lado y no intentarlo, por eso motivan a las personas, aportan soluciones que nadie ha pensado. Saben que quien sube al podio sin correr riesgos triunfa sin gloria.

La realidad es que el mundo es cambiante, los seres humanos somos cambiantes; nacemos, crecemos, envejecemos y morimos. La sociedad es cambiante, las leyes, las normas, las relaciones entre los grupos. Los países cambian, el mercado cambia y con ello los gustos, las preferencias y las demandas. Las empresas y las organizaciones que con ella se relacionan también deben cambiar constantemente, mejorar una y otra vez, y sus directivos tienen que vivir en el cambio, tienen que aprender a que no sólo se trabaja bien con gráficos y datos lógicos, lo cual ciertamente es necesario e importante, sino que deben transmitir sensibilidad, elogiar y reconocer a sus colaboradores, ver más allá del horizonte, sonreír en medio del caos, demostrar con su actitud y ejemplo que en las dificultades es cuando se abren las mejores posibilidades. Deben tener siempre presente que ***“Lo único que es constante en la vida es el cambio”***, esto demuestra el movimiento, esto es dialéctica, esto es revolución, esto es sentido del momento histórico. Este es el trabajo de todos los días y no el sublime trabajo de un día.

En estas circunstancias de cambio y las complejidades que se derivan de este proceso, es importante para seleccionar un buen directivo chequear su capacidad de aprendizaje, flexibilidad, creatividad, tolerancia a los cambios, rapidez en las decisiones, capacidad para aceptar e integrar los nuevos y necesarios conocimientos teóricos y prácticos, de trabajar en equipo, de ser honesto, rechazando aquellos candidatos que buscan situaciones estables, de poco riesgo, ocupar un lugar seguro, que desean mantener su ***“status quo”***, que les cueste tomar decisiones rápidas y, lo peor, ponerlas en marcha inmediatamente de forma efectiva; claro, sin que caigan en el síndrome de que todo es acción, más acción y sólo acción. En fin, resulta importante reconocer a aquellos que ponen sus intereses personales por encima de los intereses sociales que representarán y por los cuales deben responder, una vez asumidas sus responsabilidades.

Una decisión errada en un momento de cambio puede llevar al inmovilismo y este es la muerte; una buena decisión puede generar una interesante fuente de aprendizaje y actividad, y esta es vida, por eso cualquier actitud paralizante, que frene, que demore el cambio o lo impida es nefasta para las empresas.

Cuando algún directivo del equipo se aferra a los métodos que le han dado resultado en el pasado, no comprende ni visualiza los problemas, no aplica los conceptos dialécticos en la práctica cotidiana, sólo demuestra confianza en su propia e insuficiente experiencia, es reacio a incorporar nuevos conocimientos, formas y maneras de hacer, negando de este modo las leyes del desarrollo y de la evolución del conocimiento, cuando su falta de visión estratégica lo incapacita para poder apreciar lo que sucede o puede suceder no sólo en su entorno inmediato, sino más allá de éste, cuando no domina ningún tipo de información de cómo evoluciona y se prevé pueda evolucionar el mundo y, en consecuencia, la empresa que dirige, entonces obstaculiza el cambio y frena el desarrollo de cualquier empresa. Por esta razón, durante un proceso de cambio el no seleccionar al mejor preparado para el desarrollo de determinadas funciones, cargos o responsabilidades, sino a quien responde mejor a ciertos y ajenos intereses predefinidos y muchas veces no manifiestos, es algo realmente criticable y hasta sancionado por la más legítima razón y honradez.

Algunos directivos, debido a sus propias dificultades, sus temores, su educación, sus intereses, prefieren que las cosas sigan igual y, aunque se expresen a viva voz de acuerdo con el cambio, en la práctica ponen barreras, frenos, excusas, para que todo siga igual, se resisten al cambio. Estas resistencias pueden identificarse fácilmente cuando las personas hablan; un *“no puedo”*, un *“no tengo tiempo”* encierran muchas veces un *“no quiero”*; un *“eso no hay quien lo haga”*, *“esto es una locura”*, *“estas son teorías de otros países”*, encierran un *“no estoy preparado”*; en fin, una incapacidad latente y no manifiesta explícitamente. No realizan aportes positivos a una eficiente gestión de cambios. Sin dudas, los dirigentes que en la crisis ven la oportunidad de cambio, aprendizaje y superación van adelante, pero los que se atrincheran llevan a su empresa al fracaso.

Por todo lo anterior, es evidente que lo que no podemos hacer es paralizarnos, seguir igual, aceptar el inmovilismo, conformarnos, ya que esa actitud lleva inevitablemente a la muerte de una empresa. En el mercado futuro sólo estarán presentes quienes enfrenten el cambio día a día, inviertan en calidad, formación y desarrollo de la empresa.

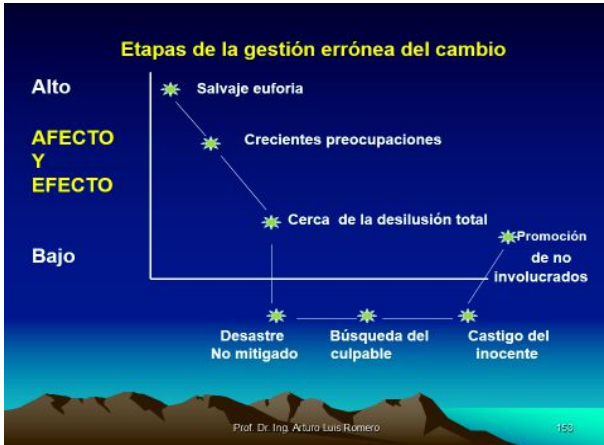
¿CÓMO INSTRUMENTAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CAMBIO?

Esta pregunta tiene diferentes respuestas. Realmente hay tantas respuestas como organizaciones. Sin embargo, no todas las respuestas producen el efecto deseado.

No obstante, y a mi modo de ver, hay ciertos elementos que deben estar siempre presentes en cualquier estrategia de cambio, con independencia del tipo de empresa, algunos de los cuales menciono: liderazgo compartido, la creación de una revolución en el pensamiento, y esto sólo se logra con educación, capacitación, entrenamiento, participación activa y consciente, diálogo; en fin, con la creación de una cultura de cambio.

Creemos en las posibilidades y potencialidades de las empresas. La idea, entonces, es que cada empresa debe diseñar su propio proceso, y manejarlo como tal. El recurso externo sólo es justificable en ciertos momentos, y la condición es que sea transitorio y bien analizado su alcance.

Resulta interesante tener presente el esquema de gestión errónea del cambio y la caracterización de los tipos de cambios, que se muestra en la figura 5 y, también, que no deben repetirse ni copiarse proyectos. Aquí sólo es válido un esquema general, cuya condición, como todo esquema gerencial debe ser la simplicidad. Cuando se aborda el asunto con complejidades estructurales, organizacionales, exceso de formalismo, grandes manuales, lo más probable es el embarque en algo que rápidamente causará fatiga y desencanto: mi experiencia personal me permite comentar que normalmente comienza con poesía y termina con malos versos.



EL CAMBIO

TIPOS DE CAMBIO.

<u>TIPO</u>	<u>PROCESO</u>	<u>EFECTO</u>
CAMBIO PARTICIPATIVO	Lento Evolutivo.	Duradero.
CAMBIO COERCITIVO	Inestable Externo Rápido.	Corto Retorno a la situación actual.

Prof. Dr. Ing. Arturo Luis Romero 155

Figura 5. Elementos a tener en cuenta en toda gestión de cambio.

EL MODELO QUE SE PROPONE PARA EL ANÁLISIS DE PATRONES DE RESPUESTAS AL CAMBIO

A continuación se muestran ciertas herramientas analíticas, seleccionada entre las diversas reportadas en la literatura, que pueden ayudar a identificar los patrones de respuesta individuales y a nivel de las empresas en medio de un proceso de cambio. El fundamento teórico está basado en la teoría de los tipos de factores R.

Antes de su presentación considero oportuno exponer ciertos puntos de vista que deben quedar claros para todos los que la apliquen, y también, por qué no, como una muestra de respeto a los especialistas y profesionales en estos temas.

Esta propuesta no constituye un instrumento psicométrico. Es importante probar su validez y confiabilidad en un sentido estrictamente científico, lo cual se pretende hacer también a partir de los resultados derivados de su aplicación práctica. El autor, las ha aplicado con anterioridad en otras empresas, adaptadas en todos los casos a las condiciones particulares de las mismas, sin que haya sido refutada su validez y su confiabilidad, pero ahora pretendemos algo más, validar científicamente a partir de estas nuevas aplicaciones la herramienta que se propone.

En lo concerniente a las respuestas individuales y en este primer momento, no se pretende que sirvan como instrumentos de retroalimentación probados desde el punto de vista psicométrico, lo cual se ha dicho, se pretende probar con la participación de profesionales y expertos en el tema.

La interpretación de los resultados derivados de la aplicación de la herramienta no es una licencia para clasificar o estereotipar. Esto, sería un gran error. Constituye sólo una explicación, nunca es una excusa, y como cualquier modelo posible a ser utilizado entre los diversos y magníficos publicados, sólo es una herramienta para facilitar la comunicación y el entendimiento; es una abstracción, no una realidad, y como toda herramienta es un medio y no un fin en sí mismo. Objetivamente, la vida real es mucho más compleja y diversa que los confines mismos de cualquier teoría o modelo, aunque una de las principales ventajas de los mismos es que crean un lenguaje que facilita un marco de referencia común para abordar mejor la complejidad de esa realidad. Todos tenemos nuestros modelos mentales a partir de los cuales actuamos, lo cual puede provocar la existencia de tantos modelos como personas laboren en una empresa, por lo tanto el lenguaje común ayudará a facilitar la comunicación y el análisis a lo largo y dentro de muchos sistemas empresariales.

Los comentarios realizados son precauciones que no deben dejarse a un lado. No obstante, como aspecto positivo debe quedar dicho que estos instrumentos pueden ser y, de hecho, han sido, en extremo útiles en diversas aplicaciones realizadas por el autor como ya se mencionó, y su aplicación sólo se ha visto limitada por la

creatividad, conocimientos, e incluso, intenciones de interpretación de quiénes las emplean, y que en todos los casos se ha logrado lo que puede constituir un valor primario en el contexto empresarial que se propone asociado a facilitar y mejorar la comunicación empresarial.

En todos los casos se ha logrado lo que constituía una pretensión, la de animar a usar tanto el diálogo como la discusión juiciosa durante este proceso; esta, entendida como el análisis que recalca la atención y el aprendizaje, pero siempre con un objetivo como resultado, entendiendo el diálogo como un proceso de aprendizaje colectivo que en sí mismo es el objetivo resultante. En síntesis, dos procesos muy poderosos y de gran importancia para el aprendizaje, de modo especial durante un proceso de cambio.

La aplicación de la herramienta debe lograr que el equipo de trabajo intente llegar a alguna conclusión sobre los temas que se abordan, pero también a que explore nuevos problemas y elabore algún significado más profundo entre los miembros, siempre en un intento de lograr pensamiento convergente. Esto es discusión juiciosa, que generalmente se verá antecedida de un debate que puede ser más o menos crudo, pasando por una discusión más o menos cortés. Todos estos elementos antecederán al diálogo, como intención de llevar a la exploración, el descubrimiento y la perspicacia.

A este nivel de análisis durante la aplicación de las propuestas y el posterior análisis de los resultados derivados de dicha aplicación se pretende lograr que las personas aprendan a pensar juntas, no sólo en el sentido de analizar un problema compartido que aparezca en las referidas aplicaciones sino que podrán crear nuevas piezas de conocimiento compartido y una sensibilidad colectiva en la cual los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecerán sólo a un individuo, sino a todos ellos. A propósito, esta ha sido en la práctica la intención de todas las otras herramientas elaboradas y aplicadas en Escambray, a través de las diversas encuestas y Listas de Chequeo que con carácter sistémico y sistemático se han venido aplicando desde hace varios años, y más recientemente con la utilización de los Modelos de Excelencia antes referidos, como parte de la autoevaluación de la gestión de la empresa desde diferentes dimensiones y perspectivas teóricas y prácticas.

Por último, considero oportuno realizar la precisión de que el objetivo es brindar una herramienta para que los trabajadores estructuren sus percepciones sobre cómo está respondiendo la empresa al cambio a lo largo de cuatro dimensiones:

- ✓ Cómo se están sintiendo las personas.
- ✓ Cómo reacciona la empresa ante las transiciones.
- ✓ Cómo aprende la empresa y,
- ✓ El tipo de liderazgo requerido para gestionar el cambio.

Cada una de estas dimensiones tendrá asociadas cuatro declaraciones identificadas con un número inicial, que permitirá identificar el factor R correspondiente al momento en el cual se aplicó la herramienta.

DESCRIPCIÓN DE LAS DIMENSIONES Y DECLARACIONES PARA EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA O NIVEL SELECCIONADO

- I. Cómo se sienten las personas en la empresa.
 1. Las personas en esta empresa se sienten impotentes y deprimidas.
 2. Las personas en esta empresa se sienten amenazadas y enojadas. Muchos creen que hemos perdido de vista el pasado, que estamos olvidando lo que nos hizo lo que somos.
 3. Muchas personas en esta empresa están frustradas con todas las quejas y las lamentaciones. Están listas para entrar en acción, para hacer algo.

4. Las personas en esta empresa se sienten en control de su propio destino y, aunque se sienten ansiosas respecto a los cambios, se sienten optimistas y positivas. Tienen fe en que la empresa puede cambiar y crear una cultura que conducirá a un futuro exitoso.
- II. Cómo reacciona la empresa ante los cambios y transiciones.
1. Esta empresa tiene normas y valores que no nos permiten enfrentar los problemas reales. Nos retraemos y retiramos hacia actividades más seguras.
 2. Esta empresa tiene muchos procesos de comunicación que hace hincapié en la necesidad del cambio pero que nada más hablan. Parece que no podemos hacer que suceda.
 3. Esta empresa valora los temas publicitarios, artilugios y el optimismo maquinal irreal.
 4. Esta empresa entiende la necesidad de las transiciones y busca formas positivas de enfrentar el cambio.
- III. Cómo aprende esta empresa.
1. Esta empresa tiene normas y valores que causan que se bloquee y evite el aprendizaje necesario.
 2. Esta empresa trabaja mucho en procesos de solución de problemas que antes fueron exitosos, que ya son de valor dudoso para nuestras necesidades actuales o futuras.
 3. Esta empresa valora la acción y la actividad sobre la reflexión y el diagnóstico. Hacer algo es mejor que invertir el tiempo y la energía necesaria para aprender algo.
 4. Esta empresa tiene la disciplina y la paciencia para estudiar los problemas en el nivel sistémico básico. Culpamos a los sistemas de trabajo, no a las personas. Mejoramos los sistemas de trabajo, capacitamos a las personas.
- IV. Tipo de liderazgo que necesita esta empresa para gestionar el cambio positivamente.
1. Esta empresa necesita un liderazgo que termine con nuestra mentalidad de víctimas. Necesitamos líderes que ayuden a construir una cultura que restablezca la confianza de que estamos a cargo de nuestro propio futuro.
 2. Esta empresa necesita un proceso de liderazgo que aliente, apoye y estimule el alejarse de lo viejo cómodo pero improductivo hacia una cultura nueva y más relevante
 3. Esta empresa necesita un proceso de liderazgo que facilite la reflexión y el aprendizaje y elimine la acción prematura e incondicional.
 4. Esta empresa necesita líderes que continúen impulsando una cultura de aprendizaje, permitiendo que el aprendizaje colectivo reemplace la toma de decisiones individuales y permita que el diálogo sustituya a la arbitrariedad.

ANÁLISIS DE TIPO INDIVIDUAL

La primera intención de lo que proponemos a continuación es que constituya más bien una herramienta de autoanálisis, sin pretensiones de ser un instrumento de retroalimentación, como si lo es en lo concerniente al análisis de la empresa.

Aplicada esta parte como un instrumento honesto de autoanálisis puede servir como un efectivo espejo para descubrir sus propios patrones de respuesta, lo cual no requiere que sea discutido ni compartido para servir como un estímulo de autorreflexión. No obstante, puede compartir su patrón de respuesta con alguien en quien confíe lo suficiente y pedir retroalimentación, lo cual puede convertirse en una poderosa experiencia de aprendizaje.

Del mismo modo, el resultado de su propio análisis puede constituir un importante catalizador para el establecimiento de sus objetivos personales y la planeación de sus futuras acciones. En esto lo ayudará también, el comparar sus propias respuestas con las respuestas de la empresa.

I. Cómo me siento.

1. Me siento ansioso, impotente y deprimido. No estoy a cargo de mi propio destino y no sé qué hacer al respecto.
2. Estoy enojado y frustrado. Siento que mis capacidades anteriores no son valoradas en la nueva empresa. Me siento dejado a un lado.
3. Me siento absolutamente seguro de mi capacidad para manejar cualquier aspecto de la nueva realidad. Estoy impaciente con todos los lamentos y la intelectualización. ¡Necesitamos seguir adelante!
4. Me siento desafiado a realizar todo lo que me sea posible, ensanchado y optimista, con deseos de aportar y crear.

II. Cómo reacciono ante las transiciones.

1. Mantengo la cabeza baja y buscando un trabajo seguro. Mi estrategia es encontrar un lugar para ocultarme: un refugio donde pueda esperar hasta que las cosas regresen a la normalidad.
2. Estoy tratando de enmascarar y contener mi enojo pero continúa saliendo. Entiendo la necesidad del cambio en mi cabeza, pero no en mi corazón. Es por esto que me doy a mí mismo y les doy a los demás señales mezcladas.
3. Rechazo permitirme a mí mismo y a los demás desperdiciar nada de tiempo en todo ese sentimentalismo y pensamiento negativo. No hay nada malo con esta empresa que un poco de entusiasmo y energía a la antigua no arregle. Estoy empujando y llevando a las personas a la acción aunque se resistan.
4. Entiendo la necesidad del cambio y estoy levantándome y encontrando maneras de ayudar a los demás a afrontar las cosas y avanzar.

III. Cómo estoy actuando.

1. Me estoy retrayendo y soy incapaz de aprender. Mi tensión emocional y ansiedad han causado que me cierre.
2. Estoy trabajando mucho, pero parece que mis ruedas están patinando. Sé que ésta no es la respuesta, pero no sé qué otra cosa hacer. El trabajo duro y la conformidad con la cultura empresarial parecían haber funcionado siempre en el pasado.
3. No estoy en el aprendizaje, estoy en el hacer. No vamos a aprender cómo salir de nuestros problemas, necesitamos trabajar, hacer y hacer para abrirnos paso.
4. Estoy aprendiendo cómo enfrentar los problemas de origen y no sólo los síntomas. Estoy ayudando a la empresa y a mí mismo. Es estresante, pero también es emocionante y me hace superar en lo personal.

IV. El tipo de liderazgo que necesito para ser exitoso.

1. Necesito un líder que me ayude a enfrentar mi tensión emocional, mi temor y mi ansiedad.

2. Necesito un líder que me de retroalimentación y apoyo para que logre salir de los patrones de conducta antiguos y anteriormente exitosos que no son relevantes en la empresa actual.
3. Necesito un líder que me de trabajos que me proporcionen superación y que me lleven a la comprensión de la profundidad y amplitud de los problemas subyacentes.
4. Necesito un líder que me de trabajos con gran impacto en la empresa. Necesito retroalimentación y apoyo para no agotarme en mis intentos de ser todo para todas las personas.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LA ESTIMACIÓN.

En el momento de aplicar la herramienta resulta aconsejable leer y analizar cuidadosamente las cuatro declaraciones (1, 2, 3, 4) de cada dimensión (I, II, III, IV), ANTES DE HACER ALGO, y posteriormente seguir las siguientes indicaciones:

1. Seleccione un nivel de análisis y sea consecuente con él en cada una de las dimensiones que se **muestran (empresa, UCT, unidad de negocio, dirección, departamento, área, proceso.....)**.
2. Para cada dimensión (I, II, III, IV) lea y analice cuidadosamente cada una de las 4 declaraciones (1, 2, 3, 4) que se brindan en cada una de ellas, sólo después de entenderlas e interiorizarlas decida cuál está más cercana a su percepción, o sea, la que según su propia apreciación resulte más descriptiva y ajustada a la dimensión; siempre, en el nivel que ha sido seleccionado en el paso anterior.
3. La declaración **antes seleccionada será la “más descriptiva” para cada dimensión**. Coloque el número que la identifica en la casilla que corresponde en la dimensión que analiza.
4. Seleccione en cada dimensión la declaración **que Ud. considera como la “menos descriptiva”**. Coloque el número que la identifica en la casilla que corresponde en cada dimensión.
5. **Complete las dos casillas restantes: “segunda más descriptiva” y “tercera más descriptiva” en cada una de las dimensiones.**

EL ORDENAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para el ordenamiento y procesamiento de la información se elaboraron tablas de trabajo, especialmente diseñadas para lograr el objetivo propuesto (PRECE). Estas han sido debidamente digitalizadas y automatizadas con la finalidad de facilitar su empleo, y que puedan ser utilizadas a partir de la red de la empresa por todos los trabajadores de cualquier Unidad Comercializadora Territorial (UCT), en cualquier horario y localización geográfica. Su presentación al usuario ha sido concebida de una manera sencilla, con una interface amistosa y cómoda. Un elemento básico que se ha tenido en cuenta es garantizar la plena, total y absoluta privacidad de las respuestas de todos los participantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- ✓ El cambio debe convertirse en una herramienta del desarrollo humano, de aprendizaje, de revolución en el pensamiento y de alfabetización de la conciencia.
- ✓ Conocer e identificar las principales reacciones al cambio en las empresas, es un aspecto de suma importancia para garantizar su adecuada gestión con un carácter inclusivo.
- ✓ La herramienta que se propone aporta un lenguaje común que facilita la comunicación y el análisis a lo largo y dentro de la empresa, cuya aplicación contribuirá a fomentar que el equipo de trabajo intente llegar a alguna conclusión sobre los temas que se abordan, a que exploren nuevos problemas y elaboren algún significado más profundo entre los miembros, siempre en un intento de lograr pensamiento convergente, favoreciendo el diálogo y la discusión juiciosa durante este proceso.

- ✓ La aplicación práctica de la herramienta permitirá que los trabajadores estructuren sus percepciones sobre cómo está respondiendo la empresa al cambio a lo largo de las cuatro dimensiones y declaraciones que se proponen.

BIBLIOGRAFÍA

Contreras Torres, Françoise; Barbosa Ramírez, David. *“Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional.”* Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164. Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia.

Luis Romero, A. *“El cambio y su gestión en la Corporación UNECA S. A.”* Informe Técnico, 42p. La Habana. Cuba.

Luis Romero, A. *“LA CULTURA, LOS VALORES EMPRESARIALES Y EL CAMBIO.”* Tercera versión. Septiembre. 2007. www.gestiopolis.com/.../cultura-valores-empresariales-y-el-cambio.htm

Luis Romero, A. *“La Gestión del Cambio y el Trabajo en Equipo”.* Conferencia Magistral. Curso Capacitación de directivos. Comercializadora Escambray. Abril 2011. La Habana. Cuba.

Luis Romero, A. *“La Gestión del Cambio, el Liderazgo y el Trabajo en Equipo”.* Conferencia Magistral. Curso Capacitación de Directivos. Comercializadora Escambray. Mayo 2014. La Habana. Cuba.

Luis Romero, A. *“NECESIDAD DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. ALGUNOS PRECEPTOS TEÓRICOS.”* <http://mayabeque.blogia.com/2009/101502-quinesmio.-version-digital-de-la-revista-del-centro-universitario-municipal-de-gu.php>

Luis Romero, A. *“Propuesta de un modelo de gestión de un sistema de inteligencia tecnológica para ser aplicado por entidades con enfoque en el desarrollo de proyectos, negocios y comercialización.”* Publicado en: <http://www.monografias.com/trabajos58/gestion-sistema-inteligencia/gestion-sistemainteligencia.shtml>

Luis Romero, A. *“Temas de interés para organizaciones que aspiren a la Excelencia Empresarial.”* Texto en elaboración. Inédito.

Luis Romero, A.; Cárdenas, V. M. *“LAS TIC EN LA GESTIÓN Y LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL. UNA PERSPECTIVA PARA LA COMERCIALIZADORA ESCAMBRAY.”* Publicado en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/uso-de-tics-en-la-gestion-empresarial-de-la-comercializadora-escambray-cuba.htm>

Luis Romero, A.; Luis Miranda, S. *“EL SISTEMA DE LA CALIDAD, SU IMPACTO EMPRESARIAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.”* Marzo, 2007. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/impacto-empresarial-del-sistema-de-calidad-en-el-cambio-organizacional.htm>

Luis Romero, A.; Luis Miranda, S. *“El sistema de la calidad, una realidad para mejorar la gestión e incrementar la competitividad de las empresas agropecuarias”.* Publicado en: <http://www.monografias.com/trabajos58/sistema-de-calidad/sistema-de-calidad.shtml>

Noer, David M. (1997). *“El cambio en las Organizaciones”. El camino para la transformación de las personas y las empresas.* PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. Impresora Roma. México D.F.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/cambio-/cambio-.shtml>

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional-resistencia_al_cambio/12060-8