

Aspectos individuales del cambio organizativo

Eva Rimbau Gilabert
Josep Burcet Llampayas

PID_00181794



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| 1. Las necesidades humanas | 7 |
| 2. La personalidad y el cambio | 10 |
| 3. El papel de las emociones | 12 |
| 3.1. Cambios percibidos negativamente: el modelo de Kübler-Ross | 12 |
| 3.2. Cambios percibidos positivamente | 16 |
| 3.3. Emociones y rendimiento durante la travesía de un cambio | 17 |
| Bibliografía | 21 |

Introducción

El cambio en el comportamiento de los miembros de una organización es el núcleo del cambio organizativo. Las organizaciones solo cambian y actúan a través de sus miembros, y el éxito en el cambio únicamente persistirá a largo plazo cuando los individuos modifiquen de forma adecuada sus comportamientos en el trabajo. La gestión del cambio, por lo tanto, no debe subestimar el rol central de los individuos en el proceso de cambio organizativo.

Está comprobado que los individuos no son receptores pasivos del cambio organizativo, sino actores que interpretan y responden activamente a lo que ocurre en su entorno. Las personas formulan suposiciones sobre los procesos de cambio, los evalúan, les dan un sentido y desarrollan sentimientos acerca de ellos. Estas actitudes personales hacia una iniciativa de cambio influyen sobre el grado en el que los individuos apoyan dicha iniciativa con conductas concretas.

En consecuencia, es necesario entrar con cierto detalle en los aspectos individuales del cambio organizativo. En este módulo hablaremos del papel de las necesidades humanas, la personalidad y las emociones de las personas cuando hacen frente a cambios en su organización.

1. Las necesidades humanas

Todas las personas tienen unas **necesidades** esenciales que pueden manifestarse de forma más acusada durante un cambio organizativo. Cuando nuestras necesidades esenciales parecen amenazadas, las personas reaccionamos para protegernos. Es necesario, pues, tener presente estas necesidades cuando se desea obtener un cambio en una organización, para intentar que las personas afectadas no las vean amenazadas y se desencadenen reacciones negativas.

Existen numerosas clasificaciones de las necesidades humanas. Una de las más conocidas es la de Abraham Maslow (figura 1), que identificó cinco necesidades esenciales: **1)** las necesidades fisiológicas de hambre y sed, **2)** las necesidades de seguridad y protección, **3)** las necesidades sociales de pertenencia y afecto, **4)** las necesidades de estima, que persiguen el reconocimiento y el estatus, y **5)** las necesidades de autorrealización. Otras clasificaciones, como la propuesta por Anderson y Ackerman-Anderson (2010), son también útiles para reflexionar sobre las necesidades que nos llevan a actuar a favor o en contra de un cambio.

Figura 1. Pirámide de las necesidades según Maslow



Seis necesidades humanas esenciales

La clasificación de Anderson y Ackerman-Anderson (2010) incluye las seis siguientes necesidades, en cierta medida solapadas con las de Maslow:

- **Seguridad:** La necesidad de sentirse física y emocionalmente seguro. “Necesito saber que todo está bien y que nada me amenaza”.
- **Inclusión y conexión:** La necesidad de formar parte de un grupo, de participar en lo que está sucediendo y establecer vínculos con otros. “¿Formaré parte del equipo que está haciendo el trabajo o me quedaré fuera? ¿Mantendré mis relaciones intactas? ¿Me seleccionarán?”

- **Poder:** La necesidad de tener influencia directa sobre el resultado y el proceso de cambio; necesitar que las cosas ocurran como uno desea; necesidad de mantener el poder o influencia como resultado del cambio
“¿Perderé o ganaré poder con este cambio? ¿Podré influir sobre las cosas para que vayan como me interesa?”
- **Orden y control:** La necesidad de saber qué está pasando en todo momento, y hacer que las cosas sean predecibles, estructuradas y planificadas; la necesidad de lógica y orden en el cambio, con mínimas sorpresas.
“Necesito planes claros para saber qué está pasando y minimizar la desorganización y el caos”.
- **Competencia:** Necesidad de sentirse capaz, eficaz, con las habilidades necesarias.
“¿Seré capaz de hacerlo bien y que me vean como a alguien competente? ¿Recibiré suficiente formación antes de que se me pidan resultados con los nuevos métodos?”
- **Justicia y equidad:** Necesidad de que las situaciones sean justas y equitativas.
“¿Las decisiones sobre este cambio y sus implicaciones serán justas para mí? ¿Predominarán los politiquesos y el nepotismo sobre la justicia y la equidad?”

Cuando una persona percibe que el cambio que tiene por delante amenaza alguna de sus necesidades esenciales, lo más probable es que juzgue dicho cambio como negativo. Eso puede llevarle a mostrar su desacuerdo con la orientación o el contenido del cambio, a no contribuir al mismo o incluso a intentar sabotearlo intencionadamente. Esta aparente resistencia es pues reflejo de la creencia, consciente o inconsciente, de que el cambio le va a perjudicar.

En contraste, si las necesidades de una persona se ven mejor atendidas por el cambio planteado, el resultado será un compromiso con el proceso de cambio. Un líder del cambio que sea consciente de esta dinámica se debería ocupar proactivamente de las necesidades básicas de las personas afectadas. Esto implica dar oportunidades de participar en las decisiones (necesidad de poder), avisar por anticipado que habrá formación y tiempo para aprender las nuevas responsabilidades (competencia), etc.

Cuando se preparan los planes para el cambio, hay que pensar en las necesidades clave de los principales grupos afectados, y en particular de los receptores del cambio. Aunque la combinación de necesidades esenciales de cada individuo pueda ser diferente, normalmente es posible encontrar aspectos generales dentro de cada grupo.

La necesidad intrínseca de **autorrealización**, o de lograr desarrollar al máximo el propio potencial, tiene interés especial. Satisfacer las otras necesidades, que podríamos llamar “extrínsecas” puede vencer la resistencia al cambio, pero ofrecer oportunidades de autorrealización puede ser una gran palanca de compromiso con el cambio. Los responsables de lograr que un cambio tenga éxito deben favorecer que los demás se autorrealicen en sus esfuerzos de cambio. Es necesario facilitar que la gente crezca a través del cambio y ofrecer oportunidades para explorar, experimentar, tomar decisiones y refinarlas. Hay que plantear desafíos y, al mismo tiempo, dar a las personas implicadas el tiempo, la información y los recursos necesarios para resolverlos. Si bien es cierto que

al ceder cierto control y permitir que haya numerosas oportunidades para que los colaboradores se impliquen estos pueden cometer errores, al mismo tiempo el potencial de buenos resultados se amplifica notablemente.

Relacionando conceptos

Comprobad que los planteamientos del desarrollo organizativo, vistos en el módulo 2, encajan perfectamente con el reconocimiento de las motivaciones internas.

2. La personalidad y el cambio

Aunque las necesidades esenciales pueden ser parecidas para todas las personas, la personalidad de cada cual puede afectar notablemente a cómo reacciona ante el mismo cambio. Existen numerosas herramientas para clasificar la personalidad de los individuos, y hay investigadores que han comprobado la existencia de distintas reacciones ante el cambio en función del tipo de personalidad.

El esquema de **tipos de personalidad de Myers-Briggs** muestra claramente este amplio espectro. El indicador de tipos de Myers-Briggs (MBTI) identifica cuatro dimensiones diferentes de la personalidad que todos utilizamos en distintos momentos. No obstante, cada cual tiene preferencia por una combinación por encima de las demás, lo que le lleva a responder al cambio de cierta forma. Las dimensiones en las que el modelo sitúa a las personas están representadas en la Figura 2.

Figura 2. Dimensiones del Modelo Myers-Briggs

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Orientación de la energía | Introversión ← → Extraversión Tienden a poner su atención en la gente y los objetos tangibles | → ← Extraversión Tienden a poner su atención en pensamientos e ideas |
| Modos de percepción de la realidad | Sensación ← → Intuición Tienden a concentrarse en los hechos y objetos tangibles | → ← Intuición Tienden a concentrarse en posibilidades y patrones |
| Criterios de las decisiones | Pensamiento ← → Sentimiento Tienden a tomar decisiones con base en la lógica y efectividad | → ← Sentimiento Tienden a tomar decisiones con base en valores y sentimientos |
| Estilo de vida | Juzgar ← → Percepción Tienden a ser planeadoras y organizadoras | → ← Percepción Tienden a ser flexibles y espontáneas |

Una persona puede situarse en cualquier punto entre ambos extremos de cada dimensión, lo que supondrá ciertas preferencias distintas a las personas con un perfil diferente. Esto también afectará a su forma de afrontar los cambios. Cameron y Green (2004) explican las distintas reacciones ante el cambio de cuatro grupos basados en las dos primeras dimensiones:

- Los **realistas reflexivos** (introversión-sensación) serán cautelosos ante el cambio. Su enfoque del cambio radica en decidir qué debe mantenerse y qué necesita cambiar.

- Los **innovadores reflexivos** (introversión-intuición) generarán conceptos que representen cómo deberían ser las cosas. Su interés está en generar nuevas ideas y teorías.
- Los **realistas orientados a la acción** (extraversión-sensación) tendrán la energía para llevar las cosas a la práctica. Se centran en hacer que las cosas mejoren.
- Los **innovadores orientados a la acción** (extraversión-intuición) querrán encontrar nuevas formas de hacer las cosas, sumándose rápidamente al cambio.

Quien desee implicar a otros en un proceso de cambio, deberá tener en cuenta que personas con distinta personalidad necesitan un enfoque diferente del cambio, y tendrá que prever de antemano cómo atender dichos enfoques.

3. El papel de las emociones

Las personas tienen reacciones emocionales ante los cambios. Es posible que un cambio genere reacciones de miedo, tristeza, confusión, o –en el otro extremo– entusiasmo y alegría.

Para gestionar el cambio es necesario que todos los implicados presten debida atención a las reacciones emocionales que se desencadenan.

La velocidad con que se produce el cambio también contribuye a dar forma a la respuesta emocional. Para algunos impacientes, un cambio determinado puede resultar demasiado lento, mientras que para otros les parecerá demasiado rápido. Por consiguiente, podemos hablar de personas que reaccionan positivamente y de otras que reaccionan negativamente (Bridges, 1991).

Finalmente, es necesario recordar que muchas veces el cambio produce una respuesta ambivalente. La percepción del cambio puede ser positiva y negativa al mismo tiempo. Según cómo, se puede estar asustado, pero en otros momentos se puede experimentar euforia e ilusión.

3.1. Cambios percibidos negativamente: el modelo de Kübler-Ross

Cuando los cambios son percibidos negativamente, se observa una concatenación de fases y estados emocionales. Elizabeth Kübler-Ross, en *On Death and Dying* (1969) analizó las reacciones emocionales ocasionadas por la muerte de una persona próxima. La secuencia de emociones que van apareciendo es la misma que la que se manifiesta en los cambios que producen pérdidas importantes.

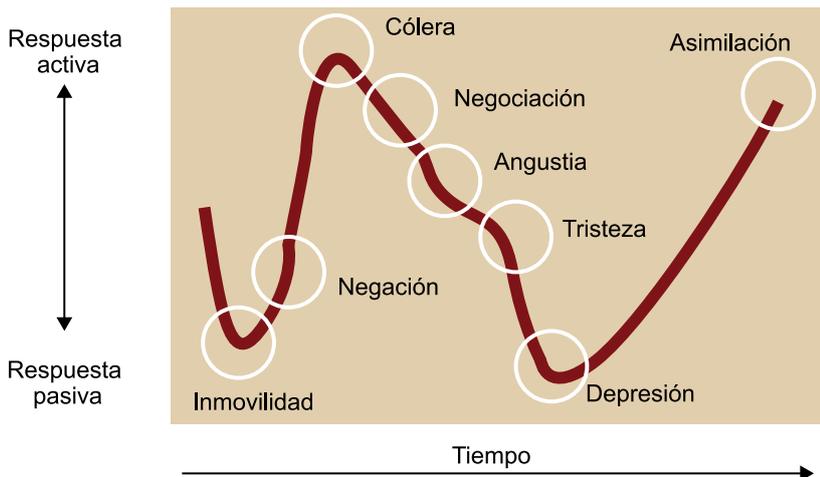
Los estados emocionales suelen presentarse en este orden:

- 1) Inmovilidad
- 2) Negación
- 3) Cólera
- 4) Negociación
- 5) Angustia
- 6) Tristeza
- 7) Depresión
- 8) Asimilación

Modelos de las transiciones emocionales

Además del modelo de Kübler-Ross, existen muchos otros que señalan las etapas del proceso emocional que ocurre tras una pérdida. Son, en esencia, parecidos, por lo que elegimos aquí el más conocido y os invitamos a que investiguéis otros modelos por vuestra cuenta.

Figura 3. Las emociones en las situaciones de cambio, siguiendo el modelo de Kübler-Ross



A continuación explicamos brevemente estas etapas.

1) Inmovilidad

Frente a un cambio que parece negativo, la primera reacción suele ser la **inmovilidad**. En el primer momento, muchas personas se sienten confusas y desorientadas. Son presa de una especie de estado de *shock* que las paraliza. Esto puede durar horas, días o incluso semanas, según sea lo que haya ocurrido y la personalidad de cada cual.

El gestor del cambio debe comprender y aceptar esa respuesta como una cosa normal. No debe criticar a los que muestran esta reacción ni debe considerar, en su fuero interno, que esa reacción es inapropiada.

2) Negación

Como ya hemos visto, todo cambio comporta una pérdida. Se pierde una posición conocida, la seguridad que produce el hecho de hallarse en un ambiente más previsible. Eso induce a muchas personas a **negar** lo que está ocurriendo: "No pasa nada". Muchos piensan que "no es posible" que esté aconteciendo aquello que tienen ante sus ojos. Si la evidencia es tan abrumadora que resulta insoslayable, habrá quienes lo acepten, pero experimentarán en cualquier caso una fuerte predisposición a continuar "como si nada hubiera ocurrido".

De esta forma, en los momentos iniciales del impacto del cambio, la inercia de la situación precedente continúa manifestándose con toda su fuerza e impide o dificulta una pronta reacción y adaptación a la nueva situación.

Si se trata de un cambio anunciado, se puede poner en duda que llegue a producirse. O se puede pensar que no hay para tanto, o que la información recibida es inexacta o exagerada. Puede incluso que se piense que "eso son tontearías" que no tienen nada que ver con la "realidad". Ese tipo de pensamientos

impide que uno se dé cuenta de que esa "realidad" es justamente lo que está desapareciendo, lo que está siendo reemplazado por la otra realidad, que consiste en la situación nueva que está llegando y se está instalando.

El gestor del cambio ha de tener en cuenta que las personas afectadas están sufriendo una pérdida. Ha de saber respetar el duelo que sufren y abstenerse de discutir sobre esta cuestión. Por el contrario, debe ayudarlas a tener una percepción más realista de lo que está pasando. Puede también informarlas mejor sobre el cambio que se está produciendo, los objetivos que se persiguen, las ayudas que pueden ser utilizadas para asimilar mejor el proceso y, si existen, las oportunidades que podrían ser aprovechadas.

3) Cólera

Al principio, la inmovilidad y la negación encierran a las personas en una actitud más bien pasiva. Pero pasado este primer momento, puede aparecer una respuesta más activa y airada, en forma de rabia e indignación. La frustración que se experimenta, alimenta ahora la exasperación. La **cólera** puede dirigirse contra aquel que ha traído la noticia o bien hacia las personas que parecen ser las causantes del cambio.

En esta etapa, los afectados se sienten muy activos, pero no utilizan esa fuerza para asumir los hechos ni para adaptarse a la nueva situación. Por el contrario, aplican toda su energía al intento de mantener y defender la situación anterior.

Los gestores del cambio deben esforzarse en reconocer que esta reacción es lógica y no deben sentirse agraviados si son objeto de ataques personales. Deben demostrar comprensión, aunque al mismo tiempo deben mostrarse firmes sobre la cuestión principal, esto es, que el cambio se está produciendo.

4) Negociación

Una vez agotada la fase de la indignación, los afectados pueden iniciar intentos de **negociación**. Con esta nueva actitud, se persigue lo mismo que en la fase anterior: intentar salvaguardar la situación precedente, en la medida de lo posible.

En otras ocasiones, puede que intenten obtener beneficios y compensaciones que subsanen de alguna forma la pérdida sufrida. Durante los intentos de negociación, los afectados pueden hacer propuestas de mejora o proponer soluciones que justifiquen el mantenimiento del *statu quo*. Es asimismo posible que durante esta fase se lleven a cabo "maniobras dilatorias" con el objeto de ganar tiempo y postergar el cambio.

5) Angustia

Después de los intentos de negociación, empieza otra etapa caracterizada por un aumento del estado de ansiedad y **angustia**. Su intensidad es directamente proporcional al grado de incertidumbre que presenta la nueva situación.

En este punto, las personas afectadas han empezado ya a reconocer que se encuentran en una situación nueva y que el cambio ha tenido lugar. Sin embargo, su percepción de la nueva situación todavía es poco realista. Unos pueden creer que la nueva situación es peor de lo que es en realidad o, incluso, tener la impresión de que se están enfrentando a una catástrofe.

Si se intercalan momentos de euforia, la percepción de la nueva situación también se distorsiona y puede inducir a creer que las oportunidades emergentes son mucho mejores de lo que son en realidad.

6) Tristeza

Cuando la angustia retrocede empieza a surgir la **tristeza**. Aquí se materializa la nostalgia que resulta de la constatación de la pérdida. Esta aflicción viene ligada a la evidencia de que la situación precedente se ha hecho irrecuperable. Todos esos sentimientos coagulan en la etapa siguiente, cuando aparece la depresión.

7) Depresión

La **depresión** que se sufre en este punto del proceso es una reacción normal que cualquier persona emocionalmente equilibrada puede experimentar. Esta depresión viene estrechamente ligada a la resignación. A estas alturas del proceso, el cambio ya no se pone en duda, se reconoce que se ha producido y que la situación precedente se ha desvanecido y que pertenece al pasado.

Durante la fase de depresión, lo que se siente es una sensación de fracaso, desamparo e incluso desesperación. Las personas más desconfiadas pueden tener la impresión de que todos se han vuelto en su contra, que los amigos han fallado e, incluso, cuando la personalidad es proclive a la paranoia, se puede llegar a sospechar que uno ha sido objeto de una traición o que es víctima de una conspiración.

Lo más característico de la fase depresiva es la pérdida de impulso. La capacidad de trabajo disminuye y eso refuerza la sensación de ineptitud. La depresión se realimenta en ese bucle y la visión de la realidad se distorsiona todavía más. El nivel de energía es tan bajo que uno se siente postrado y recluido en un estado persistente de fatiga. La falta de empuje y el cansancio aparecen prematuramente. Cualquier cosa, cualquier gestión o actividad que en circunstancias normales se realizaría sin ningún esfuerzo, ahora aparece como una montaña cuya sola visión produce una sensación de parálisis. Durante esta fase, la gente se hunde.

La duración de la fase depresiva varía mucho entre una persona y otra. En las personas emocionalmente más equilibradas, esta fase se atraviesa y se termina. Entre otras personas con una personalidad más predispuesta a los estados depresivos, puede instalarse y permanecer durante mucho tiempo. Las personalidades bipolares pueden intercalar fases de euforia y fases de abatimiento durante mucho tiempo.

8) Asimilación y aceptación

Una vez terminada la fase depresiva, se experimenta la sensación de recuperar el control de la propia vida. Gradualmente se recupera la capacidad de trabajo y uno empieza a sentirse abierto a nuevas oportunidades. La percepción de la realidad mejora, se hace más realista. Entonces, se puede decir que el cambio ya se ha comenzado a **asimilar**.

La visión sinóptica del proceso pone de manifiesto que hay etapas en las que predominan las respuestas pasivas y otras que se caracterizan por la aparición de respuestas activas e incluso beligerantes.

Continuidad entre etapas

En cada una de estas etapas, el grado de actividad en las respuestas del individuo varía. Eso no significa que durante la primera fase de inmovilidad solo se esté paralizado. Se pueden experimentar también brotes de negación, cólera o intentos de negociación, pero predomina la parálisis.

Algo parecido se puede decir de las otras etapas. Por ejemplo, en la fase de "angustia" puede haber pequeños brotes de negación, cólera, tristeza o asimilación. Es decir, en cada momento predominan los sentimientos propios de ese momento pero pueden emerger pequeñas comparencias de estados emocionales anteriores o posteriores a ese momento.

Así, incluso cuando la asimilación ya hace algún tiempo que se ha realizado, pueden todavía aparecer de forma esporádica estados emocionales breves que corresponden a alguna de las etapas anteriores.

3.2. Cambios percibidos positivamente

Cuando una persona percibe un cambio como algo positivo también pasa por distintas fluctuaciones emocionales:

- 1) Euforia inicial.
- 2) Toma de contacto con las dificultades.
- 3) Restablecimiento de una visión más ecuánime.

1) Euforia inicial

En el primer momento no se perciben demasiado bien las dificultades y la magnitud de los retos que deberán afrontarse. Eso puede producir un exceso de euforia y optimismo. En estos casos, las imágenes que uno alimenta pierden mesura y proporción. Bajo la influencia de este optimismo inicial uno puede ingenuamente creer que todo será fantástico, fácil y factible. Podrá aparecer entonces un exceso de confianza y en tales condiciones la posibilidad de dar pasos en falso aumenta.

2) Toma de contacto con las dificultades

A medida que el cambio se va desarrollando, se empiezan a constatar las dificultades que plantea. Entonces la confianza inicial puede debilitarse, con el riesgo de pasar a tener una percepción negativa del cambio.

Entonces, las personas pueden empezar a dudar de su capacidad para llevarlo a buen fin. Pueden creer que los retos les desbordan y pueden sentirse tentados a tirar la toalla. Cuando esta inflexión es muy clara, se puede llegar a rechazar el cambio y entrar en la dinámica propia de los cambios que parecen negativos. Si eso llega a acontecer, puede desencadenarse toda la secuencia de respuesta emocional propia de los cambios "negativos", descrita más arriba.

3) Restablecimiento de una visión más ecuánime

Si la realización de cambio evoluciona bien, la gente empieza a verlo más factible y eso robustece la confianza sobre la capacidad para llevarlo a cabo. Llegados a este punto, la percepción de lo que está aconteciendo se hace más realista y las visiones más distorsionadas de las fases iniciales también. A medida que el cambio llega con éxito a sus últimas fases, y al comprobar que los resultados están al alcance de la mano, se registra un nuevo aumento de la confianza y la energía.

3.3. Emociones y rendimiento durante la travesía de un cambio

Por lo que hemos visto hasta ahora, queda claro que, tanto si el cambio es percibido de manera positiva como negativamente, se desencadena un verdadero calidoscopio de emociones durante un período que puede llegar a prolongarse durante meses.

Lo que corresponde subrayar aquí es que durante una transición, las personas tendemos a tener una visión más distorsionada de la realidad. Bajo el efecto de esas visiones distorsionadas, las decisiones pueden ser erróneas. Entonces, la calidad de la acción subsiguiente sufrirá menos-cabos.

Cuando los cambios son percibidos **positivamente**, la primera fase de euforia no permite una visión realista de las posibles dificultades, lo que puede generar errores en la planificación y el cálculo de los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio. Entonces, todo el proceso de cambio puede verse lastrado por ese excesivo optimismo inicial. Al tomar contacto con las dificultades reales, el rendimiento puede decaer si tales dificultades son percibidas como excesivas, entrando en una dinámica negativa.

Cuando los cambios son percibidos como **negativos**, se experimentará desasosiego y falta de confianza. En general, a medida que el cambio se está produciendo, las personas se sienten cada vez más desorientadas, se ponen a la defensiva, tienen crisis de confianza y problemas de autoestima. Todo esto tiene repercusiones directas sobre la salud. Aumenta el absentismo, menudean las bajas por enfermedad y las visitas al médico. Los resentimientos que se arrastran desde hace tiempo se reavivan, los reproches por antiguos agravios reaparecen y pueden dar lugar a nuevos enfrentamientos.

En circunstancias de este tipo y especialmente en la etapa de cólera, las actitudes y reacciones de las personas se **radicalizan**. Pierden de vista la gama de grises y empiezan a verlo todo exclusivamente en blanco o en negro. Los diagnósticos son más reduccionistas, las opciones que se toman en consideración son más esquemáticas, simples y extremas. Y la gente se agrupa a favor o en contra de posiciones cada vez más elementales. La capacidad para manejar los matices y apreciar las sutilezas se debilita o desaparece. Podemos decir que se reduce la versatilidad emocional de las personas.

Cuando son muchas las personas que reaccionan de forma parecida al mismo tiempo, es fácil que se realimenten entre sí. Muchas personas juntas viviendo emociones simples, radicalizadas y similares desencadenan una especie de resonancia que refuerza sobremanera aquello que cada uno está sintiendo. Se puede decir que, mientras dura el cambio, la organización está debilitada y pierde transitoriamente gran parte de su capacidad.

Todos esos efectos son especialmente acusados en los cambios de transición, pero lo son todavía más en los cambios de transformación, porque las situaciones se hacen mucho más caóticas e imprevisibles.

Las personas responsables de liderar el cambio deben tomar conciencia de que es normal pasar estas etapas emocionales, que tienen implicaciones para el rendimiento y deben dar espacio y tiempo a los receptores del cambio para que puedan atravesarlas y llegar a la aceptación ecuatoriana de la nueva situación.

En el caso particular de las emociones negativas, que suelen ser más frecuentes en los procesos de cambio, es importante no juzgarlas como “malas”, no apartarlas o intentar eliminarlas. Al contrario, la capacidad de escuchar sin recriminaciones y permitir que los afectados expresen sus sentimientos puede favorecer un diálogo abierto que permita avanzar en la transición emocional. El papel del líder, aquí, no es obtener el compromiso de las personas “resistentes”, sino ayudarles a llegar a un punto de aceptación neutral, a partir del cual puedan participar más activamente en el proceso de cambio

Bibliografía

Anderson, D.; Ackerman-Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

Cameron, E.; Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page,

Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Nueva York: Macmillan. (En castellano: *Sobre la muerte y los moribundos*, 1993. Barcelona: Grijalbo)

Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality* (3.^a ed.). Nueva York: Harper Collins. (En castellano: *Motivación y personalidad* 3.^a ed., 1991. Madrid: Díaz de Santos.

