

RESUMEN

Título: Estudio descriptivo del Proyecto de Vida Laboral, motivaciones y comportamiento de líderes ante una situación de cambio organizacional. Caso de la empresa Brasil Kirin, ciudad de Itú (2014).

Autor: Lic. Rogério Maurino Nordi.

Director: Dra. Isabel Pérez Jáuregui.

Fecha: febrero 2016

1. Introducción.

El cambio es una constante en el mundo de las organizaciones y sus consecuencias afectan a todos los niveles jerárquicos. Ante un proceso de cambio organizacional, es de suma importancia analizar las motivaciones que inspiran las decisiones de los líderes y los Proyectos de Vida Laboral en que se sustentan. La toma de decisiones es una de las funciones centrales de los directivos, repercute en sus equipos de trabajo y en la organización (Davis y Newstron, 2002).

Los Proyectos de Vida Laboral (PVL) (Pérez Jáuregui, 1998, 2009, 2015) de los líderes y sus equipos pueden verse afectados en situaciones de cambio. El poder evaluar los factores en juego en estas situaciones es importante para prevenir problemas o encauzar dichos proyectos hacia una afirmación constructiva, adaptativa creativa, para bien de la empresa y del individuo, contribuyendo a mejorar tanto los resultados de la organización como la realización de las aspiraciones individuales profesionales.

El presente estudio se propone brindar información a los líderes y área de RRHH sobre los rasgos centrales de los comportamientos adaptativos o resistentes al cambio.

1.1. Planteo del problema

El problema a investigar se encuadra dentro de la situación de cambio organizacional caracterizada a partir de la venta de la empresa Sckincharion a un grupo japonés de nombre Brasil Kirin, dado que este grupo pasó a exigir nuevas reglas y actitudes a sus empleados, dando lugar en los líderes a comportamientos observables de adaptación o resistencia al cambio.

A partir de este caso real, se vuelve indispensable conocer el impacto que produce en los PVL de los líderes evaluados las situaciones de cambio organizacional, conocer la significación de ellas para los sujetos, saber las condiciones requeridas para que se manifieste colaboración y adaptación, satisfacción y motivación en sus conductas. De ser así, aparecerían PVL sustentables y auténticos.

Las preguntas que surgieron son:

1. ¿Cuál es el impacto que el cambio organizacional produce en los líderes estudiados?
2. ¿Qué factores posibilitan comportamientos adaptativos o resistentes al cambio?
3. ¿Qué papel juegan los proyectos de vida laborales y las motivaciones en estos comportamientos ante el cambio?

El planteo de hipótesis guarda estrecha relación no sólo con las preguntas que en el planteo del problema, sino también con las razones que justifican la realización del estudio y sus objetivos generales y específicos.

El tema es de interés para el área disciplinar de los RRHH y se inscribe en la línea de investigación dirigida por la Dra. Pérez Jáuregui, desarrollada en el marco del Dpto. de Investigaciones de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales.

El estudio cuenta con las condiciones de viabilidad para su desarrollo y consideración a sus aspectos éticos.

1.2 Justificación del estudio

Este trabajo se legitima desde la necesidad de comprender y explicar las repercusiones que el cambio organizacional trae en las figuras de los líderes, que impactan asimismo en los equipos de trabajo, fundamentada en la razón práctica de encontrar alternativas que puedan paliar las consecuencias negativas y modificarlas de ser posible, como intervención estratégica y aliada del negocio del área de RRHH en la empresa estudiada.

Asimismo, este estudio contribuirá a la formación como profesionales de RRHH.

Los objetivos y la hipótesis que se planteen serán las guías que orientarán nuestro estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar las variables de PVL, motivaciones y comportamientos de adaptación o resistencia en los líderes ante la situación de cambio en la empresa estudiada.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Definir los indicadores para evaluar las distintas modalidades de PVL: adaptativo-creativo, sobreadaptado e inadaptado, y aplicarlos a través de la implementación de técnicas de investigación seleccionadas
2. Determinar los indicadores de presencia de motivaciones primarias y secundarias en los textos obtenidos en las entrevistas

3. Estudiar el comportamiento, motivaciones y PVL en sus modificaciones antes y después de la situación de cambio organizacional

El presente estudio es descriptivo, cualitativo y transversal.

Incluye el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los sujetos

que conforman la muestra.

2. Antecedentes y marco teórico.

Todo proceso de cambio puede producir desequilibrios. La mayoría de las transiciones, cuando no son bien administradas, pueden generar tensiones en los líderes, ya que la crisis provoca una tendencia a la confusión e impacta en el gerenciamiento y desarrollo institucional (Schlemenson, A, 2007).

Davis y Newstron (2002) conceptualizan al liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en vistas a la realización de objetivos. Los roles de los líderes se fundamentan en sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que aplican en grados diferentes y en diversos niveles organizacionales. Su comportamiento, como continuadores de la misión y valores de la organización, es importante para la empresa. En el caso que uno de estos elementos, o su debido gerenciamiento no esté presente, el líder no conseguirá ejercer su liderazgo con autonomía y excelencia.

Para Chiavenato (2010) existen tres tipos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. En el liderazgo autoritario el líder es duro e impositivo, el comportamiento del grupo es tenso, hay frustración y agresividad, merman la iniciativa y las relaciones de amistad. En el liderazgo liberal, el líder otorga libertades; sin embargo, la baja productividad y las altas oscilaciones, junto con el individualismo y el poco respeto al líder, son signos negativos característicos de

este tipo de liderazgo. En el liderazgo democrático, el líder siempre consulta y orienta, mantiene una buena comunicación con el grupo, al punto de formar relaciones de amistad.

Covey (2002) analiza las características de los líderes que basan su poder en principios y valores, manteniendo una actitud de apertura al aprendizaje a través de lecturas, experiencias, entrenamientos, desarrollando nuevas habilidades e intereses, trabajando de forma entusiasta. El líder basado en principios cuenta con actitudes optimistas y positivas, contagiando a su entorno para que crean y trabajen en un ambiente amigable.

Para Lussier y Achua (2008) el liderazgo es un proceso de mutua influencia entre líderes y seguidores en el que se busca el cambio para alcanzar los objetivos de la organización. En este proceso se ponen en juego la comunicación e intercambio de ideas, la aceptación y la motivación de los seguidores, para llevar estas ideas a la práctica.

Los mismos autores señalan que la motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener un resultado. Motivar a otros siempre es difícil, requiere tiempo y un líder que esté motivado consigo mismo y con las demás personas.

Las motivaciones esenciales se construyen fundamentalmente a partir de la vocación, intereses y aptitudes del sujeto. Siendo líder, el sujeto tiene afinidad y placer por su trabajo y estudio. Sus comportamientos expresan los aspectos más subjetivos e íntimos de su personalidad.

Las motivaciones secundarias se construyen a partir de ciertos factores externos al individuo. Su objetivo es la aceptación y reconocimiento de los demás, estímulos económicos e imagen externa en la organización y contexto en el que se desempeña. (Pérez Jáuregui, I, 2009).

Respecto del proceso de evaluar a los líderes, Pérez Jáuregui (2012) sugiere para ello el análisis de la competencia laboral, el desempeño como líder y

la congruencia con las normas de la organización en la que se desenvuelve. El PVL es entendido por Pérez Jáuregui (2009) como un sistema de orientación de vida. Así es posible comprender que en el desarrollo de los líderes en el área de RRHH, el tipo auténtico de líder es aquel que posee una identidad asertiva en sus relaciones, lo que le permite construir una visión realista y objetiva, su PVL es auténtico, adaptativo creativo, lográndose una integración en su personalidad laboral y en su vinculación con la organización.

En cambio, el líder no auténtico, presenta dificultades de comunicación e integración al medio. Puede haber dos modalidades de inautenticidad: por sobre adaptación o por inadaptación. Un proyecto laboral sobreadaptado se caracteriza por un ansia desmedida en el sujeto de ser aceptado, reconocido y valorado. Las motivaciones secundarias son comunes a todo ser humano, pero en los trabajadores con un PVL sobreadaptado se dimensionan excesivamente, corriéndose riesgos a enfermar por sobre exigencia y agotamiento (Pérez Jáuregui, I, 2009).

Por otro lado, un líder con un PVL inadaptado manifiesta serias dificultades en la interacción e integración con los demás, predominando en él reacciones agresivas y hostiles, discriminatorias, cargadas de resentimiento y autoexclusión (Pérez Jáuregui, I, 2009).

De acuerdo a Pérez Jáuregui (2009), es importante que las personas se adapten de modo comprensivo a las acciones profesionales, que las afronten con flexibilidad, integrando los deseos de modo creativo, descubriendo el camino adecuado para sus motivaciones y preocupaciones fundamentales. Una adaptación creativa genera equilibrio e integración dialógica entre la persona y el mundo, produciendo una buena perspectiva de salud y bienestar.

Un proyecto creativo y enriquecedor se corresponde con una buena salud psíquica. Aunque aclaramos que lo auténtico o inauténtico coexisten en todo Proyecto de Vida Laboral, con predominio de una modalidad respecto de la otra, como algo dinámico que cambia según los factores personales y de contexto.

Davis y Newstrom (2002) afirman que la resistencia al cambio ocurre cuando los empleados tienen comportamientos negativos, orientados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de transformaciones. Esta resistencia se desencadena al ponerse en riesgo las necesidades de seguridad, integración social, estatus y autoestima. Los autores ven al conflicto como un proceso interpersonal que surge por desacuerdos con los objetivos o métodos. Los conflictos relativos a objetivos o métodos ocurren, entre otras razones, por ambigüedad de roles, reglas, personalidades, recursos, actitudes, creencias y experiencias.

Para finalizar, señalamos que Lira y Ramires (2005, en Pérez Jáuregui, I, 2012), certifican que la competencia laboral es un documento de reconocimiento de la idoneidad profesional y eficacia laboral.

El presente trabajo se basa en la línea de investigación sobre “Proyecto de Vida Laboral” dirigida por la Dra. I. Pérez Jáuregui.

3. Materiales y métodos.

Se trata de un estudio descriptivo cualitativo.

Técnica utilizada: entrevistas semiestructuradas en profundidad a los 8 integrantes de la muestra.

Dado lo pequeño de la muestra, las conclusiones de análisis a las que se arribe no tienen carácter generalizable, sino que su implicancia y valor radica en estudiar en profundidad el interjuego de factores intervinientes en el grupo de líderes estudiados frente a un cambio cultural organizacional.

Se analiza el contenido de los textos obtenidos en las entrevistas a partir de una guía de orientación para la obtención de datos sobre los aspectos esenciales a ser investigados.

Las entrevistas se realizan de forma flexible, adaptadas a la situación concreta, aplicadas a profesionales en posiciones de liderazgo.

La muestra es de tipo intencional no al azar.

Se conforman 2 grupos homogéneos en tamaño, de acuerdo a su antigüedad en el trabajo, ya que se consideró inicialmente que este factor podría tener influencia en los comportamientos. Un grupo está integrado por líderes con 0- 5 años de antigüedad, y el otro con una antigüedad de más de 5 años.

La investigación trabaja tres variables:

Variables independientes: el PVL (auténtico e inauténtico) y las motivaciones (primarias y secundarias)

Variable dependiente: el comportamiento adaptativo o resistencial ante el cambio organizacional

Se busca establecer e identificar el tipo de Proyecto de Vida Laboral en los líderes, sus motivaciones profesionales y los comportamientos de adaptación o resistencia al cambio.

Es necesario aclarar que en la evaluación hablamos de predominios de rasgos (PVL auténtico/inauténtico, tipo de motivación, tipo de liderazgo), no de una caracterización de tipo absoluto, ya que una apreciación de esta naturaleza resultaría incompatible con la complejidad del ser humano. En él conviven lo auténtico e inauténtico, tipos diferentes de motivaciones, comportamientos de liderazgo y de afrontamiento al cambio. No obstante esa diversidad propia del ámbito de la complejidad de lo humano, se evidencian a través de la manifestación de indicadores, predominios entre los rasgos, en que unos toman mayor presencia y afirmación que los otros. De acuerdo a los desarrollos teóricos y empíricos sobre estas cuestiones (Pérez Jáuregui, 2015) estas jerarquías de rasgos resultan del interjuego entre el individuo y las circunstancias del contexto que pueden impactar en la configuración dada y provocar transformaciones.

Precisamente en la investigación realizada en esta Tesis se estudia y analiza esta dinámica sujeto-organización-situación de cambio en sus interacciones recíprocas.

El cuestionario guía identificará los tipos de necesidades de los líderes basados en la Teoría de Maslow. También se analizará la presencia de tensiones y conflictos antes y después del proceso de cambio organizacional, así como los comportamientos asumidos. El objetivo es evaluar si predominan motivaciones primarias o secundarias, identificando los factores centrales presentes en el proceso de cambio acaecido que den cuenta del comportamiento adoptado, ya sea de adaptación o resistencia.

Las entrevistas que haremos serán clasificadas en base a los datos obtenidos, de acuerdo a las **categorías** de:

1 Proyectos de Vida Laboral (Pérez Jáuregui, 2015) y sus **subcategorías** de auténtico o inauténtico, siempre considerando que este último se subdivide en sobreadaptado e inadaptado,

2 Motivaciones (Maslow, 1948) y **subcategorías** de primarias y secundarias

3 Comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2002) y **subcategorías** de adaptación o resistencia al cambio

4 Tipo de liderazgo (Covey, 1996) y **subcategorías** de poder basado en coerción, transacción o principios)

5 Significación y afrontamiento a la situación problemática (Lazarus y Folkman, 1996).

4. Resultados y discusión

Se pudo evaluar la presencia de PVL *predominantemente* de tipo auténtico en los líderes antes del proceso de cambio. Estos se encontraban motivados a

realizar sus objetivos, sus expectativas eran realistas y alineadas con motivaciones esenciales personales y también con los fines organizacionales.

El análisis de los datos en el cuadro siguiente corresponde a la evaluación de PVL y de las motivaciones presentes antes del proceso de cambio organizacional.

Entrevistado	PVL ANTES	Motivaciones
1	Auténtico	Esenciales y Secundarias
2	Auténtico	”
3	Auténtico	“
4	Auténtico	“
5	Auténtico	“
6	Auténtico	“
7	Auténtico	“
8	Auténtico	“

Cuadro 5 – Tipos de PVL y motivaciones antes del cambio organizacional. Fuente: Análisis de resultados de técnica implementada.

En el siguiente Cuadro se muestran los factores presentes **luego** del cambio acaecido, las motivaciones, PVL, Comportamiento adaptativo o resistencial y tipos de liderazgo.

Entrevistado	PVL Después	Motivaciones	Adaptación cambio organizacional	Tipos de Liderazgo

1	Auténtico	Esenciales y secundarias	Sí	Líder basado en principios
2	Auténtico	Esenciales y secundarias	Sí	Líder basado en principios
3	Auténtico	Esenciales y secundarias	Sí	Líder basado en principios
4	Inadaptado	Esenciales	No	Líder autoritario
5	Auténtico	Esenciales y secundarias	Sí	Líder basado en principios
6	Inadaptado	Esenciales	No	Líder autoritario
7	Auténtico	Esenciales y secundarias	Sí	Líder basado en principios
8	Auténtico	Secundarias	Sí	Líder basado en principios

Cuadro – Tipos de PVL y sus motivaciones predominantes después del cambio organizacional. Fuente: Análisis de resultados de técnica implementada

El proceso de cambio produce un impacto en los contratos psicológicos (Schein, 1982) acordados antes de esa situación, en la configuración de sus PVL y en el comportamiento adoptado como consecuencia de esta situación compleja.

Vemos cómo el líder basado en principios está en constante aprendizaje e innova en cada procedimiento ante los cambios en la empresa. El buen líder es aquel que influencia a los seguidores para que no piensen sólo en función de sus propios intereses sino también de la organización, siendo agentes de cambio.

La situación de cambio organizacional se caracterizó a través de la venta de la empresa a un grupo inversor japonés, quien pasó a exigir nuevas reglas y actitudes de parte de los líderes, lo que pudo ocasionar en ellos resistencia al cambio y/o crisis.

Pudo observarse la influencia del tipo de motivaciones (Maslow, 1973) en la posibilidad de adaptación al cambio organizacional. Específicamente la presencia de indicadores de motivaciones secundarias (necesidad de seguridad, de pertenencia, de estima y reconocimiento externo, de autorrealización) es importante en la generación de comportamientos de adaptación al cambio. Ante el cambio organizacional, estos líderes, a partir de sus motivaciones secundarias desarrollaron nuevas actividades y realizaron nuevos cursos de capacitación, teniendo en cuenta que la innovación y el constante aprendizaje son factores cruciales para el desenvolvimiento de su trabajo. Asimismo pudo observarse un predominio de liderazgo basado en principios.

Nos preguntamos respecto a la importancia del factor antigüedad en el cargo de liderazgo en este estudio. En el siguiente Cuadro analizamos a los líderes con 5 años como máximo de antigüedad en su PVL, motivaciones, comportamiento ante el cambio organizacional y base del poder de liderazgo, y en el próximo Cuadro a los líderes con más de 5 años de antigüedad.

Entrevistado	PVL ANTES CAMBIO	PVL DESPUÉS CAMBIO	Motivaciones	Adaptación cambio organizacional	Liderazgo
3	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios
5	Auténtico	Auténtico	Primarias y Secundarias	Sí	Líder basado en principios
6	Auténtico	Inaut.Inadaptado	Primarias	No	Líder basado en coerción
8	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Líder basado en principios

Cuadro – Tipos de PVL y motivaciones en líderes de hasta 5 años en el cargo de liderazgo.

Fuente: Análisis de datos de técnica implementada.

Entrevistado	PVL	PVL	Motivaciones	Adaptación	Tipo de
---------------------	------------	------------	---------------------	-------------------	----------------

	ANTES	DESPUÉS		cambio Organizacional	liderazgo
1	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Poder basado en principios
2	Auténtico	Auténtico	Primarias y Secundarias	Sí	Poder basado en principios
4	Auténtico	Inaut. Inadaptado	Primarias	No	Poder basado en coerción
7	Auténtico	Auténtico	Primarias y secundarias	Sí	Poder basado en principios

Cuadro – Tipos de PVL y sus motivaciones en líderes con 6 a 10 años de liderazgo. Fuente: Análisis de datos obtenidos.

Puede verificarse en estos Cuadros que no hubo diferencias significativas entre ambos grupos de líderes según la antigüedad en el cargo.

Se observa que los líderes de hasta 5 años de liderazgo poseen las mismas motivaciones y expectativas que los líderes con 6 a 10 años de liderazgo, ambos con los mismos tipos de PVL. Antes del cambio de la cultura empresarial había en todos ellos un acuerdo entre las expectativas y exigencias de los líderes y la alta dirección (contrato psicológico congruente).

Ahora bien, cuando sobreviene el cambio de cultura y de las exigencias, valores, expectativas sobre el rol, el 75% de la muestra (6 líderes) manifestó liderazgos basados en principios, PVL auténtico, motivaciones primarias y secundarias, tuvieron un comportamiento adaptativo frente al cambio organizacional y basaron su poder en principios y valores alineados a la nueva cultura empresarial.

Se observa que los líderes en los que predomina lo adaptativo-creativo y auténtico tienden a ejercer liderazgos democráticos, caracterizados de ese modo por la consulta con sus subordinados, una buena comunicación con el grupo, el

sometimiento a debate de las decisiones, el estímulo al grupo para la realización de tareas, la disposición para ofrecer consejos cuando son precisados y requeridos. (Chiavenato, 2010).

De acuerdo con las teorías citadas por Dubrin (2003) y Robbins (2005), los líderes que continuaron en una construcción auténtica de sus PVL luego del proceso de cambio organizacional, demostraron liderazgos capaces de atravesar transformaciones, por su habilidad para la realización de cambios que facilitadores del proceso de adaptación, y también por inspirar en sus colaboradores la trascendencia de sus intereses en favor de los de la empresa. De esta forma se establece una visión compartida de valores y objetivos que permiten relaciones adecuadas sostenidas, mejorando los desempeños y la satisfacción de los empleados.

En relación a las necesidades de Maslow (1973), los líderes que se adaptaron creativamente al proceso de cambio organizacional, desarrollaron al máximo su potencial y capacidades individuales, aprovechando las oportunidades y desafíos que ayudan a estimular su creatividad y autonomía para resolver problemas e implementar nuevos proyectos para la empresa en la que trabajan.

Los líderes que se mostraron resistentes al cambio y no se amoldaron a las nuevas exigencias y normas planteadas desde la nueva cultura, experimentaron una decadencia de sus motivaciones secundarias y optaron por la búsqueda de nuevas perspectivas en otras empresas.

En el caso de los líderes auténticos, quedó en evidencia su adaptación creativa al proceso de cambio basada en la asunción de nuevas actitudes, deseos y horizontes. Por el contrario, los líderes inauténticos expresaron un estilo evasivo, evitativo de afrontamiento al problema, no manifestando compromiso ni motivación profunda de permanecer en la organización.

Puede notarse entonces que el cambio organizacional produjo diferentes tipos de sentimientos en los líderes entrevistados estando en relación directa con

sus acciones de liderazgo y motivación. Esto ocurrió tanto en los líderes auténticos como en los inauténticos. Como señala Schlemenson (2007), saber administrar los sentimientos de forma que se transformen en incentivos motivacionales para realizar un cambio constructivo, es de suma importancia para el éxito de un proceso de transformación organizacional.

De acuerdo a Lazarus y Folkman (1996), el modo saludable de afrontar un cambio se caracteriza por la objetividad con que el sujeto se enfoca en los problemas. Por el contrario, en las formas fallidas de afrontamiento, el sujeto se centra en lo emocional, sin poder incorporar lo cognitivo y reflexivo en su reacción. El sujeto asume un rol de victimización percibiendo que hay una intención de perjuicio contra él (Pérez Jáuregui, 2015). Esta caracterización del modo de afrontar el cambio organizacional explica los comportamientos de adaptación creativa o de resistencia e inadaptación en los líderes evaluados.

Los líderes inauténticos expresaron tensión, sentimientos de miedo y pánico. Quedó en evidencia que estos líderes no supieron lidiar con el proceso de cambio, ni tampoco transformar esos temores en motivaciones a la autorrealización y desarrollo de nuevas cualidades profesionales. Sus PVL se volvieron ineficaces e inauténticos para ellos y para la empresa. Estos líderes no lograron identificar las oportunidades que estaban surgiendo a partir del proceso de transformaciones, no pudieron objetivar el problema y buscar estrategias adaptativas-creativas.

Puede destacarse a nivel individual, por lo tanto, como factores significativos que interaccionaron en la situación de cambio organizacional promoviendo adaptación creativa o resistencia a la misma:

1. la *significación* y *afrontamiento* a la situación, pudiendo estar centrado en el problema o en la emoción que provoca,

2. la preservación en los sujetos que tuvieron una adaptación al cambio, de sus *motivaciones secundarias*, vinculándolas en su posibilidad de satisfacción con la organización estudiada y

3. la afirmación de la dimensión auténtica o inauténtica de los *proyectos de vida laborales* en los diversos líderes.

Nos preguntamos sobre características organizacionales que tuvieron importancia en la construcción de esta situación, refiriéndonos en este momento a la actuación del área de RRHH.

Respecto de los líderes inauténticos inadaptados, resistentes al cambio, en los que predominó lo emocional e irracional, no existió desde RRHH intentos sostenidos de tender nuevos puentes de entendimiento que facilitaran la adaptación al cambio de valores y normas de la cultura organizacional.

Si bien no existía la voluntad de desvincularlos, tampoco hubo una política definida y activa tendiente a retener al grupo de líderes, quedando por lo tanto el destino de la relación empleado/empresa, más librado al re/accionar de cada uno de ellos y sus recursos a nivel individual.

Es decir, hallamos en la construcción de los comportamientos resistentes al cambio, factores a nivel individual en los líderes, y factores a nivel organizacional en el área de RRHH como vacío de contención y orientación frente al cambio, no asumiendo un rol estratégico y de aliado del negocio.

Por otra parte, puede concluirse que el factor de antigüedad en el cargo no arroja resultados diferentes en la promoción de adaptación o resistencia

5. Conclusiones y recomendaciones.

En el trabajo realizado se verificó que la situación de cambio impactó en los sujetos evaluados, dando lugar a diferentes comportamientos, de adaptación o resistencia, en función de **factores individuales y organizacionales**.

Respecto de los primeros, distinguimos el PVL, las motivaciones y el modo de significar la situación.

Un PVL auténtico implica el logro de una construcción sujeto-organización, en la que predomine una integración vertical y horizontal de la personalidad laboral entre sí (Pérez Jáuregui, 2015). La vertical comprende una comunicación y congruencia entre la vitalidad, afectividad, pensamiento y voluntad orientadas hacia un compromiso con la tarea. La horizontal significa una adecuada comunicación entre el sujeto y la organización. Cuando hay un buen desarrollo de ambas integraciones se manifiesta adaptación creativa, destacándose bienestar y desarrollo personal y empresarial. Y hemos visto que en la mayoría de los líderes (75%) pudieron afirmarse estos rasgos, mientras que otros (25%) cayeron en la inadaptación, malestar y bloqueo del desarrollo individual laboral, expresado en la ruptura del contrato psicológico establecido antes del cambio, sin una transformación exitosa al respecto, hecho que requiere la participación tanto del sujeto como de la empresa.

También se destaca el papel de las motivaciones secundarias en esta dinámica (Maslow, 1973). Si bien las motivaciones primarias se sostuvieron en todos los sujetos evaluados, se mostró un sentido diferencial del papel de las secundarias respecto a la generación de adaptación o resistencia. En el 75% de los líderes pudieron identificarse las acciones encaminadas a buscar nuevas configuraciones de contrato psicológico armónico entre el líder y la organización, considerándose la posibilidad de satisfacción de motivaciones no sólo primarias sino también secundarias de búsqueda de autorrealización, reconocimiento y valoración en la empresa a la que pertenecían sin necesidad de buscar otros horizontes empresariales, pudiéndose por lo tanto realizar una resignificación constructiva de la situación amenazante de cambio.

Por otra parte, también ampliamos el análisis al considerar los factores organizacionales que fueron condicionantes en el proceso de adoptar comportamientos adaptativos o resistentes al cambio cultural sobrevenido. Normas, valores, expectativas de rol a ser desempeñado, son aspectos fundamentales que, al haberse modificado, generaron ansiedad e incertidumbre sobre el futuro, la permanencia en la organización y la estabilidad laboral.

El asumir el rol del profesional de RR. HH. caracterizado como estratégico y de aliado del negocio, estaría vinculado con el estudio y análisis de las posibilidades reales y efectivas de considerar la retención de líderes valiosos, a partir de definir nuevas expectativas de desarrollo y realización para los sujetos y la organización de modo solidario y recíproco, acorde con la conceptualización sobre los requisitos para lograr ser una Organización requerida (Jaques, 2000).

Predominó adaptación creativa frente al cambio cuando el afrontamiento se centró en objetivar y reflexionar sobre esa situación y sus implicancias. El poder como líderes se centró en los valores y principios compartidos con la organización (Covey, 2004). Fue clave en los líderes la capacidad de regular sus sentimientos en función de transformarlos en incentivos motivacionales y realizar los cambios requeridos en sus PVL, con sus equipos y con la organización en general, redefiniéndose el contrato psicológico de modo armónico.

Por tal motivo, sería deseable que el área de RR. HH. estudie las competencias que poseen los líderes de adaptarse constructivamente a los nuevos requerimientos, sin quedar fijados en emociones de enojo, rechazo y resentimiento frente al cambio. Y de encontrar cierta base sustentable en tal sentido, proponer nuevos contratos psicológicos que contemplen necesidades y objetivos de desarrollo recíproco.

Se considera un hallazgo significativo en el proceso de investigación realizado, comprobar el decisivo papel que tienen en este afrontamiento al cambio, la naturaleza de las emociones y de las motivaciones de este grupo de líderes para comprender el proceso de adaptación o resistencia al cambio.

El predominio en la atribución de una significación negativa al cambio sin poder objetivar y reflexionar suficientemente sobre las implicancias del mismo, impacta sobre sus motivaciones, reduciéndolas a sostener sólo las básicas, vinculadas a lo económico y a mantener la seguridad del cargo, lo que implica la emergencia de inautenticidad inadaptada en sus proyectos de vida y un abuso de poder en sus estilos de liderazgos.

Desde el comportamiento organizacional del área de RRHH de no intervención activa orientada a superar el cambio, no brindando continencia ni apoyo a su elaboración, estos factores ansiógenos de los líderes predispuestos a la desconfianza y susceptibilidad, se agudizaron provocando la aparición de conductas resistenciales.

Dados los hallazgos obtenidos en el curso del presente estudio, hemos podido hallar un interjuego de factores intervinientes en la promoción de comportamientos de adaptación o resistencia al cambio organizacional.

Por lo tanto, la hipótesis inicial planteada:

“El comportamiento de adaptación al cambio se estimula por la presencia de un PVL auténtico y motivaciones esenciales y secundarias en líderes de una empresa en situación de cambio.”

Se ha corroborado, pero debería enriquecerse para dar respuesta a los hallazgos obtenidos en la investigación de la presencia del complejo entramado de factores intervinientes en este proceso del siguiente modo:

“Los comportamientos de adaptación o resistencia al cambio organizacional en los líderes evaluados están causados por factores individuales y organizacionales. A nivel individual se destaca el PVL, las motivaciones, la significación y afrontamiento al cambio. A nivel organizacional el rol desempeñado por el área de RRHH”.

La Tesis ha realizado un recorrido teórico-empírico que fue ampliando y precisando las preguntas de investigación y los objetivos del trabajo.

Del análisis realizado se pone claramente de manifiesto la importancia que el rol de los profesionales de RRHH reviste en cuanto a las reacciones subjetivas desencadenadas por las situaciones de cambio organizacional.

El estudio representa un avance en la línea de investigación desarrollada en el marco de la Universidad sobre “Proyectos de Vida laboral y Liderazgos” dirigida por la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, aportando al conocimiento de una temática inherente al campo disciplinar de los RRHH.

6. Referencias bibliográficas.

- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e Mudança Organizacional*. Florianópolis: Capes.
- Borges, R. S. G. y Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista Administração Faces*, V. II, n° 1, p. 95 a 113. Recuperado el 04/02/2015 de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/viewFile/528/517>.
- Cortese, H. (2015). *Coaching de equipos. Del discurso a la práctica*. Bs As: Temas
- Chiavenato, I. (2010). *Administração*. São Paulo: Anhanguera.
- Covey, S. R. (1994). *Liderança baseada em princípios*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Covey, S. R. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes* (14ª ed.). São Paulo: Best Seller.
- Davis, K.; Newstron, J. W. (2002). *Comportamiento humano em el trabalho*. México: Interamericana.

- Dubrin, Andrew J. (2003). *Fundamentos de comportamentos organizacional* (2ª ed). México: Thomson.
- Jaques, E. (2000). *La organización social requerida*. Bs As: Granica.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações*. Brasil: Pearson
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1996). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martinez Roca.
- Lussier, R. N.; Achua, C. F. (2008). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed). México: Edamsa.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed). México: Pearson Educación Editora.
- Martinelli, S. C. (2007). Escala de Motivação Acadêmica: Uma Medida de Motivação Extrínseca e Intrínseca. *Revista Periódico Eletrônico em Psicologia*, pp 21-31. Recuperado el 04/02/15 de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000100004.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado*. Buenos Aires: Kairós.
- Melo, E. A. (2002). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) desenvolvimento e validação. *Revista rPOT*. vol. 4 nº 2, p. 31-62. Recuperado el 02/02/15 de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7636/6973>.
- Minicucci, A. (1978). *Psicologia aplicada à Administração*. São Paulo: Altas.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pérez Jáuregui, I.; Adam, G.; Boso, R. (2012) *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas* (1ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- (1998). *La construcción auténtica e inauténtica del proyecto de vida laboral. Modalidades de configuración*. Tesis Doctoral). Universidad del Salvador. Disponible en: www.biblioteca.salvador.edu.ar
- (2009). *Proyectos de Vida. La pregunta por el sentido en nuestro mundo cotidiano*. Buenos Aires: Psicoteca.

- (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación*. Buenos Aires: Psicotécnica.
- Ramos, J. P. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens teóricas. *Revista Psicologia USP*. v. 1, n. 2, p. 127-140. Recuperado el 03/02/15 de: <http://www.revistas.usp.br/psicosp/article/view/34427>.
- Robbins, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional* (11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall Internat.
- Schlemenson, A. (2007) *Remontar las crisis: El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*. Buenos Aires: Granica.
- Silva, A; Wolf, L; Costa, M, C; Costa, S; Magro, T (2006). "Motivação no Trabalho" Recuperado el 02/02/15 de: <https://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>.
- Soares, H. C. C. (2011). *Pessoas Nas Micro E Pequenas Empresas: Gestão De Pessoas*. São Paulo: Ottoni.
- Sobral, F.; Peci, A. (2012). *Fundamentos da Administração*. São Paulo: Pearson.
- Stoner, J. A.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica..
- Vergara, S. (1999). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Firma y aclaración del alumno: Rogério Maurino Nordi

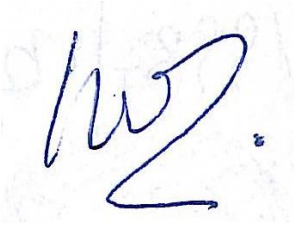


Firma y aclaración Director de Maestría: Dr.Horacio Cortese



Dr. Horacio E. Cortese

Firma y aclaración Director de Tesis: Dra. Isabel Perez Jauregui



Firma y aclaración Coordinadora de Tesis de Maestría: Dra. Isabel Pérez Jauregui

