



Enero a junio 2021

Recibido: 12-8-2020

Aceptado: 20-10-2020

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA PERSPECTIVA DESDE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES

Autor (a)¹ Leiber Hernández

Dirección electrónica: leiber38@gmail.com

Adscripción: Universidad de Carabobo

Resumen: Al hablar de cambio, se genera en el ser humano un sin número de emociones ligadas al miedo, bien sea por temor a la modificación del status quo, desconfianza hacia lo desconocido o perturbación de su zona de confort. El propósito de la presente investigación es analizar la importancia del desarrollo y fortalecimiento de las Competencias Socio-Emocionales a partir de las Competencias Blandas. La metódica responde a una investigación de tipo documental. La investigación consta de cuatro partes; Primeramente, se conceptualiza el cambio organizacional, esto implica que la organización debe ajustarse al dinamismo con el que se desarrolla la realidad actual frente al cambio. Seguidamente, se define la gestión del cambio enfocado a dar respuesta a los retos que trae consigo el Siglo XXI. La tercera parte, referida al crecimiento personal de los colaboradores, por medio de la transferencia de aprendizajes y habilidades Líder-Colaborador que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral. Finalmente, se propone el Modelo de Cambio Planeado de Kurt Lewin para acoplar a la organización a la dinámica de

¹ Universidad de Carabobo, Campus la Morita-Venezuela

cambio actual. Es posible concluir que las organizaciones de hoy, inmersas en un entorno férreamente competitivo y exigente, deben comprometerse en asumir un papel activo en cuanto al modo de concebir y entender la organización, además la gerencia debe apuntar al crecimiento personal de su talento humano, adoptando la gestión del cambio con el propósito de reconocer la coexistencia de las competencias duras y las Competencias Socio-Emocionales, a fin de adoptar su complementariedad para el logro de objetivos organizacionales..

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Competencias Socio-Emocionales, Cambio Planeado.

ORGANIZATIONAL CHANGE: A PERSPECTIVE FROM THE DEVELOPMENT OF SOCIO-EMOTIONAL COMPETENCIES

Abstract: When speaking of change, a number of emotions linked to fear are generated in the human being, either due to fear of changing the status quo, distrust of the unknown or disturbance of their comfort zone. The purpose of this research is to analyze the importance of developing and strengthening Socio-Emotional Competencies based on Soft Competencies. The methodology responds to a documentary-type investigation. The investigation consists of four parts; First, organizational change is conceptualized, this implies that the organization must adjust to the dynamism with which the current reality develops in the face of change. Next, change management focused on responding to the challenges that the 21st century brings is defined. The third part, referred to the personal growth of the collaborators, through the transfer of learning and skills Leader-Collaborator that contributes to the improvement of work performance. Finally, Kurt Lewin's Planned Change Model is proposed to couple the organization to the current dynamics of change. It is possible to conclude that today's organizations, immersed in a fiercely competitive and

demanding environment, must commit to assuming an active role in the way of conceiving and understanding the organization, in addition, management must aim at the personal growth of its human talent, adopting change management with the purpose of recognizing the coexistence of hard competencies and Socio-Emotional Competencies, in order to adopt their complementarity for the achievement of organizational objectives.

Keywords: Organizational Change, Socio-Emotional Competencies, Planned Change.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un constante movimiento acentuado por los efectos de los avances tecnológicos y de la globalización, dos variables incuestionables en el medio organizacional. En este sentido, las organizaciones están inmersas en presiones que colocan a prueba su espacio de maniobra frente a la necesidad de satisfacer las demandas crecientes y cada vez más exigentes del mercado.

A diferencia de lo que ocurría en décadas anteriores, donde el propósito único de las organizaciones era generar beneficios económicos, hoy día es aún más necesario el estudio y comprensión del ser humano dentro del entorno social y laboral, para dar paso a la generación de valor, sosteniendo una dinámica de cambio que permita mantenerse activamente en el mercado y garantizar el camino hacia la sostenibilidad.

Por lo tanto, es importante que la gerencia tenga una visión amplia, realista e integradora de la organización para establecer una gestión del cambio desde sus estructuras, procesos y también desde las personas que puedan contribuir con ello para garantizar un resultado positivo de acuerdo con los objetivos fijados.

En ese sentido, en este trabajo se realiza una aproximación a la gestión del cambio planeado desde el concepto del desarrollo de las competencias socio-emocionales como elemento clave para el cambio organizacional, para ello se abordarán los conceptos de cambio, gestión del cambio, competencias blandas, inteligencia emocional e inteligencia social, además se propone el modelo de cambio planeado de Kurt Lewin para focalizar el cambio hacia la sostenibilidad competitiva.

Alcanzar una dinámica de cambio no es tan simple, hay que tratarlo de manera proactiva y convincente para que los miembros de la organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, es decir, asumir el cambio por convicción y con un enfoque claro hacia la creación de valor, ya que cuando se habla de cambio se originan un sin número de emociones humanas que por lo general son atemorizantes, razón por la cual es necesario lidiar con ellas –Gestionando las propias y entendiendo las de los demás- para así cambiar la organización, y cuando esto ocurre, el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

Cambio Organizacional

Cada vez es más habitual leer y escuchar la necesidad de las organizaciones de introducirse en una dinámica de cambio, demandada por factores internos y externos, que permita a sus miembros ser más flexibles y fluir con el devenir. Esto implica que la organización debe ajustarse al dinamismo con el que se desarrolla la realidad actual frente al cambio, haciendo uso de estrategias de intervención y adecuación continua para poder conseguir los mejores resultados.

Esta estrategia de intervención está fundada en el concepto de Desarrollo Organizacional –DO-, considerado como un proceso evolutivo y que sirve de punto de partida de este trabajo. En este sentido, el DO se define según Escudero, Delfín y Arano (2014) como:

Una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización, se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo que es evidente que parte desde el recurso humano y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización (p.2).

Cuando se habla de cambio, se genera en el ser humano un sin número de emociones muy ligadas al miedo, bien sea por temor a la modificación del status quo, desconfianza hacia lo desconocido o perturbación de su zona de confort. Por ello es necesario definir lo que denota en concreto la palabra cambio, en tal sentido Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011:128) lo definen como “la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas” además agregan “El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades”. Sin embargo, Guízar, R (2013:25) proporciona una definición más amplia expresando que el cambio es una “Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio”.

Entendiendo al Desarrollo Organizacional como una estrategia y al cambio como un elemento esencial de aquél, es necesario mencionar que, aunque el DO persiga alcanzar mejores resultados, esto no representa en primera instancia ser sinónimo de crecimiento o potenciación de la organización. A tal efecto, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) expresan:

El desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino. Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones

problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia. (128).

Dicho lo anterior, queda claro que el DO se compone de un conjunto de pasos, llevados a cabo de forma sistemática para alcanzar la dinámica de cambio. Es un aspecto semántico que debe y merece ser aclarado.

Ahora bien, es necesario definir entonces el cambio organizacional, siendo uno de los ejes fundamentales de este trabajo. De acuerdo con Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011:127) se puede definir como: “La habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional”. En el contexto organizacional, el cambio puede significar entonces procesos que van desde la transformación estructural hasta la modificación de orientación de su mercado objetivo. En esta investigación se abordará el concepto del cambio planeado, establecido para la orientación de los procesos de transformación, reflexión y ajuste continuo de las organizaciones por medio de una gestión del cambio efectiva.

Gestión del Cambio: Desarrollo de Competencias Socio-Emocionales frente a los retos del Siglo XXI

A diferencia de tiempos anteriores, hoy día el cambio organizacional ocurre influido por distintos factores, tanto internos y externos, más complejos, dinámicos e inciertos. Este proceso debe ser llevado a cabo a través de la gestión, la cual, según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011:128) “Implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto”. Ese conjunto de acciones son las que asistirán al proceso, por medio de la gestión del cambio, el cual, según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011:128) “consiste en implantar nuevos modelos

de trabajo, que aseguren el rumbo a la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma”. A partir de esto, es decir, a través de la gestión del cambio, es posible dar coherencia, congruencia e integridad al proceso de transformación. Dentro de este contexto, Leizaola, P (1998:147) expresa que:

La gestión del cambio implica descubrir y potenciar los talentos de quienes nos acompañan en la construcción del presente y del futuro. El cambio debe suponer la transformación positiva de esas mismas personas, en adición a la consecución de las metas y de los objetivos que guían nuestra acción. (p.147)

Es oportuno lo expresado anteriormente, ya que da muestra que la gestión del cambio puede ser encauzada hacia el crecimiento del talento humano de la organización. Bajo ese orden de ideas, se busca el desarrollo de las competencias del individuo, definida por Lozano, A y Herrera, J (2013:32) como “La capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja, donde se incluyen las actitudes, valores, conocimientos y destrezas del individuo, para hacer posible una acción efectiva”. Es por ello la necesidad de fortalecer las competencias blandas de los miembros de la organización, frente a las competencias duras o tradicionales. A propósito, Buxarrais, M (2013) afirma que las competencias blandas:

Son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, disponer de autoconfianza, lograr una comunicación efectiva, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral (p.57).

Por consiguiente, la puesta en práctica de estas competencias orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades y que sirven de complemento a las competencias duras, les permite a los individuos dar respuestas acertadas a las demandas de un mundo globalizado y cambiante.

Ahora bien, corresponde en este punto resaltar la manera en cómo se puede articular la Inteligencia Emocional y la Inteligencia Social partiendo desde las Competencias Blandas. De acuerdo con Goleman (1995:98), la Inteligencia Emocional “es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales”. Además, Cooper y Sawaf (1997:14) amplían un poco más el concepto, y agregan “Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”. Es de hacer notar que la Inteligencia Emocional es un proceso intrapersonal, por lo que se necesita de la Inteligencia Social para su aplicación en el ámbito interpersonal. Por ello Goleman, D (2006:90) define que “Los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse [...] en dos grandes categorías, la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que hacemos con esa conciencia)”

En base a lo anterior Daniel Goleman define su propio modelo de Inteligencia Social constituida en primer lugar por la conciencia social que, según Goleman (2006:91): “Se refiere al espectro de la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más complejas”. Además, esta conciencia social está fundada según el autor en:

Empatía primordial: Sentir lo que sienten los demás; interpretar adecuadamente las señales emocionales no verbales.

Sintonía: Escuchar de manera totalmente receptiva; conectar con los demás.

Exactitud empática: Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás.

Cognición social: Entender el funcionamiento del mundo social. (Goleman, 2006, p.91)

En segundo lugar, el autor refiere que no basta la conciencia social para garantizar una provechosa interacción, sino que es necesaria también la aptitud social para generar interacciones sencillas y eficaces (Goleman, 2006). Ésta segunda parte del modelo, según el autor, se funda en los siguientes aspectos:

Sincronía: Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal.

Presentación de uno mismo: Saber presentarnos a los demás.

Influencia: Dar forma adecuada a las interacciones sociales.

Interés por los demás: Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia. (Goleman, 2006, p.91)

Dentro de este contexto, se tiene entonces que la inteligencia emocional y la inteligencia social articulan el sentir –Esfera intrapersonal- y el hacer –Esfera Social- por medio de pensamientos, emociones y conductas que ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, a la luz de las crecientes exigencias laborales.

Esta articulación parte, en gran medida, de la integración de las competencias duras y las competencias blandas, tradicionalmente excluidas o poco desarrolladas durante la etapa infantil y durante la formación académica, pero que hoy día es perenne su integración deliberada, dando paso así a las Competencias Socio-Emocionales, que comprende el desarrollo de las competencias blandas, en el ámbito de la emocionalidad, a través de la Inteligencia social y la Inteligencia Emocional.

Las Competencias Socio-Emocionales se refieren entonces a la capacidad humana de gestionar las emociones propias, entender las de los demás y lograr que sus semejantes se sientan respetados, valorados y apreciados, respondiendo exitosamente a demandas complejas en los distintos ámbitos de acción.

Dentro de este orden de ideas, es importante que desde la gerencia se tomen en cuenta el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias y se les dé la misma importancia que a las competencias duras, tales como las habilidades técnicas y el pensamiento racional, a manera de que se genere la coexistencia de ambas para la consecución de metas y objetivos.

Hoy día, las organizaciones necesitan ser lideradas por individuos integrales, que cumplan con los requerimientos técnicos y racionales, y que también posean competencias para alcanzar resultados a través del trabajo en equipo, fomentando la responsabilidad, la ética, la creatividad, la determinación y la confianza en sí mismos y entre sus colaboradores, fomentando la dinámica del cambio que permita la transcendencia de la organización y el mejoramiento del clima laboral.

Todo esto con la imperiosa necesidad de hacer frente a los retos que emergen en este siglo XXI, caracterizado por la globalización, rapidez del progreso tecnológico,

intensificación de la competencia y necesidades constantes de innovación. Tal como señala Leizaola, P (1998):

El entorno en el que se desempeñan las empresas tiene un dinamismo propio, que no está a su alcance controlar. Las decisiones del sector público, los efectos persistentes del pasado que siguen condicionando el presente, la acción de los competidores, el clima psicológico, son factores con vida propia, a cuya evolución hay que atender y reaccionar. (p.86)

Las organizaciones que se ocupen por el crecimiento de su talento humano, pueden encontrar en el desarrollo de las Competencias Socio-Emocionales verdaderas oportunidades para afrontar estos retos.

Crecimiento Personal: Elemento Clave para el Cambio Organizacional

En virtud de la diversidad de principios teóricos en torno a la gestión del cambio se entiende que las organizaciones responden al cambio por distintas causas y ocupando diversas formas. En el punto anterior se hizo mención de que la gestión del cambio puede ser encauzada hacia el crecimiento del talento humano de la organización, además se vinculó y se reconoció la importancia del fortalecimiento de las competencias blandas para el desarrollo de las competencias Socio-Emocionales para responder de forma efectiva a las demandas laborales.

En tal sentido, se pretende que a través de la gestión del cambio se fomente el refuerzo y consolidación de las Competencias Socio-Emocionales de los colaboradores, elevando la capacidad y el compromiso individual y grupal frente a los objetivos planteados, generando y consolidando una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en los mercados cambiantes.

La gestión del cambio vista desde el desarrollo de las Competencias Socio—Emocionales debe apuntar al crecimiento personal de los miembros de la organización, no solo en el aspecto laboral, sino también en los aspectos personal y social, desde el ámbito de la emocionalidad. En función de esto Leizaola, P (1998:147) revela que “Descubrir los puntos fuertes de la personalidad de quienes trabajan para nosotros, con ánimos de desplegar en toda su potencialidad los rasgos positivos que les acompañan, se transforma en una de las tareas básicas de la gestión del cambio”.

Por tal motivo el esfuerzo de la gerencia debe estar encauzado, en primer lugar, al empleo de estas herramientas de gestión, para en segundo lugar, transmitir tales herramientas - Fortalecimiento de las competencias blandas y el Desarrollo de las competencias Socio-Emocionales- por medio de la gestión de cambio y un liderazgo transformacional para que dichas herramientas contribuyan a la transferencia de aprendizajes y habilidades Líder-Colaborador y al mejoramiento del desempeño laboral.

El Cambio Planeado: Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Concebir la necesidad esencial de acoplar la organización a la dinámica de cambio actual es una labor que poco ha sabido interpretar la gerencia, y éste hecho puede sentenciar a las organizaciones, tarde o temprano, a tener grandes impedimentos para permanecer en el mercado.

Por ello, los esfuerzos ya no deben estar centrados exclusivamente en una perspectiva financiera, sino también en aspectos más intangibles como la cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores para con los objetivos de la organización, y por supuesto la generación y consolidación de una dinámica de cambio que le garantice permanecer activamente en el mercado, cada vez más competitivo y cambiante.

En tal sentido, dadas las distintas causas por la que sea necesaria llevar a cabo la gestión del cambio y las formas que éste puede ocupar, en lo que respecta a este trabajo, se abordará el modelo de cambio planeado propuesto por Kurt Lewin. En función de esto, Guízar, R (2013) define el modelo de cambio planeado de Kurt Lewin como:

Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo (p.28)

Desde este punto de vista, el cambio planeado resulta de la reflexión y del ajuste gradual que requieren las organizaciones haciendo uso de un proceso estructurado paso a paso. El modelo propuesto forma parte de una ruta clara para lograr los resultados deseados. De acuerdo con Guízar, R (2013)

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”. Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas (p.28)

Ahora bien, para alcanzar la modificación de ese estado, Guízar, R (2013) expresa que

Según Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Recongelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

En este sentido, el descongelamiento se genera cuando las personas que hacen vida dentro de la organización se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esto implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla. Tomando el planteamiento de (Grouard y Meston, 1996), es posible dividir el descongelamiento en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad. El rompimiento se origina al momento en que las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que generan y los nuevos escenarios que exigen nuevas acciones, y se admite la necesidad de cambiar, provocando un rompimiento con los paradigmas vigentes. La ansiedad es un efecto que se manifiesta cuando las personas perciben que sus modos de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad produce la sensación de inseguridad y desequilibrio sobre las viejas prácticas y acentúa la urgencia de encontrar nuevos modos de acción. Ésta es una etapa crucial, ya que está estrechamente ligada a los componentes emocionales de las personas dentro de la organización. La seguridad, como última subfase, aparece cuando las personas obtienen respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre las formas de hacer frente a las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

El segundo paso según el modelo, de cambio o movimiento, guía a la organización en dirección al estado deseado a través de la realización de los ajustes que se estiman necesarios. Llevar a cabo el cambio exige un fuerte trabajo por parte de la gerencia, en vista que los colaboradores necesitan nueva información, nuevos modelos de comportamiento según el caso, franqueza y precisión acerca de la visión esperada con la transformación, adaptación en los valores y el entendimiento, alimentado por el ejemplo en cuanto al recién modo de concebir la organización y de actuar. Para (Kreitner y Kinicki, 1995) esta fase, absolutamente vital en el proceso, es una fase de aprendizaje y determina la posibilidad de una transformación exitosa.

El tercer paso, recongelamiento, representa la implantación de los cambios, de tal manera que todos los miembros de la organización los conozcan, se ajusten a ellos y los lleven a la práctica en sus actividades cotidianas. Esta etapa resulta muy importante, ya que los cambios requieren asentarse y los miembros necesitan asumir los nuevos comportamientos de manera proactiva. Es una etapa donde se busca que los colaboradores incorporen los nuevos modos de pensar y de proceder dentro de su personalidad, valores y actitudes.

Es imprescindible que la gerencia y, en definitiva, las personas responsables de cargos de dirección, no olviden la importancia de esta fase asumiendo que los miembros adoptan los cambios automáticamente. Los cambios deben ser fijados para alcanzar nuevas actitudes.

Reflexiones Finales

Las organizaciones de hoy, inmersas en un entorno férreamente competitivo, deben comprometerse en asumir un papel activo en cuanto al modo de concebir y entender la organización. Hablar de cambio, dinámica de cambio y cambio organizacional es un tema complejo y diverso, por lo tanto, sus

elementos deben ser comprendidos en contexto para ser manejados efectivamente.

Es necesario para la gerencia entender a su talento humano en su conjunto, como seres racionales y emocionales, dos aspectos que no pueden desligarse. El pensamiento racional y las emociones son parte integral del ser humano, y es por medio de ellas éste actúa en la esfera personal, social y laboral.

Resulta esencial el desarrollo de competencias, a través de la formación integral razón-emoción. Es decir, consolidar las competencias cognitivas y las habilidades técnicas, a la vez que se desarrollan y refuerzan las competencias blandas que tiendan al fortalecimiento de una personalidad responsable, comprometida, ética y solidaria. La gerencia debe apuntar hacia el crecimiento personal de su talento humano, para tener colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales.

Es imprescindible, tal como se ha definido en este trabajo, el desarrollo de Competencias Socio-Emocionales, como una variable a tomar en consideración al momento de pretender establecer canales comunicativos eficaces por medio del reconocimiento de las emociones propias y el entendimiento de las de los demás.

Este esfuerzo estaría precedido de la gestión del cambio, con el propósito de reconocer la coexistencia de las competencias duras y las Competencias Socio-Emocionales, a fin de adoptar su complementariedad, fortaleciendo el desempeño armónico hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Acoger estos mecanismos para el entendimiento de la conducta, amerita por parte de la gerencia la adaptación de la gestión del cambio planeado, debidamente estructurado y tal como se mostró en este trabajo. Las emociones también forman parte del medio organizacional, y la gerencia debe concertar sus esfuerzos en la capacitación de estas

competencias, apostando al crecimiento personal de su talento humano.

Referencias

- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman (1997). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Goleman, Daniel (1995). Inteligencia Emocional. New york, Estados Unidos de América: Bantam.
- Goleman, Daniel (2006). La Inteligencia Social. Barcelona, España: KAIROS
- Grouard, Benoit y Meston, Francis (1996). Reingeniería del cambio. México, D.F: Alfaomega.
- Guízar, R. (2013). DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES. México, DF: McGraw-Hill.
- Hernández, Jorge; Gallarzo, Manuel y Espinoza, José (2011). Desarrollo Organizacional. México, D.F: Pearson.
- Kreitner, Robert. y Kinicki, Angelo (1995). Organizational Behavior. Boston, United States of América: Irwin Inc.
- Leizaola, Paul (1998). La Gestión del Cambio. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Lozano, Armando y Herrera, José (2013). Diseño de Programas Educativos Basados en Competencias. Nuevo León, México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- María Buxarraís (2013). Nuevos Valores Para Una Nueva Sociedad.
- Un Cambio De Paradigma En Educación. Revista EDETANIA 43 (Julio 2013), 53-66.