

Superando la Resistencia al Cambio

Introducción

Para un sabio chino, la rigidez denotaba la muerte y la flexibilidad implicaba vida. Así pues si las personas y las organizaciones pretenden sobrevivir a estos nuevos tiempos y circunstancias, tendrán que ser cada vez más flexibles.

Las organizaciones deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si pretenden sobrevivir. Los cambios en la tecnología, la competencia, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados, no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

El proceso de adaptación genera tensión. Con bastante regularidad, los integrantes de una organización pondrán objeciones a los cambios emprendidos o propuestos: ellos o muchos de ellos, pueden rehusarse por completo a cooperar; pueden desentenderse de los cambios pretendidos; pueden seguir la letra pero no el espíritu de la nuevas reglas, “haciendo las cosas como es debido” mientras que deliberadamente permiten que se cometan errores; o pueden acceder pero con profundo estado de resentimiento.

Este tipo de reacciones son propias de lo que se da en llamar “la resistencia al cambio”. Al combinarse las variables que configuran el comportamiento psicológico y político de los miembros de las organizaciones con el cambio organizativo surge inmediatamente el fenómeno de la resistencia al cambio. La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo o procesos de trabajo.

Causas de resistencia al cambio

La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. Los factores causantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

- ⇒ Miedo a lo desconocido.
- ⇒ Falta de información - Desinformación
- ⇒ Factores históricos.

- ⇒ Amenazas al estatus.
- ⇒ Amenazas a los expertos o al poder.
- ⇒ Amenazas al pago y otros beneficios.
- ⇒ Clima de baja confianza organizativa.
- ⇒ Reducción en la interacción social.
- ⇒ Miedo al fracaso.
- ⇒ Resistencia a experimentar.
- ⇒ Poca flexibilidad organizativa.
- ⇒ Aumento de las responsabilidades laborales.
- ⇒ Disminución en las responsabilidades laborales.
- ⇒ Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Analizando las principales causas

Falta o escasez de información o conocimiento. La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La resistencia proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información y el conocimiento resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.

Factores históricos. Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

La amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

Amenaza al poder. De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un

cambio rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder. Si el cambio viene impulsado unilateralmente por la dirección, los actores más poderosos de la organización informal se enfrentarán al mismo.

Deficiente clima organizativo. Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.

Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias. Debe tenerse en cuenta que las personas que más invierten y se juegan ante un cambio organizativo son los jefes de unidad o de departamento, pues el fracaso del nuevo será su fracaso, razón por la cual tratan de evitar el riesgo.

La Fórmula para el Cambio Verdadero:

La Ecuación para el Cambio puede ayudar a entender que los **cuatro componentes** deben estar presentes para superar la resistencia al cambio en una organización:

- Insatisfacción (Descontento) con la situación actual,
- Visión de cuál es el futuro posible, y
- Primeros pasos realizables para alcanzar esa visión.
- Soporte a la persona, en su aspecto profesional y emocional.

Es decir:

$$\mathbf{I \times V \times F + S > R}$$

Insatisfacción x Visión X Primeros Pasos + Soporte > Resistencia al Cambio.

Si alguno de los cuatro (D,V, F ó S) es Cero o cercano al cero, el producto también será cero o cercano al cero, y la resistencia al cambio predominará.

Es una simple pero aún así poderosa teoría que proporciona una rápida primera impresión sobre las posibilidades y las condiciones de cambio de una organización