



La resistencia al cambio: cómo administrarla

Por [GELMAR GARCÍA VIDAL](#)

Introducción

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Sólo hay que recordar cómo eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desgraciadamente muchas personas no puede cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización puede “venir desde arriba”, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al administrador, por no estar cumpliendo una de sus funciones, que es la de fungir como facilitador de los cambios organizacionales.

Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, analice cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Póngase en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le harán. En esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo la afectará.

Ahora que las empresas cubanas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, son múltiples los cambios que se comentan y prevén y este artículo pretende aportar, si no todas, algunas recomendaciones para que estos cambios se logren de la manera correcta.

Acciones clave a tener en cuenta

Antes de comentar las acciones, sería conveniente tener en cuenta que el administrador debe estar convencido de por qué hace falta el cambio: si no está seguro de que cruzar la acera es bueno, le costará trabajo cruzarla y decirle a otros que lo acompañen. Una vez convencido de los beneficios del cambio, entonces debe elegir qué hacer, porque sólo por las buenas intenciones no cambian las organizaciones. Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces comuníquese a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es, en definitiva, para todos.



He aquí las acciones clave que el administrador debe seguir para administrar la resistencia al cambio.

1) Enseñe los huevos de oro

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

2) Para subir la montaña, sólo el peso necesario

Simplifique el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: "Divide y vencerás". Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores. Estos son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

3) Absorba emociones

Aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuche cuidadosamente lo que digan. Capte señales, sea un agujero negro a donde vayan a parar todas las reacciones de los trabajadores.

En algunas ocasiones los trabajadores han convencido a la gerencia de que los cambios propuestos harían más daño que beneficios, y han ayudado a sus compañías a evitar costosos errores en tiempo y dinero.

4) Aplaque el humo

Cuando se prepara el cambio, es normal que existan malos entendidos, por tanto es importante aclararlos y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

5) Pídale el huevo a la gallina

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100 por

ciento, aun cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso.

Un deseo final

Esperamos que estas recomendaciones puedan servir a los administradores para lograr cambios exitosos en sus organizaciones y conducirlos en pos de los mejores resultados de la meta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bridges, W. (1994). *Dirigiendo las transiciones. Aprovechando bien el Cambio*. (La Habana, traducción del CCED del MES).
2. Biasca, R. E.; (1998). *Change Management. Renovación intencional. Cambio certero para mejorar resultados*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
3. Cloke, K; Goldsmith, J. (1996). *Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional*. (Traducción editada por el MES. La Habana).
4. Conger, J. A. (1991). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. McGraw-Hill, Bogotá.
5. Gilbreath, R.D. (1989). *La estrategia del cambio. Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy*. Mc Graw Hill, Bogotá.
6. Gordon, J.R.; (1997); Cap. 15: *Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad*. En: "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México
7. Obeng, E.; (1994). *Cambio total en la empresa. Revelaciones de un director de proyectos*. Financial Times, Biblioteca de Empresa, México.
8. Quinn, R.E. (1997). *Sabiduría para el cambio*. Prentice-Hall, México.
9. Senge, P.; (1999). *The dance of change. The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Random House Inc. New York.
10. Stoner, J. (1995). Cap. 14: *El manejo del cambio organizacional y la innovación*. En: "Administración". Mc Graw Hill, México.
11. The Price Waterhouse (Change Integration Team). (1995). *El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa*. Irwin, México, D.F.
12. Zarate, A.; Robertson, A. (1996). *Tendencias de la administración en el III milenio*. Editorial Producción Universitaria. Perú.

(*) **Gelmar García Vidal** es Ingeniero, Profesor Asistente en el Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, Cuba.