

La resistencia al cambio

Eva Rimbau Gilabert

PID_00181795



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. Concepto y formas de la resistencia al cambio.....	7
2. Fuentes de la resistencia al cambio.....	9
2.1. Resistencia individual	9
2.2. Resistencia organizativa	10
3. Componentes de la resistencia al cambio en las personas.....	12
4. Mitos sobre la resistencia al cambio.....	14
4.1. Mito 1: La resistencia es algo que solamente aparece cuando se producen cambios	14
4.2. Mito 2: La resistencia al cambio es algo negativo	14
4.3. Mito 3: La resistencia es algo de los receptores del cambio	16
5. ¿Qué hacer frente a la resistencia al cambio?.....	18
5.1. Mantener la confianza entre promotores y receptores del cambio	18
5.2. Comunicar adecuadamente en todos los momentos del cambio	19
5.3. Reinterpretar los actos de los receptores del cambio	20
6. Favorecer la disposición al cambio.....	21
Bibliografía.....	23

Introducción

Cuando se intenta que una organización cambie, es inevitable que aparezcan comportamientos que tiendan a evitar o resistirse al cambio. Esto puede exasperar a algunas personas responsables de implantar cambios en sus organizaciones, pero es algo absolutamente normal y debe comprenderse como un elemento más del proceso e, incluso, como una oportunidad para desarrollar cambios más ajustados a las necesidades de la organización y sus miembros.

Este módulo ofrece algunas pautas para comprender mejor el fenómeno de la resistencia al cambio y para asumirlo y tratarlo adecuadamente. Tras presentar una definición de la resistencia al cambio y una clasificación de sus formas principales, ofreceremos una breve lista de sus posibles orígenes tanto a nivel individual como organizativo. Seguidamente, explicaremos los componentes que constituyen la reacción de resistirse al cambio por parte de las personas implicadas. Por otro lado, la investigación disponible sugiere que, a menudo, no es el cambio en sí lo que provoca las resistencias, sino la forma de gestionar ese cambio por parte de los directivos. Para comprender mejor esta idea, revisaremos tres mitos habituales sobre la resistencia al cambio y presentaremos pautas para tratar con comportamientos que pueden considerarse como resistencia al cambio. Finalmente, intentaremos ofrecer una perspectiva alternativa al enfoque centrado en la resistencia y presentaremos el concepto de disposición al cambio y algunas vías para favorecerla.

1. Concepto y formas de la resistencia al cambio

Cuando se intenta que una organización cambie, es inevitable que aparezcan comportamientos que tiendan a evitar o resistirse al cambio. Hasta en el caso de cambios que se espera que tengan efectos positivos para la organización y sus miembros, el paso de lo conocido a lo desconocido puede provocar que los individuos no le den su apoyo –o que, incluso, se resistan a él– a menos que tengan razones convincentes para hacerlo.

Al hablar de **resistencia al cambio**, los autores suelen referirse a cualquier actuación de los individuos y los grupos de una organización, cuyo efecto es minimizar o limitar la cantidad de cambio que se produce.

El problema con la definición de la resistencia al cambio es que decir que un acto constituye o no “resistencia” se basa en un juicio **subjetivo**. Por eso, algunos profesionales del desarrollo organizativo prefieren utilizar el término *realidades múltiples*, dado que las personas que viven en una realidad aparentemente común a menudo construyen versiones distintas de esa realidad. Lo que a alguien le parece resistencia para otro puede ser una acción decidida para defender lo correcto. No obstante, el uso del término *resistencia* sigue siendo útil porque es lo que los promotores del cambio perciben y deben analizar.

La resistencia debe entenderse como una respuesta saludable al cambio y, como tal, es inevitable. Las personas y sistemas que se resisten lo hacen por muy buenas y variadas razones, todas ellas legítimas y que constituyen precursores necesarios del cambio.

La resistencia a menudo se define como algo que reside dentro de un individuo. Este tipo de definiciones olvidan los aspectos relacionales del concepto: la resistencia ocurre en la relación entre personas, hay una causa y un efecto.

Por ejemplo, cuando los directivos creen que cierto acto (como mostrar desacuerdo con la visión de cambio) es indicativo de resistencia, se ponen a la defensiva y son menos comunicativos, lo que empeora la respuesta de los implicados, iniciándose así un ciclo negativo. Los promotores del cambio a veces están tan preocupados por tener razón (y no parecer equivocados) que pierden de vista sus objetivos originales. Al tratar de hacer que las cosas avancen sin comprender las fuentes de resistencia, sacrifican la buena voluntad que pueda haber, ponen en peligro relaciones valiosas y eliminan la oportunidad de comunicarse de forma eficaz con los que no están de acuerdo. A menudo

no escucharán información vital que otras personas pueden tener sobre cómo lograr que el cambio tenga éxito. Es necesario que los directivos acepten el *feedback* negativo, o perderán valiosas oportunidades de aprender.

La resistencia puede presentarse de **forma** más o menos abierta, dando lugar a las siguientes posibilidades:

- La resistencia **abierta** puede expresarse a través de huelgas, una reducción en la productividad, trabajo de baja calidad e, incluso, el sabotaje.
- La resistencia **encubierta** puede expresarse como un aumento del ausentismo o de los retrasos, la demanda de traslados a otras unidades organizativas, las bajas o renuncias al puesto de trabajo, la pérdida de motivación o el crecimiento de la tasa de accidentes o de errores.
- Una de las formas más dañinas de resistencia es la denominada **pasiva**: una falta de participación en la formulación de propuestas de cambio y, finalmente, una falta de compromiso con las propuestas, aunque se haya ofrecido la oportunidad de participar en la toma de dichas decisiones.

2. Fuentes de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede tener su **origen** en los individuos implicados, o bien en los propios procesos y estructuras organizativos. Veamos a continuación estas dos fuentes de resistencia.

2.1. Resistencia individual

Algunas de las razones por las cuales las personas se resisten al cambio incluyen las siguientes:

- **Percepción selectiva.** Las personas tienden a percibir selectivamente aquellas cosas que encajan con mayor comodidad en su actual visión del mundo. Cuando han establecido una forma de entender la realidad, pueden resistirse a cambiarla. Por ejemplo, la gente puede resistirse al posible impacto del cambio en su vida leyendo o escuchando solamente aquello con lo que están de acuerdo, olvidando conocimientos que podrían llevarles a otros puntos de vista, o malinterpretando comunicaciones que – si se hubieran comprendido correctamente– no encajarían en sus actuales valores y actitudes.
- **Personalidad.** Ciertos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo a resistir el cambio. Por ejemplo, las personas con baja autoestima pueden resistirse más al cambio que las que tienen una elevada autoestima, dado que las primeras tienen más probabilidades de percibir los lados negativos del cambio y a no trabajar tan duro para hacer que el cambio tenga éxito. Hay que tener cuidado, no obstante, para evitar otorgar un énfasis excesivo al papel de la personalidad en la resistencia al cambio, porque puede llevar fácilmente a atribuir cualquier resistencia a un problema de personalidad que impida afrontar las causas reales de dicha resistencia.
- **Hábitos.** Las personas tienden a responder a las situaciones de una forma establecida a la que están acostumbrados. Los hábitos proporcionan comodidad, seguridad y satisfacción porque permiten a las personas ajustarse al mundo y hacerle frente. Un hábito será una fuente relevante de resistencia en buena medida en función de si las personas perciben que habrá ventajas derivadas de cambiar sus comportamientos.
- **Inconveniencia o pérdida de libertad.** Si se cree que el cambio va a causar incomodidades, hacer la vida más difícil, reducir la libertad de acción o aumentar el control, habrá resistencia.

- **Implicaciones económicas.** La gente probablemente se resistirá al cambio que se perciba que –directa o indirectamente– reduce sus recompensas, requiere un aumento del esfuerzo para obtener la misma retribución o supone una amenaza a su seguridad en el empleo. Los empleados pueden temer que, tras los cambios, no serán capaces de desempeñarse tan bien como antes y, por tanto, serán menos valiosos para la organización, sus supervisores o sus colaboradores.
- **Temor a lo desconocido.** Hacer frente a lo desconocido provoca ansiedad en mucha gente, y muchos cambios en la organización del trabajo conllevan un elemento de ansiedad. Incluso una propuesta de promoción laboral puede encontrarse con una resistencia a causa de la incertidumbre sobre los cambios en las responsabilidades o el aumento de las demandas sociales del nuevo puesto.
- **Amenazas al poder y la influencia.** Algunos miembros de la organización pueden ver el cambio como una amenaza a su poder o influencia. Cuando se ha establecido una posición de poder, por ejemplo basada en el control sobre algo que otros necesitan (como información o recursos), las personas o equipos a menudo se resisten a los cambios que creen que reducirán su capacidad de influir en los demás.

2.2. Resistencia organizativa

Hasta cierto punto, está en la naturaleza de las organizaciones el resistirse al cambio. Las organizaciones son a menudo más eficientes realizando tareas rutinarias y su desempeño es más ineficiente cuando hacen algo por primera vez. En consecuencia, para asegurar la eficacia operativa, algunas organizaciones pueden crear fuertes defensas contra el cambio. Algunas de las razones de la resistencia organizativa al cambio son las siguientes:

- **Diseño organizativo.** Para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos, existen distintas posibilidades para asignar los roles, establecer procedimientos de trabajo, formas de obtener la información necesaria, etc., que se materializan en diferentes diseños organizativos. Según cómo se diseñen estos y otros aspectos, el cambio puede encontrarse con mayor o menor resistencia. Por ejemplo, en las organizaciones más jerárquicas, las informaciones e ideas deben “viajar” por muchos niveles de mando antes de llegar a los que pueden tomar decisiones de cambio. También, cuando los roles se definen de forma estrecha, las personas se centran en los deberes asignados y no se preocupan de proponer mejoras.
- **Cultura organizativa.** La cultura de una organización se desarrolla a lo largo del tiempo y no es fácil de cambiar. Su omnipresencia en la forma de “aquí hacemos las cosas así” tiene también un efecto significativo sobre los procesos organizativos y el comportamiento de los trabajadores. Una

cultura fuerte puede traducirse en una falta de flexibilidad y de aceptación del cambio.

- **Recursos limitados.** Algunas organizaciones cambiarían si tuvieran los recursos necesarios, pero el cambio requiere dinero, tiempo y personas con nuevas competencias. Es posible que los directivos y trabajadores de una empresa detecten cambios que deberían llevarse a cabo, pero que los retrasen o descarten por falta de recursos.
- **Contratos y acuerdos anteriores.** Las organizaciones establecen contratos y acuerdos con otras, como los gobiernos, empresas, sindicatos, proveedores y clientes. Estos acuerdos pueden limitar los cambios que pueden realizarse.

3. Componentes de la resistencia al cambio en las personas

La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos. Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación:

- El **componente afectivo** se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Por ejemplo, pueden estar enfadadas o ansiosas.
- El **componente cognitivo** incluye lo que se piensa sobre el cambio. Por ejemplo: ¿es necesario? ¿Será beneficioso?
- El **componente conductual** se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Por ejemplo, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a cabo.

Estos tres componentes no son independientes entre sí. Lo que una persona siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto. Sin embargo, los componentes son distintos y cada uno destaca un aspecto diferente del fenómeno de la resistencia.

Al parecer existe un elemento personal en la tendencia de cada individuo a presentar resistencias al cambio. En particular, la personalidad de cada uno puede influir en gran medida sobre sus reacciones afectivas ante un cambio. Es decir, que ciertos miembros de la organización tendrán más probabilidades de experimentar emociones negativas y de actuar en contra de los cambios a causa de su inclinación natural, con independencia del cambio de que se trate.

Pero los resultados esperados del cambio y el proceso por el que este se produce también presentan una relación clara con las resistencias que pueden aparecer.

Los **resultados esperados** del cambio incluyen, entre otros elementos, la percepción de que se va a aumentar o perder el poder y prestigio que hasta ahora se tenía, de que va a disminuir la seguridad del empleo, de que el trabajo que se realizará será más o menos interesante después del cambio, etc. Si una persona espera que el cambio le traiga un empeoramiento de su situación, es lógico que perciba ese cambio negativamente y desarrolle emociones de rechazo o acciones para contrarrestar dicho cambio.

Por otra parte, cuando los afectados por el cambio creen que el **proceso de cambio** no ha sido adecuado, la reacción suele reflejarse sobre todo en forma de conductas. Tres componentes clave del proceso de cambio son la confianza en la dirección, la influencia social de los compañeros de trabajo y la información sobre el cambio:

- La **confianza en la dirección** disminuye la resistencia al cambio. En otras palabras, la falta de fe en la dirección genera sentimientos de miedo, frustración y ansiedad, actuaciones en contra del cambio, y evaluaciones negativas sobre la necesidad y el valor de dicho cambio.
- La **influencia social**, es decir, estar rodeado de personas que se oponen al cambio, aumenta la resistencia. El hecho de que otros se resistan al cambio puede afectar mucho a la forma como uno se comporta o lo que siente sobre un cambio, aunque por sí mismo este hecho no proporciona información sustantiva sobre la que basar una opinión negativa sobre la conveniencia del cambio.
- La **información sobre el cambio** tiene una relación compleja con la resistencia. Más información sobre el cambio puede empeorar la evaluación de este y la intención de actuar en su contra. Si los empleados están resistiéndose al cambio porque tienen algo que perder con él, el contenido de la información les puede confirmar esa pérdida potencial y, por lo tanto, incrementar su resistencia. También puede ocurrir que sea igual de problemático proporcionar poca que demasiada información.

Hasta aquí hemos presentado las posibles reacciones negativas ante el cambio, y sus causas, desde el punto de vista del receptor.

Las personas afectadas por un cambio siempre tendrán algún tipo de **reacción** (positiva o negativa) en términos de afectos, opiniones o comportamientos. No obstante, la simple existencia de actitudes negativas ante un cambio no significa que exista una resistencia al mismo. Cuando esas actitudes se traducen en comportamientos que el promotor de cambio identifica como frenos a los planes para cambiar, entonces hablamos propiamente de **resistencia** al cambio.

4. Mitos sobre la resistencia al cambio

Ford y Ford (2009) reexaminan la visión habitual que numerosos investigadores y autores de libros para directivos presentan sobre el concepto de resistencia al cambio. De este trabajo pueden deducirse tres mitos o ideas erróneas que muchos directivos mantienen sobre la aparición de resistencias en una organización que cambia.

4.1. Mito 1: La resistencia es algo que solamente aparece cuando se producen cambios

Los directivos a menudo piensan que la resistencia es algo extraordinario. Es decir, algo que no se produce en la actividad diaria, sino que solamente aparece en respuesta a las iniciativas de cambio. Por el contrario, **la resistencia es algo natural**, presente de forma continua en la vida organizativa. Cualquier actividad que se realice encontrará distintos tipos de resistencia, debidas a diferentes causas. Es habitual observar en las empresas comportamientos que pueden interpretarse como resistencias, porque ralentizan o retrasan las operaciones del día a día, reduciendo su eficiencia y su productividad.

Ejemplo

Ejemplos de estos comportamientos de resistencia cotidiana son llegar tarde o no acudir a reuniones, olvidarse de cosas, realizar el trabajo de forma pobre, dañar los equipos o herramientas, no seguir las instrucciones recibidas, confundirse, hacer preguntas, quejarse, etc.

Lo normal cuando se produce un cambio es que las personas sigan presentando los mismos tipos de resistencia que habitualmente (quejarse, no seguir instrucciones, hacer preguntas...). Por tanto, la resistencia, al menos en las etapas iniciales de un cambio, no tiene por qué aumentar o cambiar de forma significativa. Sin embargo, si los receptores del cambio encuentran que sus comunicaciones no son escuchadas, reconocidas o valoradas (la idea de que los promotores del cambio "no escuchan"), puede haber una escalada en sus comportamientos dirigida a que sus opiniones se hagan más visibles. Son estas formas de resistencia aumentadas las que reciben mayor atención, cuando lo más productivo sería atender a los primeros síntomas de resistencia normal para evitar que se produzca la escalada descrita.

4.2. Mito 2: La resistencia al cambio es algo negativo

Muchos directivos creen que la resistencia es algo que necesariamente perjudica al cambio. Esta creencia se basa en dos supuestos erróneos:

- El supuesto de que **cualquier cambio es beneficioso y debe implantarse según lo planificado**. Esto sería cierto si los promotores del cambio no

La resistencia y la mecánica

El concepto de resistencia deriva de la mecánica, una ciencia que entiende que la resistencia es algo natural e inevitable que sucede cuando existe movimiento. No hay movimiento sin resistencia y, de hecho, la resistencia que ralentiza el movimiento es la evidencia de que algo se está moviendo. De la misma manera, la resistencia a un cambio es la evidencia de que ese cambio se está produciendo.

se equivocasen nunca cuando deciden cuál es la mejor actuación para la organización y, además, pudieran prever perfectamente todo lo necesario para que el cambio tuviera éxito. Sin embargo, los responsables del cambio están sometidos a la misma racionalidad limitada y están inmersos en las mismas dinámicas sociales que cualquiera que tome decisiones en una organización. Como consecuencia, los promotores del cambio pueden caer en la llamada **falacia de la planificación**, una forma de optimismo en la que se sobreestiman los beneficios que se lograrán y los recursos y capacidades disponibles, se pasan por alto los errores de cálculo o los posibles fallos, y se minusvalora el tiempo requerido para la implantación. Pero la realidad es que los cambios organizativos, especialmente si son a gran escala, están sujetos a una multiplicidad de problemas que superan la capacidad de la imaginación humana para preverlos.

- El supuesto de que la **resistencia al cambio es algo irracional o derivado de una mala comprensión**. Es decir: cuando alguien se resiste al cambio es porque no comprende bien su necesidad o sus consecuencias, o porque tiene un comportamiento ilógico. La investigación ha demostrado, en contraste, que los receptores del cambio que son considerados resistentes por parte de los promotores no se consideran a sí mismos como resistentes, sino que a menudo creen que actúan a favor de los objetivos de la organización. Puede ser, sencillamente, que a los promotores les cueste aceptar sus respuestas, las cuales pueden generar retrasos, añadir costes, aumentar el esfuerzo requerido o aumentar la incertidumbre sobre el éxito del cambio. La resistencia se puede considerar negativa por la simple razón de que resulta difícil lidiar con las objeciones, los desacuerdos, o cualquier comportamiento o comunicación que suene negativo.

En conjunto, estas creencias pueden impedir que los promotores del cambio reconozcan que sus planes de cambio deben incluir interacciones con los receptores del mismo, con el objetivo de mejorar su comprensión de los aspectos no anticipados de aquel. Además, los promotores deben aceptar la posibilidad de que estas interacciones requieran modificar el contenido y el calendario del plan. Dado el elevado número de intentos de cambio fallidos, no deja de ser irónico que aquellos que cuestionan la necesidad del cambio sean a menudo considerados los malos de la película, como incapaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo moderno.

En la realidad, es tan importante saber identificar cuándo no cambiar como cuándo existe una auténtica necesidad de cambio. Los llamados resistentes al cambio pueden ayudar a comprender en qué medida un cambio es verdaderamente necesario. Además, en caso de que el cambio se considere necesario, en pocos casos podrá realizarse exactamente según lo planificado; la mayoría de cambios requiere información y retroalimentación por parte de los recep-

tores para hacer ajustes y correcciones a medida que avanza. En consecuencia, los comportamientos llamados resistentes son, de hecho, necesarios para una buena implicación de los receptores y una adecuada implantación del cambio.

4.3. Mito 3: La resistencia es algo de los receptores del cambio

Cuando alguien intenta implantar un cambio, es habitual que piense que la resistencia a este es un estado o una tendencia interna a los receptores de dicho cambio. Es decir, explica esa resistencia únicamente por las características personales de los receptores o por su falta de información o conocimiento. Esta idea pasa por alto la naturaleza interactiva de la resistencia.

La resistencia al cambio, igual que la resistencia al avance de una lancha en el agua, requiere una interacción, una relación entre el promotor y el receptor del cambio. Los propios promotores del cambio pueden ser, pues, un factor que contribuye a la resistencia.

¿Quién causa la resistencia?

En mecánica, la resistencia resulta de la interacción entre dos o más entidades, por ejemplo, una lancha y el agua. La magnitud de la resistencia depende de las características y atributos de ambos elementos: la lancha y el agua. El nivel de resistencia que encontrará la lancha depende de su diseño y del material con que está construida, además de la densidad del agua. Por ejemplo, hallará menos resistencia en su navegación una lancha con forma de bala que otra de forma cuadrada, aunque estén construidas con el mismo material. Por tanto, no podemos decir que la magnitud de la resistencia es únicamente función de un elemento en particular. Afirmarlo sería como decir que "el diseño de la lancha está bien, el problema es el agua".

En concreto, los **comportamientos y comunicaciones de los promotores** son una parte de las interacciones que producen resistencia: rompen acuerdos, no logran compensar por las pérdidas sufridas o restaurar la credibilidad perdida, no consiguen legitimar el cambio, tergiversan los costes y beneficios que habrá, o son ambivalentes al hablar sobre el cambio. Si un promotor del cambio incurre en estos comportamientos, contribuirá a las percepciones de los receptores de que se está produciendo una injusticia o una traición, aumentando su resistencia al cambio.

Además, es necesario reconocer que, en parte, la resistencia aparece porque el responsable del cambio espera encontrarla. El énfasis que se da a la resistencia en la literatura especializada puede generar actitudes en los promotores del cambio que, de hecho, les hace buscar resistencias en las reacciones de los demás. Los individuos en las organizaciones, en todos los niveles jerárquicos, tienen en la cabeza que habrá resistencia al cambio. En otras palabras, han desarrollado modelos mentales basados en esta visión. Estos modelos mentales a menudo están tan profundamente asumidos que las personas no se dan cuenta de que son simplemente ideas o puntos de vista. Con frecuencia los toman como la realidad de la vida organizativa. La investigación ha mostrado que los modelos mentales inadecuados pueden ser un factor principal en la creación de disfunciones organizativas y en perjudicar el resultado y amena-

zar la supervivencia de la organización. Una visión falsa de las cosas probablemente llevará a una interpretación errónea de los hechos y a una acción inadecuada para tratarlos.

Es decir, lo importante para que los comportamientos de los receptores del cambio sean interpretados como resistencia es la **opinión** que el propio responsable del cambio tenga sobre esos comportamientos. Los receptores efectivamente reaccionan ante el cambio, y tales acciones pueden tener un efecto negativo sobre el cambio, pero eso no significa que dichas acciones o reacciones sean, en sí mismas, resistencias, sino que se convierten en resistencia cuando los responsables del cambio les asignan la etiqueta "resistencia" como parte de su proceso para comprender lo que está ocurriendo.

Un comportamiento será considerado como resistencia cuando el promotor crea que está dirigido a ralentizar o a evitar el cambio. Por lo tanto, es la interpretación del promotor del cambio sobre un acto lo que genera la idea de resistencia.

Cuando el promotor cree que se encuentra ante un acto de resistencia, comienza a tratar a las personas implicadas de manera especial, iniciando un ciclo negativo de mala comunicación e incomprensión, que puede alejar a los implicados del objetivo inicial del cambio. Si entendemos la resistencia como algo que surge en la interacción entre promotor y receptor, la pregunta cambia de "¿por qué se resisten al cambio los receptores?" a "¿por qué los promotores llaman resistencia a ciertas acciones y no a otras?". De hecho, cualquier comportamiento por parte de los receptores que parezca sospechoso, desagradable o molesto a los promotores podría ser considerado como resistencia, aun cuando muchas veces los receptores piensan que con sus preguntas están apoyando, y no socavando, los objetivos de la organización. Así, lo importante no es el acto en sí, sino la interpretación que de él hacen los promotores de cambio.

Boicot

Evidentemente, estas consideraciones no se aplican a actos claros de boicot o bloqueo directo al cambio, sino a la mayoría de las reacciones habituales ante el cambio.

5. ¿Qué hacer frente a la resistencia al cambio?

Si tenemos en cuenta lo que hemos explicado en el apartado anterior, nos damos cuenta de que puede ser un error centrarse en las técnicas que simplemente pretenden **superar** o **vencer** las resistencias. La resistencia obliga a los que proponen el cambio a repensar, reformular y explicar de otra manera por qué creen que el programa de cambio es necesario. Vista así, la resistencia constituye una forma valiosa de retroalimentación, que ayuda a los líderes del cambio a saber qué tal lo están haciendo y si los receptores del cambio perciben que este se ajusta a sus necesidades. Por lo tanto, a una organización le interesa mantener un **clima en el que sea posible la resistencia razonable**, que permita a las personas expresar sus dudas sobre un proceso de cambio de forma que los responsables puedan reevaluar sus planes iniciales.

Otra forma de enfocar la cuestión es **evitar que surja** la resistencia al cambio en primer lugar, adoptando comportamientos adecuados antes y durante el mismo. Esto supone, primero, no romper la confianza entre promotores y receptores del cambio. Segundo, comunicar adecuadamente en todos los momentos del cambio. Tercero, reinterpretar los actos de los receptores, evitando calificar como resistencia cualquier comportamiento o actitud que no sea abiertamente favorable al cambio. Si a pesar de estas acciones el promotor del cambio sigue percibiendo resistencias fuertes, es probable que acometa medidas más agresivas para forzar de alguna manera a que los receptores acepten el cambio, mediante la oferta de beneficios interesantes o mediante amenazas más o menos encubiertas, o bien acabe buscando la manera de eliminar a esas personas o grupos en la ecuación a través de despidos o traslados.

5.1. Mantener la confianza entre promotores y receptores del cambio

La falta de confianza en la dirección genera resistencia al cambio. Para que esta confianza se genere y se sostenga, los promotores del cambio tienen que mantener los acuerdos existentes, antes y después del cambio, así como facilitar que se restaure la confianza en caso de que se rompa algún acuerdo.

Romper un acuerdo significa que el responsable no cumple con una promesa o con un patrón de cooperación esperado. Esto es más probable en los cambios radicales, en los que se modifica la distribución de recursos, así como los procesos por los que se asigna esta distribución o las formas en que las personas con más autoridad interactúan con las de menor autoridad.

La investigación ha demostrado que las víctimas de acuerdos rotos suelen estar dispuestas a reconciliarse si el que rompió el pacto ofrece una disculpa sincera, formal y a tiempo, que claramente admite la responsabilidad personal. Esto

Lectura recomendada

En esta sección nos basamos en las propuestas derivadas del siguiente artículo: **J. D. Ford; L. W. Ford; A. D'Amelio** (2008). "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review* (vol. 33, n.2, págs. 362-377).

sugiere que los responsables del cambio que reparan las relaciones dañadas y recuperan la confianza perdida, tanto antes como durante el cambio, tienen menos probabilidades de encontrarse con resistencias que los responsables que no lo hacen. Además, es necesario tener en cuenta que, si se falla en restaurar la confianza, es más probable que ante cambios futuros las personas afectadas presenten resistencias (en forma de cinismo, críticas y baja motivación) que no están directamente relacionadas con el cambio que tienen ante sí, sino que derivan de la falta de reconciliación en conflictos anteriores.

5.2. Comunicar adecuadamente en todos los momentos del cambio

Muchos autores subrayan la importancia de la comunicación para asegurar el éxito de un cambio, pero pocos concretan en qué debe consistir esa comunicación. El promotor del cambio debe legitimarlo, explicar de forma realista las probabilidades de éxito y realizar una llamada a la acción clara. Si falla en algunos de estos aspectos, su propia incompetencia comunicativa podría ser la causante de posibles resistencias.

- **Legitimar el cambio.** Los receptores del cambio necesitan evaluar cuál es la probabilidad de que el cambio genere beneficios personales y organizativos. Para ello, preguntan, evalúan y contradicen los argumentos a favor del cambio, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. El promotor del cambio que rechace este escrutinio por considerarlo resistencia no solo pierde la oportunidad de proporcionar justificaciones convincentes que ayuden a los receptores a reevaluar sus opiniones y aceptar el cambio, sino que aumenta el riesgo de que los receptores se inmunicen ante cambios futuros. Además, es necesario que el promotor del cambio no sea ambivalente en su discurso, por ejemplo, defendiendo el valor de lo nuevo al tiempo que reconoce los éxitos del pasado. Esto enviaría un mensaje inconsistente y facilitaría a los receptores invocar el discurso del pasado exitoso para contraargumentar la idea de que el cambio realmente es necesario.
- **Explicar de forma realista las probabilidades de éxito.** Los promotores y defensores del cambio pueden presentar imágenes del cambio distorsionadas para inducir la participación de los receptores. Estas representaciones poco realistas pueden ser intencionadas o no, fruto del entusiasmo y el optimismo habitual de los que planifican el cambio. Pero a medida que el cambio se va desarrollando y los implicados comparan los resultados reales con las promesas y proyecciones originales, las desviaciones desfavorables pueden resultar en percepciones de distorsión, injusticia y violación de la confianza, que socavan la credibilidad del promotor y hacen que el receptor anticipe futuras inconsistencias.
- **Realizar una clara llamada a la acción.** Los discursos de justificación y las representaciones realistas del cambio son necesarios para la legitimidad

y la credibilidad del cambio y del propio promotor, pero no son suficientes para generar la acción. El cambio trata, fundamentalmente, de poner acciones en marcha. Muchos promotores del cambio creen, equivocadamente, que el hecho de que los receptores comprendan la necesidad del cambio provoca que este tenga lugar, y atribuyen a la resistencia el hecho de que una vez alcanzada esta comprensión no se produzcan las acciones necesarias. Para evitar este problema, los promotores deben solicitar o acordar acciones concretas por parte de las personas implicadas, así como las condiciones o recursos necesarios para desarrollarlas y especificar, si es posible, cómo se medirán los resultados alcanzados.

5.3. Reinterpretar los actos de los receptores del cambio

Los promotores del cambio deben evitar interpretar como resistencia cualquier acto que no sea claramente favorable al cambio. Es necesario que vean como legítimas las comunicaciones de los receptores del cambio, entendiéndolas como maneras diferentes de ver el cambio en lugar de como resistencias.

Los promotores de un cambio suelen estar más a la defensiva cuando las reacciones de los receptores indican que será necesario más esfuerzo para alcanzar el cambio respecto a lo que se había planificado, o que habrá impactos no deseados sobre el presupuesto u otros resultados, o cuando el responsable del cambio puede ver afectada su carrera profesional como resultado del éxito del cambio. El coste de estar a la defensiva es que la resistencia persistirá y escalará en un círculo vicioso, en el que la resistencia engendra resistencia.

Una forma de facilitar una comunicación positiva en torno a posibles resistencias es, precisamente, hablar de ellas de forma abierta. Si el responsable del cambio percibe ciertas reacciones que interpreta como resistencia, puede preguntar por ellas abiertamente, sacando a la luz posibles miedos o suposiciones que podrán así aclararse y resolverse.

6. Favorecer la disposición al cambio

La cara opuesta a la resistencia al cambio es la disposición o preparación para el cambio. Cuando las personas están dispuestas a cambiar, es mucho más probable que den su apoyo a un cambio organizativo, lo que aumentará las posibilidades de éxito de dicho cambio. El enfoque de favorecer la disposición al cambio es mucho más positivo y práctico que el de vencer la resistencia al cambio. En contraste con el concepto de resistencia, la idea de disposición da por supuesto que las preocupaciones de las personas por el cambio son algo natural y que debe haber razones para esas preocupaciones. Además, también asume que el cambio puede tener mayor éxito si se tienen en consideración las preocupaciones de los receptores del cambio.

La **disposición al cambio** se refiere a la evaluación que hace un individuo sobre la necesidad de realizar un cambio, junto a su creencia sobre la capacidad tanto de sí mismo como de su organización para llevarlo a cabo con éxito. Refleja el grado en que una persona o un grupo se inclina cognitivamente y emocionalmente a aceptar y adoptar un plan en particular para alterar deliberadamente el *statu quo*.

Se compone de las siguientes creencias por parte de las personas implicadas (Holt y otros, 2007):

- El cambio es necesario.
- El cambio podrá ser llevado a cabo.
- El cambio beneficiará a la organización.
- Los líderes de la organización están comprometidos con el cambio.
- El cambio será beneficioso personalmente.

Esta actitud favorable al cambio dependerá del contenido (es decir, aquello que se cambia), el proceso (cómo se está implantando el cambio), el contexto (las circunstancias bajo las que ocurre el cambio) y los individuos (las características de las personas a las que se pide cambiar) implicados.

Como señalan Choi y Ruona (2010), para favorecer la disposición al cambio, es necesario que los miembros de la organización no solo comprendan la información racional sobre el contenido y el proceso del cambio, sino que reconsideren sus actitudes, valores, orientaciones normativas, roles y relaciones en la organización, así como sus orientaciones cognitivas. Estos cambios solamente son posibles cuando las personas **participan** activamente en su propio

Desarrollo organizativo

El modelo de cambio del desarrollo organizativo se centra, precisamente, en lograr esta participación de los receptores del cambio.

proceso de cambio; el uso del poder o la presión no logrará estos cambios internos, aunque pueda lograr una aparente conformidad en los comportamientos externos.

Por otra parte, si la cultura organizativa favorece el **aprendizaje** también será más fácil que se produzca el cambio de actitudes necesario. En este tipo de culturas, se facilita la reevaluación y modificación de las rutinas y las creencias compartidas por sus miembros. Por lo tanto, los individuos tienen mayores oportunidades para reflexionar sobre la propia organización y su papel en ella, así como para compartir con otros esas reflexiones. Esto da pie a modificaciones en lo que cada uno piensa sobre la organización, a cambios en las propias actividades y al desarrollo de nuevas prácticas. Así, los individuos ven que su organización tiene la capacidad de cambiar y, además, tienen la experiencia de haber sido partícipes en dichos cambios. Todo ello redundará, finalmente, en una mayor disposición al cambio.

Ved también

El módulo 6 se centra en los aspectos culturales del cambio y en el papel fundamental del aprendizaje.

Favorecer la disposición individual para el cambio

Algunas de las características o valores que pueden favorecer la disposición al cambio son las siguientes:

1) Participación, implicación y delegación de responsabilidad:

- Los individuos identifican y priorizan las cuestiones preocupantes y crean conjuntamente una estrategia de cambio y un plan de acción exhaustivo.
- Los individuos se capacitan para contribuir en el proceso de toma de decisiones.
- Los individuos tienen mayor control y autonomía respecto a su trabajo.

2) Crecimiento, desarrollo y aprendizaje:

- El aprendizaje se ve como parte normal del liderazgo y la gestión.
- Los individuos tienen oportunidades de aprender y transformar sus puntos de vista.
- Los individuos obtienen competencias para planificar y emprender acciones en el futuro / dependen más de sí mismos y menos de los expertos técnicos.

3) Diálogo y colaboración:

- Se buscan formas sacar el conflicto a la luz, para que pueda ser abordado de forma saludable.

4) Autenticidad, congruencia, responsabilidad, apertura y confianza:

- Los directivos dan a los empleados información, explican las indicaciones organizativas, y les permiten tomar decisiones.
- Los directivos son claros, directos, honestos sobre sus planes, opiniones y motivaciones.

Fuente: Choi y Ruona (2010).

Bibliografía

Choi, M.; Ruona, W. E. (2010). Individual readiness for organizational change and its implications for Human Resource and Organizational Development. *Human Resource Development* (vol. 10, n.º 1, págs. 46-73).

Ford, J. D.; Ford, L. W. (2009). "Resistance to change: A reexamination and extension". En: R. W. Woodman; W. A. Pasmore; A. B. (Rami) Shani (eds.). *Research in Organizational Change and Development* (vol. 17, págs. 211-239.). Emerald Group Publishing Limited.

Ford, J. D.; Ford, L. W.; D'Amelio, A. (2008). "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review* (vol. 33, n.2, págs. 362-377).

Holt, D. T.; Armenakis, A. A.; Harris, S. G.; Feild, H. S. (2007). "Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation". *Research in Organizational Change and Development* (vol. 16, págs. 289-336).

