

Todo fluye, nada permanece:

La resistencia al cambio en las
organizaciones.



ÍNDICE

1 | Introducción

2 | ¿Qué es la resistencia al cambio en las organizaciones?

3 | Cómo percibir si existe resistencia al cambio en la organización.

4 | Clasificación de las causas de la resistencia al cambio.

5 | No todo es resistencia...

6 | Venciendo la resistencia al cambio en 7 sencillos pasos.



INTRODUCCIÓN

Hay muchas cosas que preocupan al hombre de nuestros días: la economía, la ciencia, las nuevas tecnologías, nuevas posturas sobre lo bueno y lo malo, entre otras. Pero, ¿A qué viene esto? Bueno, precisamente porque estos son aspectos cambiantes de nuestro ambiente, vale la pena reflexionar un poco sobre cómo “el cambio” es una constante y cómo afecta todos los aspectos de nuestra vida personal y profesional.

Empecemos entonces. Hace más de 2500 años, en la antigua Grecia ya se daban conclusiones lógicas sobre este concepto tan inherente del hombre. Heráclito, quien vivió entre el año 535 - 484 a.c., decía que “no nos podemos bañar dos veces en el mismo río”.

Es decir, “todo fluye, nada permanece”. Para los que no hemos profundizado suficiente en la filosofía griega, podrá sonar un poco extraña esta famosa frase del río.

¿CÓMO ES POSIBLE QUE NO ME PUEDA BAÑAR DOS VECES EN EL MISMO RÍO?



Observemos más de cerca. Un río está compuesto de muchos elementos como el agua, las bacterias, las plantas acuáticas, las diferentes especies de peces, alguna basurilla, por decir algunos elementos. Ahora bien, siendo objetivos, cada segundo que pasa, el río cambia: la corriente se lleva algunas bacterias, así como trae otras; mueve la basura de lugar y algunos peces mueren mientras otros nacen. Claramente aunque te bañes en las mismas coordenadas geográficas, dicho lugar ya no será el mismo.

Y es que, si echamos una mirada al pasado y comenzamos a realizar una comparación con el presente, nos daremos cuenta de que las cosas han cambiado (mucho o poco) y que en definitiva, seguirán cambiando.

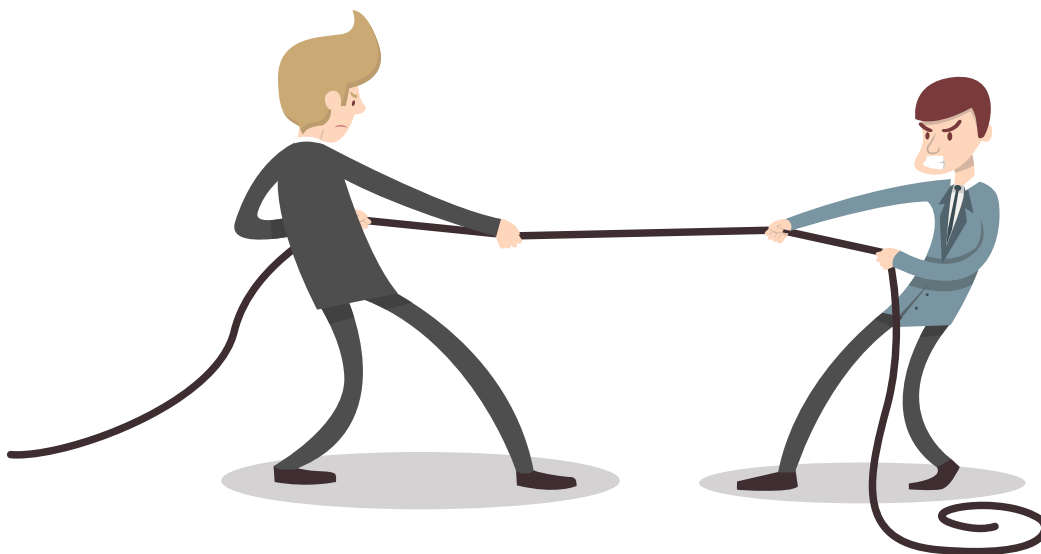
Por lo tanto, no se puede evitar el cambio.

Las sociedades han cambiado desde muchos ámbitos: su medio ambiente, su cosmogonía, costumbres, tradiciones, valores, modelos económicos y políticos, avances científicos y tecnológicos, aspectos familiares, sexualidad, guerra, y todo lo que en general respecta al ser humano. Si todas estas cosas cambian constantemente, es de esperarse que cualquier tipo de organización también cambie.

Sin embargo no siempre es así, algunas ocasiones la organización o algunos miembros de la misma, oponen cierta resistencia al cambio, dificultando que la organización pueda adaptarse eficazmente al cambio. Y lamentablemente, como lo dicta la ley de la evolución, si ésta no se adapta probablemente “muera”.

Recordemos también que no se trata sólo de cambiar para adaptarnos, sino de aprovechar los cambios para despegar junto con ellos.

Ahora pregúntate ¿Qué impide que una organización pueda cambiar junto con su entorno cuando es necesario? La respuesta es [la Resistencia al Cambio](#).



¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES?

La resistencia al cambio son las acciones de lucha y oposición a uno o varios cambios o reestructuras Vque una organización o empresa desea implementar. Generalmente ésta se da porque los miembros de la organización se sienten amenazados por tal o tales cambios.

¿Amenazados? Así es. Y es que, aunque toda organización busca el equilibrio necesario para un funcionamiento eficaz, muchas veces en el camino surgen inconvenientes externos o internos que dificultan el crecimiento de una empresa.

Sin importar cuál sea la magnitud de la amenaza, hasta el cambio más pequeño puede generar resistencia. Y aún la resistencia más insignificante, puede perjudicar a la organización debido a las diferentes formas en las que puede manifestarse este obstáculo.



CÓMO PERCIBIR SI EXISTE RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

Si no estás totalmente seguro de que tu organización está

generando resistencia a las nuevas propuestas de cambio

será mejor que veas esta infografía.

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio. Sin embargo no todas se manifiestan de manera directa como sucede con los retrasos en las entregas o hasta las huellas. Algunas formas indirectas de manifestarse pueden ser:



El cuestionamiento quejoso de los detalles del proyecto de cambio.

El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
¿Qué caso tiene cambiar si así estamos bien?



Manifestar burla o burlarse de la iniciativa de cambio.
¡Uy sí, con estos cambios mejorará la productividad de los empleados!

Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.



Externar indiferencia hacia el proyecto.

Postergar el análisis del proyecto para cuando se disponga de tiempo.



Citar nostálgicamente el pasado.

Mencionar solamente las consecuencias negativas que traerá el cambio.



Desacreditar a los agentes de cambio.

Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.



CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando analizamos profundamente cuáles son las causas de la resistencia al cambio, podemos notar que son fácilmente clasificables. Es decir, si las personas de una organización están bajando su rendimiento debido a que hubo recorte de presupuesto, muy probablemente se debe a dos tipos de causas: [factores económicos e inseguridad](#).

En primer punto, su economía se ve afectada por el recorte; y en segundo, se crea una atmósfera de inseguridad porque no se sabe con exactitud qué rumbo seguirá la empresa a raíz de tal recorte, como una quiebra, o recortes de personal.

Clasificación de las Causas de la Resistencia al Cambio:

HÁBITOS.

Decía San Agustín que “El hábito, si no se resiste, al poco tiempo se vuelve una necesidad.”

Es muy fácil como seres humanos, crear hábitos que marcan la pauta para nuestro comportamiento diario. Ninguno de nosotros hace todos los días las cosas de una manera diferente. En cambio, por lo menos la mayoría de nosotros después de comer nos lavamos los dientes, tomamos una ducha todas las mañanas en la noche y desayunamos más o menos a la misma hora diariamente; en el caso de las organizaciones, leemos nuestra bandeja electrónica al llegar a la oficina, revisamos la lista de pendientes, contestamos correos, etcétera.

Si trasladan las oficinas de la organización a otra locación, los miembros tendrán que replantear su ruta diaria, salir en diferente horario, encontrar nuevo estacionamiento, adaptarse a la nueva distribución de la oficina y seguramente, muchos cambios más. El proceso de replanteamiento de los hábitos humanos no es nada fácil. Requiere mucho tiempo y paciencia, sobre todo si dichos hábitos se han practicado durante muchos años.

FACTORES ECONÓMICOS.

Absolutamente nadie quiere que en la organización donde trabaja, le digan repentinamente que va a haber un recorte de presupuesto y que por lo tanto, su salario va a disminuir.

El factor económico puede ser de los más influyentes en la resistencia al cambio. Incluso aunque el cambio no sea directamente en su salario, si va a propiciar que sus ingresos disminuyan, inevitablemente habrá resistencia.

Podemos encontrar un ejemplo en las organizaciones que ofrecen atractivas comisiones además del sueldo base; suelen suceder ajustes de horarios que influyen directamente en el ingreso económico de algunos miembros, debido a que en su nuevo horario no hay demasiados clientes como el anterior.

SEGURIDAD.

¿Quién no desea la agradable seguridad de saber que se encuentra en una empresa sólida? ¿O que no será despedido aunque sea la “temporada baja”, en el caso de algunas empresas turísticas?

Algunos cambios operacionales pueden generar un grado perjudicante de estrés en los miembros de la organización por la inseguridad de ser despedidos, reubicados, entre otros. Y está científicamente comprobado que el estrés genera a la larga una disminución de la producción o de la calidad de la misma.



TEMOR A LO DESCONOCIDO.

El miedo es un mecanismo totalmente natural en los ser humanos y sirve para alertarnos y protegernos de cualquier peligro inminente.

El problema consiste en que las personas somos un cúmulo de experiencias que nos definen como individuos y marcan las pautas de cada uno de nuestros comportamientos.

El miedo que siente un animal es racional y se basa en sus experiencias previas y en su instinto. Pero el hombre no siente miedo solamente de una manera racional; sino que gracias a su capacidad de suposición y de imaginación, puede temer de algo que no existe más que en su mente.

Por supuesto que nos daba miedo el primer día de escuela o nuestra entrevista de trabajo, el examen diagnóstico de la organización o el nuevo gerente, debido a que no estábamos seguros de qué sucedería en tales situaciones.

Gracias a la falsa idea de “mejor malo conocido, que bueno por conocer”, nos prohibimos a nosotros mismos la oportunidad de crecer, madurar y mejorar en áreas que nunca antes habíamos tocado. Recuerda, lo desconocido atemoriza.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Por si fuera poco, siempre pasa que algunos miembros no comprendieron bien en qué consistía el cambio; y de acuerdo a sus percepciones personales, crean su propia definición de la propuesta de cambio.

Hay que considerar estas comunes barreras de la comunicación para poder transmitir íntegra y eficazmente la información de la iniciativa de cambio.

- El uso de la jerga: el exceso de palabras complicadas, poco familiares o términos técnicos.
- La falta de atención, interés, las distracciones, o la irrelevancia para el receptor.
- Las diferencias en la percepción y punto de vista. Cada quién entiende de acuerdo a su propia forma con comprender la información que recibe.
- Las discapacidades físicas, como problemas de audición o dificultades en el habla.
- Las barreras físicas a la comunicación no verbal: ésta se dan cuando no somos capaces de ver las señales no verbales, gestos, postura y lenguaje corporal en general.

Es muy común que en los chats de trabajo, algún miembro pueda interpretar una llamada de atención como un regaño, o como si el emisor estuviera muy enojado, cuando en realidad no es así.

- Las diferencias de idioma y la dificultad en la comprensión de acentos desconocidos.
- Las expectativas y prejuicios que pueden conducir a suposiciones falsas o estereotipos. A menudo la gente escucha lo que esperan escuchar en lugar de lo que realmente se dice y saltar a conclusiones incorrectas.



- Diferencias culturales. Las normas de interacción social varían mucho en las diferentes culturas, al igual que la forma en que las emociones se expresan. Por ejemplo, el concepto de espacio personal varía entre las culturas y entre diferentes entornos sociales.

Pero no todas las causas de la resistencia al cambio son de naturaleza individual (Resistencias individuales), las organizaciones tienen sus propias causas como conjunto, conocidas como Resistencias de la organización:

INERCIA ESTRUCTURAL.

Como mencionamos al inicio de este documento, las organizaciones buscan una madurez organizacional. Esta les aporta procesos de trabajo para múltiples funciones dentro de la misma.

Así pues, hablamos de aquellos procesos estandarizados que le sirven a la organización para la selección y ubicación de personal, su capacitación y su ajuste a la organización, por poner un ejemplo. De esta forma, cuando no enfrentamos a unos procesos profundos de cambio, estas estandarizaciones generan resistencia porque la vieja estructura no se ajusta a la nueva propuesta de cambio.

CAMBIOS LIMITADOS.

Tal como el punto anterior, si los cambios que se van a realizar, no los hacemos tomando en cuenta que deben ser íntegros, no tendrán los resultados esperados. Para ser más claros, no se puede cambiar unas cuantas áreas de la organización y esperar que las otras cambian por sí solas. O creer que no afectará que unas áreas estén en una sintonía totalmente distinta al resto de la organización.

Toda propuesta de cambio debe considerar cambiar a la organización como un todo. Aunque algunas áreas no participen al cien por ciento, es necesario considerarlas como oportunidades o como amenazas en los cambios a realizar.

AMENAZA A LAS RELACIONES DE PODER.

Se debe tener especial cuidado en la redistribución de la autoridad que participa en la toma de decisiones.

A menudo los supervisores, gerentes de rango medio, y otras autoridades menores suelen percibir los cambios como amenazas porque representan la posible variación en sus facultades como líderes.

AMENAZA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Ahora, además de que ya tienen que enfrentarse diferentes grupos de poder a la posible modificación de sus facultades como directores de área o supervisores, deben enfrentar la incomodidad de sufrir cambios en los presupuestos establecidos.

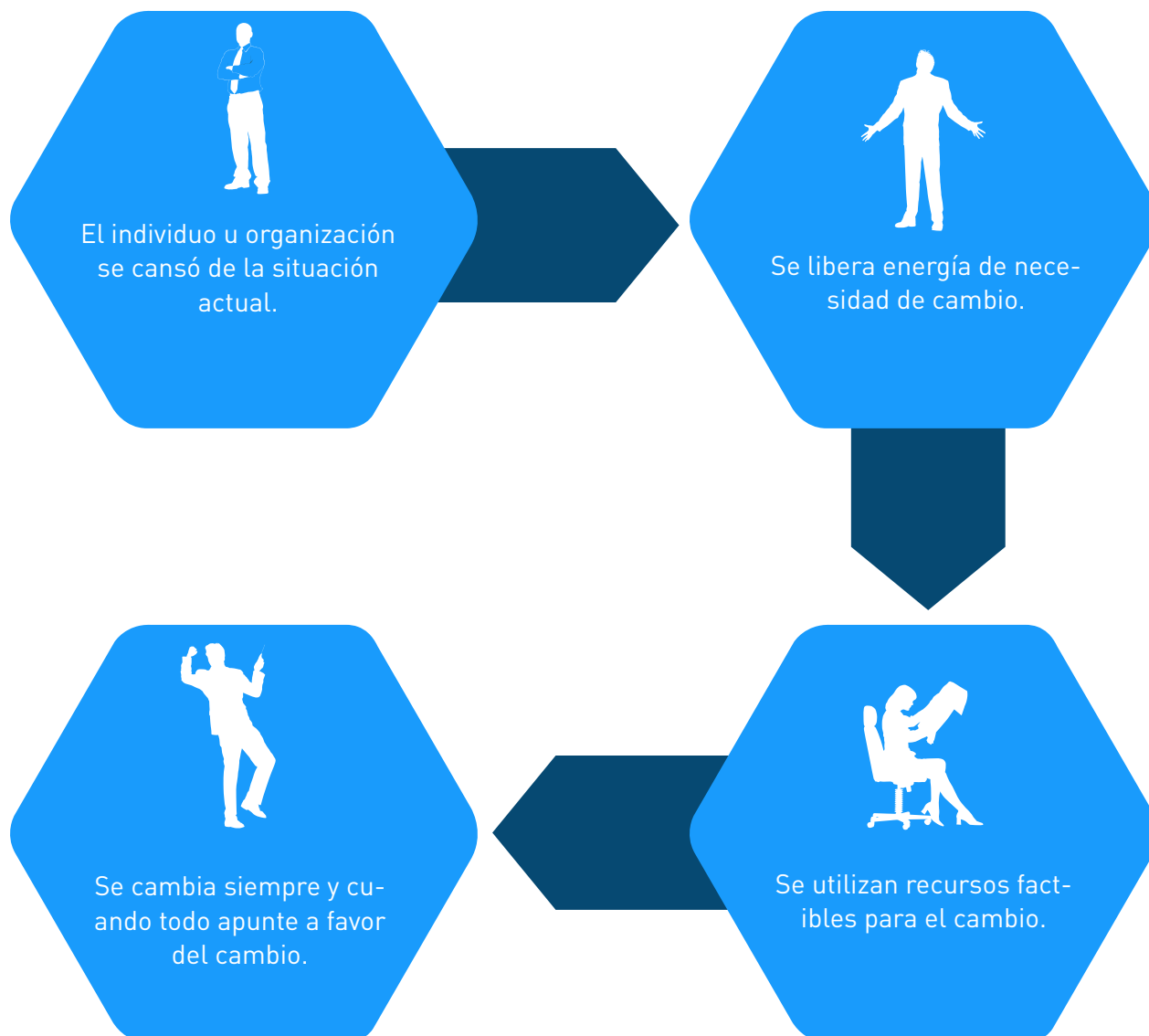
Por ejemplo, en una situación en la que un gran sindicato de trabajadores se manifiesta por las altas cuotas que solicitan mensualmente. El presidente decide disminuir el costo de las mismas y dar prórrogas a los deudores. Esto evidentemente significa una disminución del tesoro y, por supuesto, un recorte para todas las secretarías de la organización. Muy probablemente ni el tesorero, ni los directores de las diferentes comisiones estarán muy contentos con estos cambios ¿cierto?



No todo es resistencia...

A pesar de que hay muchos motivos para resistirnos al cambio, recordemos que esto es algo inevitable. Gracias a nuestro instinto de supervivencia, ciertas situaciones se vuelven intolerables y liberan esa enérgica necesidad de renovación.

Si aprovechamos cualquiera de estas oportunidades en las que el individuo se cansa de la situación actual, será más fácil lograr un resultado que impacte positivamente en la organización.



VENCIENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN 7 SENCILLOS PASOS

1

PASO 1

Comprender la fuente(s) de la resistencia. Con el fin de determinar la mejor manera de hacerle frente, debemos saber de dónde viene y por qué está sucediendo.

2

PASO 2

Crear una forma efectiva de comunicarse con los empleados sobre las nuevas iniciativas y su progreso. Es muy eficiente utilizar todas las herramientas como: diapositivas, videos, infografías, comunicados, murales y pantallas, para poder dejar bien en claro en qué consiste el cambio. No olvidemos que muchas veces los colaboradores se resisten porque no entienden exactamente en qué consiste la iniciativa. Te recomendamos proporcionar a los miembros la necesaria capacitación (con actualizaciones regulares) para la gestión adecuada de todos los cambios.

3

PASO 3

Ser sinceros sobre el reto y el camino por delante: darle a la gente los hechos sobre lo que está pasando y hacerles saber que se respetará su honestidad, incluso si no están contentos con la situación. Proporcionar un camino para avanzar a través del cambio hará que los miembros sean más propensos a cooperar.

Por ejemplo, cuando una empresa se fusiona con un competidor, los ejecutivos mantienen a todos los empleados informados acerca de lo que estaba ocurriendo y qué esperar durante la integración.

4

Paso 4

Selecciona un grupo de agentes de cambio para ayudar a gestionar la planificación y ejecución. Encontrar una persona de cada grupo que sea vocal será muy influenciable en el individuo que aún se resista.

5

Paso 5

Construir confianza: Proporcionar ejemplos de cómo la organización ha superado otros momentos difíciles y pruebas concretas, recalcar que se hizo el progreso lento pero gradual y efectivo, hará que la resistencia vaya mutando poco a poco hacia una atmosfera de cooperación. Cuánto más visibles sean las contribuciones individuales y las del grupo para lograr avances, los colaboradores se mostrarán más comprometidos y abiertos al cambio.



6

Paso 6

Admitir errores: una de las mejores maneras de suavizar la resistencia es reconocer los propios errores y lo que se está haciendo para corregirlos. Esto no sólo minimiza la cantidad de tiempo dedicado en el conflicto; también abre la puerta para que otros puedan admitir sus propios errores y encontrar un nuevo terreno de soluciones.

7

Paso 7

Monitorear el progreso y ajustarse según sea necesario: es fundamental establecer observaciones realistas sobre el progreso de la estrategia para reducir la resistencia al cambio. Pregúntate y evalúa si las decisiones tomadas se están implementando adecuadamente ¿Realmente se observan menos conflictos? Utilizar pruebas concretas en lugar de sólo tener apreciaciones subjetivas para determinar si el progreso está sucediendo. A través de éstas métricas tú podrás evaluar la efectividad del plan y rediseñarlo si es necesario.

A manera de conclusión, sabemos que muchas de estas acciones requieren de tiempo y sobre todo, de una visión externa que ayude a conformar un estudio mucho más objetivo de la situación en la que se puede encontrar una empresa. Dicho esto, en Corporativo CLN, Consultoría de Alto nivel, le otorgamos mucha importancia a este fenómeno organizacional debido a que estamos concientes que la resistencia al cambio puede ser un factor que lleve a una empresa al crecimiento y al éxito, o que se convierta en “la piedrita del zapato” que va mermando cada uno de los pasos de la organización, pudiendo llevar a ésta incluso al fracaso.





Corporativo CLN

Consultoría de Alto Nivel

¿QUIERES SER EL MEJOR?

Unete a nuestro blog para recibir freebies, los mejores consejos, tips de ventas, y productos especiales.



ME UNO

RECUERDA DESCARGAR NUESTRO BROCHURE GENERAL

En él podrás encontrar los diversos servicios que CLN ofrece (asesoría, capacitación, coaching y más)



LO QUIERO

CLN tiene sus oficinas centrales en Cancún, México, y ofrece sus servicios a toda la República Mexicana y el Caribe.



corporativocln.com



salesconcierge@corporativocln.com



01 (998) 210 30 45

#DESCUBRETUPOTENCIAL

Síguenos en nuestras redes sociales

