

Tema 6: Gestión de la resistencia al cambio



Introducción

Para sobrevivir en un ambiente cada vez más saturado de empresas, las organizaciones deben implementar nuevas estrategias, tecnología vanguardista o contratar más personal con competencias particulares para conservar la competitividad en la industria.

Cada proceso está conformado por una serie de pasos, por lo que el proceso de cambio no es la excepción. Asimismo, cada persona que experimenta el cambio de forma negativa iniciará la transición con sorpresa hasta llegar a la asimilación de la nueva situación, atravesando por las etapas del miedo, negación, depresión y negociación.

La gestión del cambio se basa en dos principios fundamentales:

1. Todas las personas reaccionan ante nuevas situaciones.
2. Invariablemente, las personas cambian o evolucionan.

De acuerdo con estos principios, se comprende que la resistencia al cambio no es determinante *per se*, ni se da en todos los casos. Por lo tanto, si se gestiona adecuadamente, el cambio puede neutralizarse o matizarse y el liderazgo en este sentido es crucial para que las cosas se den favorablemente. Por otra parte, la reacción negativa ante el cambio se denomina **resistencia**.

En esta lección nos enfocaremos en el estudio de la gestión de la resistencia, la cual es natural, puesto que las personas lo experimentan cuando se les fuerza a salir de su zona de confort.



Las implementaciones nuevas de cualquier organización generan en los colaboradores (de todos los niveles) cierto rechazo por temor o desconocimiento de las nuevas actividades o situaciones. Por lo tanto, el éxito o fracaso de la gestión del cambio se dará en medida que la alta dirección lidere de manera adecuada las emociones del personal y sus inquietudes, para transitar hacia la asimilación sin mayores complicaciones, dotándolos de herramientas que faciliten la adaptación a las nuevas formas de hacer o de comportarse.

6.1 La innovación

En cada etapa del proceso de cambio las personas experimentan emociones distintas, por lo que es responsabilidad del líder disminuir la incertidumbre y el miedo que sienten los colaboradores ante el desconocimiento de lo que supondrá la nueva situación.

Una vez que se comprende que el cambio es inminente se comienza a avanzar hacia la fase de exploración, en la cual el colaborador compara las alternativas, decidiendo su postura sobre la marcha.

Por ende, cuando se pasa a la siguiente fase surge el compromiso, ya que se va adquiriendo confianza al comprobar que la nueva situación tiene muchas cosas positivas.

La propuesta de ideas cada vez es más fluida, es decir, son originales, apropiadas, útiles y viables. Por consiguiente, en esta fase se crea una nueva forma de pensar.

Entonces, cuando la gestión es apropiada, pueden surgir innovaciones poderosas en cualquier área de la organización, impactando fuertemente en ella. Asimismo, las personas propositivas cuentan con tres características: la capacidad de pensar creativamente, pericia y motivación.

Por su parte, la organización debe corresponder con esas personas proporcionando autonomía, cometidos personalizados, recursos suficientes y desarrollo de equipos funcionales que brinden el apoyo incondicional a quien lo requiera.

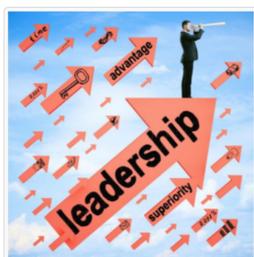


6.2 Liderazgo

La gestión del cambio es una cuestión fundamentalmente de personas. Es una cuestión de motivación e influencia para que las personas moldeen su comportamiento y acaben con viejos paradigmas, hábitos y malas actitudes. Por lo tanto, será cuestión de crear ambientes favorables para que trabajen con mayor integración y estén dispuestos a enfrentar nuevos retos.

Por otra parte, gestionar el cambio no es una tarea sencilla para el líder. Cuando los esfuerzos son exitosos, las personas están motivadas y existe en la organización altos niveles de compañerismo. Sin embargo, el cambio también puede resultar contraproducente e incluso peligroso para el líder, ya que, con la intención de generar nuevos comportamientos, se pueden obtener grandes enemigos y poco entusiasmo ante las nuevas propuestas.

Por lo tanto, el líder debe asegurarse de conseguir el apoyo de los mejores influenciadores de los distintos niveles jerárquicos y alinearlos para hacer frente a la resistencia de los demás.



Del mismo modo, es responsabilidad del líder contribuir al desarrollo de ambientes laborales positivos en los que se promueva la apertura, la integración y el cumplimiento de las políticas que regularán los comportamientos internos.

Al mismo tiempo, el líder tiene una gran influencia sobre las diferentes compensaciones, tanto económicas como no económicas, que reciben los colaboradores por el desempeño de sus funciones, así como los resultados que se obtienen. Asimismo, también influye sobre las decisiones para proporcionar un mejor grado de confort en cuestiones de seguridad e higiene, así como en condiciones laborales como el equilibrio entre la carga física y mental, los grados de supervisión, la ergonomía de la maquinaria y el mobiliario, etcétera.

Por lo tanto, jugar como responsable de un área no es tarea fácil y mucho menos ser el responsable de las decisiones que se toman en la totalidad de la organización. El líder debe asirse de personas capaces y competentes que le ayuden a planear, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos administrativos que conjuntan las actividades de todos los días.

Finalmente, el líder de cualquier proyecto debe analizar su propia implicación y contribución al clima que se experimenta en el área laboral, en función de su estatus en la organización, es decir, ya sea como gerente, director, jefe o mando medio.

6.3 Comunicación

Por ende, para gestionar el proceso de cambio, la comunicación es el elemento que facilita y hace posible la movilización, participación y eliminación de las resistencias, por tanto, la comunicación existe antes de iniciar el proceso de cambio y permanece después de la implementación.

En consecuencia, las cosas antes, durante y después del proceso de cambio implican que las personas se expresen, se les den indicaciones y compartan entre ellos las nuevas iniciativas.

Por otra parte, la factibilidad, coherencia y calidad de la implementación de las nuevas formas de hacer dependerán en gran medida de la comunicación efectiva que exista entre todos los involucrados para las personas escuchen y se manifiesten mutuamente para implementar.

Por lo tanto, la comunicación...

- Es un proceso que se utiliza para informar los objetivos de los proyectos, las razones de ser de los cambios, los medios que estarán disponibles, la importancia de innovar y el papel de cada recurso involucrado.
- Facilita la integración de la gente y de alguna manera garantiza la participación activa de los colaboradores, así como su entusiasmo y motivación ante los pequeños y grandes avances.
- Contribuye a la superación del miedo, la incertidumbre y las crisis emocionales que puedan generarse.
- Debe ser positiva, orientada a la acción para generar la confianza y fortalecer la cultura organizacional, sin ocultar información que destruya las relaciones interpersonales y los equipos de trabajo.

La comunicación, además de ser efectiva, debe ser abundante, ya que es clave para el éxito de la implementación de las ideas. Por lo tanto, debe ser vertical, horizontal, diagonal, descendente, ascendente y transversal, así como global, local, parcial, formal e informal para que fluyan sin barreras las indicaciones, retroalimentaciones, acuerdos y diferencias entre todos los involucrados para que la toma de decisiones sea veraz y oportuna, facilitando los distintos procesos y procedimientos.

Finalmente, la comunicación es necesaria para desarrollar al equipo y compartir las competencias de cada uno para reducir plazos y costos, así como mejorar la eficacia de las distintas actividades que permitirán lograr los objetivos generales de la organización.



6.4 El clima favorable para el cambio

"El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza". (Gan y Triginé, 2012)



Por lo anterior, cuando existe la idea de implementar cambios dentro de las distintas áreas de la organización, el tema de clima laboral se convierte en un objetivo por sí mismo, puesto que un clima favorable facilitará la implementación de estrategias, procesos o ideas diferentes.

Con la medición del clima laboral el líder puede tomar decisiones en función de la realidad que los colaboradores perciben antes y después de la implementación de los cambios, por lo que se puede observar cuál sería el ideal laboral que a los colaboradores les gustaría vivir dentro de la organización y cómo relacionan su participación en los cambios implementados como parte de su satisfacción personal.

Con base en esta medición el líder estará en condiciones de tomar decisiones más acertadas e identificará la ruta que deberá seguir para la propuesta y manejo de nuevas formas en el quehacer diario de los colaboradores.

Cierre

"El cambio es aparentemente amenazador. La innovación sea de productos, ideas, servicios, procesos o estrategias, suelen parecer en la mayoría de los casos un ataque y la manera en que nos enfrentamos a él son diversas: renegamos, seguimos pensando de manera tradicional sin cambiar creencias ni actitudes o simplemente, lo olvidamos. No escuchamos y nos cerramos en grupos, lo personalizamos como un ataque directo y cambiamos, nos ausentamos del trabajo, etc. En conclusión, rechazamos las líneas de pensamiento que son inquietantes para la persona, la disciplina, la organización o el poder". (Martínez, 2006)

A lo largo de la historia, las formas de administrar las empresas siempre han adquirido nuevos aspectos. Aunque cada organización pasa de manera frecuente por cambios que en ocasiones son cortos y pequeños, en otras resultan ser toda una transformación de valores, filosofía, creencias y actitudes en las personas, por tanto, difícilmente se puede observar a la misma empresa una vez que se implementan los cambios.

El entorno político, económico, social, tecnológico, e incluso la propia naturaleza, van estableciendo los ritmos a los que las organizaciones se deben ir adaptando si el objetivo de estas es la permanencia a lo largo del tiempo. Por ende, la satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores demandan a las organizaciones nuevos y novedosos productos, por lo que las empresas deben proporcionárselos para poder subsistir.

En consecuencia, la implementación de los cambios no es un acto aislado sino algo permanente que perdurará mientras existan seres humanos que busquen productos para la satisfacción de sus necesidades, deseos y exigencias de los siempre necesarios consumidores del mundo.

Referencias bibliográficas

- Gan, F., y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788499694832
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. España: Ideas Propias. Recuperado de <https://bit.ly/3yicVBs>

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca del **ciclo de Deming o ciclo de mejora continua**, te sugerimos ver lo siguiente: Ingenio Empresa. (2018, 20 de septiembre). Ciclo de deming (PHVA o PDCA): Qué es y cómo se hace + ejemplo práctico [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ny5I08eCEEY>
- Para conocer más sobre la **inteligencia de negocios y la tecnología aplicada en procesos administrativos**, te sugerimos leer lo siguiente: El Economista TV. (2019, 18 de enero). Inteligencia de negocios, la tecnología aplicada en procesos administrativos [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_PqT_nXch5Y

Lecturas

- Para conocer más acerca de la **inteligencia empresarial: dale vida a la información**, te sugerimos leer lo siguiente: Meza, H. (2015). Inteligencia empresarial: dale vida a la información. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/inteligencia-empresarial-dale-vida-la-informacion/>
- Para conocer más sobre la **gestión del cambio aplicado a mejorar la salud emocional**, te sugerimos ver lo siguiente: Nation. (s.f.). Esta iniciativa juntó una guardería con una casa de retiro y los resultados son conmovedores. Recuperado de <https://nation.com.mx/entretenimiento/este-asilo-se-transformo-guarderia/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identifica los tipos de resistencia al cambio: inmediata, diferida, abierta e implícita.
- Examina los factores de la personalidad que tienen relación directa con la gestión del cambio.
- Aplica el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming.

