

## **RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO**

### ***RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONS: PROPOSAL TO MINIMIZE***

Martha Macías Sánchez<sup>1</sup>, Mónica Tamayo Maggi<sup>2</sup> y Mónica Cerda Paredes<sup>3</sup>

#### **Resumen**

Este artículo tiene por objetivo realizar una propuesta para enfrentar en forma menos abrupta la resistencia al cambio en las organizaciones, posterior a describir los diferentes momentos que se presentan en una organización cuando de implementar cambios se trata; sean éstos producidos por agentes internos o externos, así como las diferentes manifestaciones y reacciones de los miembros de la organización que se encuentran involucrados en dichos cambios. De la actitud de la gente depende el éxito o el fracaso de la implementación de un cambio organizacional, el grado de motivación o de conocimiento que tiene el talento humano acerca de los nuevos procesos que se generarán en la organización.

Se realiza un análisis descriptivo de cada una de las fases el cambio organizacional, desde los agentes que impulsan o detienen los mismos, estos pueden ser externos, como las condiciones del entorno mundial o del país, e internos dados exclusivamente por el contexto de la empresa, hasta el clima laboral, su reglamentación, entre otros. Se hace también un estudio pormenorizado de la resistencia que causa el cambio, el temor a lo desconocido, la desinformación, miedo, etc., que son algunas de las causas que pueden detener un cambio en las organizaciones.

Se concluye que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio.

---

<sup>1</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Correo electrónico: mcmacias3@espe.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Correo electrónico: mrtamayo@espe.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Correo electrónico: mmcerda@espe.edu.ec

--

Artículo recibido: 21/03/2019 | Artículo aprobado: 17/06/2019.

**Palabras claves:** cambio organizacional; motivación; recursos humanos; ciencias empresariales.

## Abstract

*This article aims to make a proposal to manage in a less abrupt way the resistance to change in organizations, through the description of the different moments within an organization as well as the different manifestations and reactions of the members involved in these changes. The success or failure of organizational change implementation depends on the attitude of the people, the degree of motivation or knowledge that the human talent has about the new processes.*

*A descriptive analysis of each of the phases of organizational change is carried out, from the agents involved. The change can be external as the conditions of the global or country environment, and internal ones by the context of the company, the labor climate, regulations, among others.*

*This study concluded that the main factor that can hinder a change in an organization is the resistance of human talent, for that reason, it is important to inform, socialize, motivate and engage those involved in order to join efforts to achieve the objective. An effective communication is the key to success in the implementation of any change.*

**Keywords:** organizational change; human resources; motivation; management.

## 1. Introducción

Pocos años atrás, la dinámica del entorno empresarial era más lenta, más estable, generaba más certidumbre, se preveía lo que pasaría en pocos meses, los trabajadores no tenían que hacer mucho esfuerzo por adaptarse, simplemente vivían adaptados a su modus vivendi dentro de las organizaciones. Actualmente es parte de esta dinámica el constante desaprender y volver a aprender, sin dar oportunidad a la estabilización, por lo que el talento humano debe generar una supervivencia en base a la creatividad, disposición, actitud ante la complejidad del ambiente, pero no todos van a este ritmo, de hecho en muchas organizaciones aún existe la resistencia al cambio por varias circunstancias que serán analizadas en este artículo.

Es evidente, entonces, que para los gerentes, y para todos los miembros de las organizaciones se ha convertido en un reto tener la capacidad de afrontar situaciones difíciles, entre ellas la resistencia al cambio; reconociendo sus manifestaciones, para saber cómo reaccionar ante la ésta y como accionar una nueva cultura que permita a la empresa ir acorde a la nueva ola empresarial.

Este estudio tiene por objetivo aportar con un análisis sobre las causas que generan resistencia al cambio por parte del talento humano en las organizaciones, en un entorno complejo y competitivo, en donde la empresa debe reaccionar inmediatamente a efectos de sucumbir si no lo hace.

La estructura de este artículo presenta Introducción, desarrollo en el que se describe y se hace un recuento bibliográfico y práctico de la realidad que viven las organizaciones ante este reto de afrontar la resistencia al cambio por parte de los miembros de sus instituciones.

Es importante el aporte de este artículo, ya que contempla una propuesta de cómo afrontar esta resistencia, hasta llegar a un reaprender la cultura de manejo de la resistencia al cambio en forma constante y de la mano del talento humano, a través de estrategias y políticas en beneficio de la empresa y de sus colaboradores.

## 2. Desarrollo

### a. Consideraciones Generales sobre cambios en las organizaciones

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005) consideran los cambios en una organización como cualquier transformación relacionada al diseño o al funcionamiento de la misma. Es primordial que el personal directivo se empodere del proceso de cambio, seleccione las estrategias adecuadas y considere el momento oportuno para conducir a su organización a los cambios requeridos.

Los cambios pueden producirse debido a agentes internos o externos. En lo externo, el cambio se produce producto de las necesidades sociales, así como también el acoger buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, la influencia externa muchas

veces obliga a las organizaciones a aplicar cambios organizacionales trascendentales con el fin de lograr sus objetivos. Un ejemplo de estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones, lo cual implica la adopción de nuevos procesos en su funcionamiento.

El cambio en una organización puede considerarse como radical o progresivo y por la oportunidad, como reactivo o anticipatorio (Hellriegel et al., 2005). Los cambios radicales se producen cuando las organizaciones poseen innovadores métodos de hacer las cosas, y la transformación resulta ser casi drástica dentro de la organización, y por lo general es difícil de manejar. El cambio “pausado” o progresivo es un proceso de evolución continua y por fases, donde los ajustes a los procesos internos de la organización se dan a menor grado.

Lewin, citado por Hellriegel et al. (2005), se refiere a una serie de etapas del proceso de cambio radical: la primera fase se define como el descongelamiento la cual tiene que ver con la de información de cómo está la situación, qué consecuencias tendría de continuar así, es decir una concienciación de la situación actual, seguida de programas de motivación para mover a la gente a ir actuando hacia un cambio de actitud hacia las nuevas formas de actuar, pero proporcionando las herramientas, incentivos y los recursos para hacerlo.

La segunda fase es, como se manifestó previamente, la ejecución de los cambios, en donde surgen las reacciones dependiendo del nivel de información y motivación que tengan los colaboradores. En esta fase emergen factores tales como, las diferentes interpretaciones sobre el proceso, las actitudes hacia un nuevo desempeño entre otras, por ende la primera etapa es crucial en esta gestión de la resistencia al cambio en la organización. Es importante reforzar esta etapa ya que al iniciar la tercera que es el recongelamiento, los malos hábitos podrían volver para quedarse, haciéndose cada vez difícil cambiar y manejar la resistencia al mismo, con graves repercusiones para la empresa y también para su gente, porque se verán abocados a los despidos, congelamiento etc. Siendo el talento humano el factor número uno en el proceso de mejora, cambios y adaptación de la organización en la dinámica universal y competitiva.

Es necesario por tanto el mantener un control de los agentes que impulsan, limitan y detienen los cambios. Estos pueden ser dados tanto como entornos externos e internos. Los externos conformados por factores y circunstancias del país, o de las condiciones mundiales, como la economía, la globalización, tendencias tecnológicas, las costumbres, hábitos y condiciones sociales, las leyes, los entornos naturales etc. y los internos dados por las condiciones de la empresa como reglamentaciones, procesos, recursos, cultura organizacional, nivel de liderazgo, clima organizacional, etc.

En los cambios organizacionales, el talento humano debe estar involucrado y comprometido. El proceso es complejo, de acuerdo a Macluf (2015), quien refiere el aporte de Kurt Lewin, manifiesta que es importante generar cambios duraderos y efectivos a través de procesos como descongelar lo aprendido anteriormente, cambiar y luego recongelar lo aprendido actualmente, para generar estabilidad y mejoramiento.

En la fase de recongelamiento es cuando se requiere reforzar los logrados para

institucionalizar el proceso, sin olvidar el proceso de evaluación para hacer los ajustes necesarios y que se convierta en parte de la cultura organizacional en movimiento constante, sin generar inestabilidad, sino cambiando la actitud de la gente hacia el propositivismo, dejando de lado el statu quo y la inmovilización negativa que paraliza a la empresa y a las personas.

Existen dos momentos para que se produzca el cambio: el primero sucede cuando las organizaciones experimentan un deterioro en el desempeño (reactivo) o en forma anticipada gracias a la visión del liderazgo. En este último caso, como no hay evidencia de crisis, estos pueden ser debidamente planeados y ejecutados en forma gradual. La sostenibilidad y posicionamiento social de una organización se determinan gracias a su capacidad de enfrentar eficientemente los cambios. Cuando las organizaciones logran conservar altos niveles de posicionamiento y sostenibilidad, poseen a lo interno culturas de dinamismo sistémico hacia el entorno; y -a lo interno- tienen visión proactiva, no reactiva, con la capacidad de tomar acciones para implementar el cambio, así como conocer sobre el momento oportuno de actuar.

Al respecto, las organizaciones pueden aplicar distintas acciones para enfrentar la resistencia al cambio:

- Elaborar iniciativas en forma gradual en los métodos empleados que deben estar en constante revisión en la evolución de estos hasta lograr el objetivo planteado.
- Desarrollar habilidades efectivas para obtener el comprometimiento y responsabilidad de los miembros.
- Capacidad de influir en los demás lo que implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado.

Todo cambio debe ser planificado, lo que permite que el proceso sea ordenado y que los individuos se preparen y participen desde sus funciones. La planeación proporciona a la organización de medios apropiados para dirigirse en forma exitosa. Los procesos sugeridos para la planeación efectiva del cambio, según Hellriegel et al. (2005) son:

- Evaluar el medio ambiente
- Determinar la brecha del desempeño
- Diagnosticar problemas organizacionales
- Articular y comunicar una visión para el futuro
- Desarrollar y poner en práctica el plan acción
- Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla
- Vigilar los cambios

Los requerimientos de los procesos de cambios en las organizaciones, no son procesos sencillos, no van al ritmo de las personas y es importante tomar en cuenta que éste se opera a través de su talento humano porque son las que generan los resultados a través de su desempeño, actitud, aptitudes afectos, predisposiciones, etc. (Gherman, 2012).

Al hablar de un proceso complejo se refiere a lo difícil que es aceptar que estamos haciendo las cosas en forma caduca y que requiere cambios, rompimiento de estructuras y paradigmas, lo que implica un cambio de actitud, de procesos, de competencias y de comportamientos que requieren empoderamiento y conciencia de no poder continuar de la misma manera, si quiere conseguir cosas diferentes acorde a la exigencia del entorno y de sus clientes internos y externos.

El reto es lograr que todos los cambios de las características mencionadas, se conviertan en un nuevo patrón de desempeño y comportamiento para generar nuevas formas de trabajo, es decir tener bien definido de que statu quo salir y hacia donde queremos caminar. Pero para llegar a lograrlo hay que caminar largo, y este proceso es el difícil, porque conduce a muchas reacciones y resistencias que hay que ir venciendo como directivos y como personas para poder gestionar los cambios necesarios de acuerdo a las demandas del entorno actual.

Las personas ante un cambio buscan seguridad y estabilidad, porque ante la incertidumbre se provoca la resistencia y en este proceso es vital el liderazgo que se ejerza en la empresa, para generar energía que facilite el cambio y la aceptación.

## **b. Resistencia al cambio y sus manifestaciones**

Ante un cambio en las organizaciones, el futuro es incierto para su personal y como consecuencia se da la resistencia, y esta tiene sus manifestaciones, a las que sus directivos deben estar alertas para combatirlo, minimizarlo y enfrentarlo (Scott C. D., 1993).

La resistencia al cambio, no tiene una etapa ni un momento definido para manifestarse, se puede presentar en cualquier tiempo, y de diferentes maneras, por lo que la gerencia debe estar alerta a sus síntomas, y es más difícil manejarla cuando se va presentando poco a poco, aparece y desaparece, sin llegar a concretarse de manera inmediata y a largo plazo puede emerger en forma abrupta y acumulada de una serie de inconformidades, errores, etc.

Existen factores que son manifiestos ligados a la condición humana como la personalidad, percepciones, intereses, necesidades y también hay factores ligados a las organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios que se expresan a continuación:

- Empiezan a realizar cuestionamientos respecto al proceso con actitudes agresivas y negativas.
- Se empiezan a cuestionar porqué y para qué el cambio, (se da cuando la gente no ha recibido suficiente información, no se ha realizado la fase de concienciación etc.)
- No se interesan por conocer la propuesta de cambio, muestran apatía ante las propuestas

planteadas por los directivos

- Empiezan a haber retraso en la presentación del trabajo
- A pesar de haberlos capacitado y preparado para el cambio, siguen con la misma rutina en sus procesos.
- Expresan quejas y expresan miedos, recurrentemente, sobre el esfuerzo y los riesgos que implica hacer los cambios, frente a beneficios que de pronto no alcanzan a dimensionar y empiezan a desacreditar el proceso

Es importante tomar en cuenta que el factor más influyente en la resistencia al cambio es el humano, en donde intervienen las emociones que pasan también por un proceso hasta llegar a la aceptación en la gran mayoría de casos; estas fases (Duque, 2013), se manifiestan de la siguiente manera:

1. *Presentimiento*: la gente se manifiesta con preocupación, empiezan los rumores que generan intranquilidad en el ambiente laboral.
2. *Shock*: La gente manifiesta miedo a lo desconocido, por no saber qué hacer ante las nuevas circunstancias que rodearan al proceso.
3. *Resistencia*: Se manifiesta con enojo y aquí empieza la verdadera resistencia al cambio, insisten en seguir haciendo las cosas de la misma manera
4. *Aceptación racional*: Se traduce en frustración, luego de empezar a entender que el cambio es necesario, y empiezan a pensar en que debe hacer cada uno de ellos para ajustarse a las nuevas circunstancias, es una fase en la que toman decisiones de seguir y cambiar o retirarse del proceso. Se replantean sus objetivos y trayectoria
5. *Aceptación emocional*: Impera a nostalgia, estado de ánimo bajo temporal, y empieza una mirada hacia adelante ante el sufrimiento.
6. *Apertura*: Empiezan a entusiasmarse por lo nuevo que viene, empiezan a visualizar con claridad los beneficios
7. *Integración*: Se manifiesta la confianza, una vez superados los errores, evidenciando que la nueva situación es mejor y empiezan a adoptar la nueva forma de trabajar y actuar.

También se pueden presentar otras manifestaciones primarias, en las que los directivos deben estar alertas: Confusión, incertidumbre, reacciones negativas, negación, conformismo, sabotaje, bloqueos, evasión, silencio, etc.

### c. Causas que generan resistencia al cambio

Para poder identificar fuentes que llevan a la resistencia, es relevante establecer las

condiciones previas que deben ser tomadas en cuenta, para minimizar las causas que la generan a nivel humano:

- **Conocimiento:** sobre los cambios de sus procesos desde lo técnico y práctico, requerido para poder asimilar y poder ejecutar efectivamente dichos cambios.
- **Capacidad de integración,** se refiere al estado en el que están las relaciones interpersonales y el clima organizacional y hacia los clientes, el trabajo en equipo, la comunicación, etc.
- **Capacidad para gestionar los conflictos:** Competencia necesaria para solventar situaciones difíciles que requieren gestionar con los clientes, compañeros, jefes o en los procesos.
- **Autocontrol:** Control de emociones ante situaciones difíciles, para evitar reacciones negativas y manejar el estrés.
- **Empatía:** capacidad para entender a los demás
- **Capacidad de organización:** Orden y claridad en el trabajo, bajo normas, métodos, metodologías etc.
- **Autoaprendizaje:** Para mejorar los conocimientos y aportar en los cambios

El no tomar en cuenta estas condiciones previas en los colaboradores, generan incertidumbre, miedo y resentimiento y pueden asociarse con el temor a tener nuevos retos, de no estar preparados, de desconocer a lo que se enfrentan, de perder lo adquirido en derechos y posiciones dentro de la empresa, representan una fuente esencial de resistencia al cambio.

Otras fuentes de resistencia al cambio se dan cuando ante lo inminente:

No se hace partícipes a todos los miembros de la organización, independiente de la estructura, en el proceso de cambio; no existe una correcta comunicación entre los participantes; los objetivos y metas no son claras, por ende se generan procesos inconclusos; falta de compromiso y capacitación de los que deben tomar decisiones; huir de las responsabilidades; falta de seguimiento adecuado para poder tomar correctivos a tiempo, es decir la falta de liderazgo es definitivamente causa de resistencia a los cambios propuestos por las organizaciones.

Otros aspectos importantes que influyen que coadyuvan en la resistencia al cambio son:

**Temor a lo desconocido.** – La mayoría de personas tienen temor cuando se requiere realizar cambios en el algún proceso porque esto significa salir de su zona de confort, perjudicando a la organización gestora del cambio. Una reacción de defensa ante obstáculos, sean reales o imaginarios suele surgir y el miedo a lo desconocido genera aprensión y desconfianza en los individuos.



**Desinformación.** Es importante que el equipo directivo mantenga a sus colaboradores bien informados sobre los cambios a realizarse. Muchas organizaciones ponen poca atención en resolver inquietudes sobre los cambios y dejan vacíos. Debido a la propagación de información desacertada, el cambio no logra implementarse.

**Amenaza a las habilidades y competencias.-** Los empleados pueden sentirse temerosos de que el cambio requiere de competencias y habilidades diferentes a las que requiere el proceso actual, y con las que ya han desarrollado experticia. La creencia de que su experiencia y trayectoria dentro de la organización le justifica para oponerse al cambio.

**Recursos ya asignados:** Muchos empleados temer perder los recursos materiales, financieros y humanos asignados a cada área debido a la implementación del cambio. Estas serían las razones para oponerse al cambio organizacional.

**Amenazas al estatus.** Cualquier cambio que se implante puede afectar el camino de secuencias que se ha venido llevando, por lo que se presentaría una resistencia a la modificación de esquemas como las costumbres y normas. Una alteración en la metodología de trabajo, distribución del trabajo en sí mismo, representa una amenaza para el statu quo, que ya ha sido logrado y puede llevar a mayor resistencia.

**Redistribución de la autoridad:** Los cambios internos pueden afectar a quienes ya tenían algún grado de poder. Espacios de poder usualmente han sido otorgados en muchas organizaciones, por tanto, cada persona aspira a mantener su espacio y autoridad dentro del contexto de la empresa, y no quieren perderlos por los cambios que se produzcan.

**Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.** Entre las causas encontradas en el miedo están la edad y la formación en conocimientos, pues llegan a combatir el cambio, porque creen no llegar a cumplir con lo encomendado. En este caso, pueden llegar a ser los directivos, cuya aprensión al cambio; los lleva a tratar de acomodarse, y así evitar a toda costa el riesgo.

**Poca flexibilidad organizativa.** Cuando una organización no se encuentra capacitada para llevar a cabo el cambio organizacional, tratan de mantener una estabilidad o inmunidad, a base de reglas, códigos, normas y conductas internas, impidiendo el cambio, lo cual se convierte en una resistencia abstracta de carácter institucional.

**Aumento o disminución de las responsabilidades laborales.** Los miembros de la organización pueden visualizar el cambio como un aumento en sus labores lo cual les representaría mayor carga laboral por el mismo sueldo; o por el contrario pueden existir casos en los que los individuos tienen la percepción de que la sistematización o nuevos procesos podrán hacer que sus labores ya no sean tan importantes; los dos casos afectan directamente el proceso de cambio que la empresa desea adelantar.

(Reig, 2000), menciona que existen tres niveles de resistencia personal frente al cambio: no conocer o no saber, no poder, no querer, que requieren acciones diferentes para vencerlos.

- **No saber:** La mayoría de veces los miembros de una organización no cambian porque no están conscientes de que existe una necesidad, no saben que tienen que cambiar, o cómo deben llevar a cabo esos cambios. Esta demora inconsciente frente al cambio los mantiene en su zona de confort. Es fundamental elevar este nivel de resistencia al nivel de consciencia sobre la necesidad del cambio, así como proveer pautas claras sobre el impacto del cambio y cómo se puede lograrlo.
- **No poder:** Este nivel sucede cuando las personas no cambian por su creer que es imposible para ellos lograrlo y por eso no hay intención de hacerlo. Si una persona no tiene confianza suficiente para superar las limitaciones y contribuir al objetivo, no va a tener productividad para el cambio.

En este nivel de resistencia hay que promover la autoeficacia, identificando antiguos logros y recursos empleados, elevando así el nivel de confianza. Hay que trabajar el autoconocimiento personal para determinar fortalezas, habilidades, y conocimientos, y ver cuáles pueden o no aportar valor en el proceso de cambio, y plantear las estrategias para conseguirlos.

- **No querer:** El cambio no sucede porque el individuo no está realmente comprometido con el mismo. El proceso de cambio implica desaprender y modificar unas costumbres y formas de trabajar, para establecer unas nuevas. La falta de compromiso es una cuestión de balance de pérdidas y ganancias. Si el empleado no entiende claramente el beneficio que le brindará el cambio a futuro, va a ser difícil que invierta en él.

La resistencia al cambio puede ser tomada como reacción normal e inevitable que se presenta en un periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la percepción de cada persona.

### 3. Propuesta para minimizar la resistencia al cambio

Se han analizado las causas que generan la resistencia, entonces, lo primero en lo que deben pensar los directivos es acudir a la eliminación de dichas causas para evitar el miedo que provoca toda esta incertidumbre, recordando siempre analizar todo aquello que puede afectar al personal en su cultura organizacional.

La resistencia al cambio puede producirse antes de la planeación e implementación. La idea es impulsar el cambio de forma transparente informando y comprometiendo a los distintos sectores de la organización. Adicionalmente debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario determinar cuál es el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan.

Una de las primeras medidas, es que en el momento que ingresa el personal o incluso cuando ya está en la empresa, emprender una cultura de constante de inducción; por lo

que, cuando se plantea un cambio, debe haber estado planificado y todos sus miembros deben haberlo conocido a través de esta nueva cultura y de esta manera se consigue que los efectos del cambio perdure, porque ya está concienciado por sus miembros, participación hacia el avance de los cambios, alcanzar los objetivos en forma práctica y segura.

La comunicación es vital y debe ser un proceso transversal para lograr los cambios y evitar la resistencia al mismo, para ello un buen inicio es la sensibilización e involucramiento de la gente: escuchar las manifestaciones de resistencia, demostraciones de empatía ante las mismas; aplicar la estrategia del disco rayado sobre los beneficios del cambio y sus repercusiones en el bienestar de la empresa y de todos; no combatir la resistencia, ir evidenciando las causas y atacarlas, no se puede vender la idea del cambio como una amenaza o imposición, ni confrontación; ir buscando aliados para que se ejerza un efecto multiplicador, así se genera compromiso común.

Heath (2011), manifiesta que el lado emocional es un elefante, frente al lado racional que es un jinete, por lo que las reacciones emocionales son un enigma que hay que vencer y ese es el reto para los directivos de las empresas enfrentan cuando se presenta la resistencia al cambio. Pero sugiere al mismo tiempo la comparación del elefante con la empresa, y de esta manera se vuelve un concepto complementario, en donde el elefante debe ser guiado por el jinete. Al tomar en cuenta esta visión, debe haber pertinencia y pertenencia entre los cambios y el tipo de personal y miembros de la empresa.

Los siguientes son acciones que debidamente organizadas permitirían minimizar la resistencia al cambio:

- **Necesidad sentida:** Resulta claro que cuando no hay necesidad, no hay problema y por tanto no hay acciones. Ante la falta de una necesidad sentida, los colaboradores de una organización deben ser informados acerca de las falencias identificadas y las consecuencias de no realizar cambios. Se puede hacer notar los cambios en relación a los problemas visibles que afectan a todos y son evidentes. Es esencial que la necesidad sentida empiece desde los directivos que deben tomar decisiones para emprender el cambio y se extienda hacia todos los estamentos de la organización.
- **Altos niveles de transparencia e información:** Para reducir la resistencia al cambio, es necesario que los colaboradores entiendan las razones del cambio y esto se lo consigue a través de una información clara y concreta. Lo primero que un empleado considera al oír hablar de un cambio inminente es “¿Qué significa esto para mí? ¿Me irá mejor?”. Durante el proceso de cambio surgirán inquietudes tales como, serán necesarias nuevas capacidades y, si así es, qué cantidad de tiempo y energía se requerirá para adquirirlas; si el cambio tendrá alguna afectación en la composición del grupo de trabajo de la persona, etc. Debido a las numerosas interrogantes que surgirán, la información sobre el cambio que se planea por parte de los directivos debe ser transparente debe comunicarse frecuentemente. Usualmente los directivos informan inicialmente sobre el proceso de cambio, pero las características específicas del cambio deben ser aclaradas gradualmente. Esta estrategia supone, básicamente, que la causa de la resistencia consiste en una información errónea o en una mala

comunicación. Un empleado bien informado, acoge las sugerencias y las disemina y por la resistencia desaparecerá.

- **Liderazgo innovador.**- Este tipo de liderazgo responde a las exigencias del entorno y al a las necesidades de la empresa con propuestas transformadoras y oportunas, desde una visión de futuro holística. Se requiere de un líder comprometido y que sea capaz de transmitir entusiasmo y confianza a los miembros de su grupo para que cada uno cumpla su parte y se sienta capaz de alcanzar sus objetivos. Cuando existe un liderazgo con visión crítica y competitiva ante situaciones difíciles, los empleados notarán que los cambios son pertinentes. Esta condición también ayuda al mejor manejo de la incertidumbre, los conflictos, la complejidad y tomar decisiones acertadas en relación al proceso de cambio en la organización.
- **Apoyo de la dirección general.**- Los directivos deben brindar su apoyo que sea visible para la ejecución exitosa del cambio planeado ya que aumenta el nivel de confianza de los empleados de una organización. El sentir el apoyo de la dirección ayuda a vencer el miedo a fracasar. Por tanto para que propuesta de cambio sea efectivo es fundamental que la dirección general demuestre su compromiso.
- **Apoyo y capacitación.**- El ayudar a los miembros de una organización a adquirir las nuevas habilidades que requiere el cambio, minimizará la resistencia. Durante el proceso de instrucción o capacitación formal, los colaboradores se irán adaptando a los nuevos requerimientos al tiempo que se capacitan. Adicionalmente, la organización a través de sus directivos puede brindar apoyo emocional mostrando empatía hacia los sentimientos y reacciones de un empleado, y siendo paciente. Dichas acciones ayudarán a que con el tiempo algunas dificultades se superen. Por lo tanto, los cambios deben ser introducidos por fases, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.
- **Participación.**- La participación de los miembros en el proceso de cambio minimiza las reacciones opuestas y aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. Es con la estrategia de la participación cuando aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones y los avances serán más notables, debido a que no es fácil que alguien tenga resistencia a una decisión en la cual ha participado activamente. Por lo tanto, previo a la implementación de un cambio, es conveniente los directivos se aseguren que quien están en oposición participen en el proceso decisorio.
- **Presentación de los beneficios del cambio.**- La mayoría de los colaboradores de una organización son muy sensibles a los factores adversos que pueden provenir de los cambios. La comunicación es vital y debe ser un proceso transversal para lograr los cambios y evitar la resistencia al mismo, para ello un buen inicio es la sensibilización e involucramiento de la gente: escuchar las manifestaciones de resistencia, demostraciones de empatía ante las mismas; aplicar la estrategia del disco rayado sobre los beneficios del cambio y sus repercusiones en el bienestar de la empresa y de todos; no combatir la resistencia, ir evidenciando las causas y atacarlas, no se puede vender la idea del cambio como una amenaza o imposición; ir buscando

aliados para que se ejerza un efecto multiplicador, así se genera compromiso común.

- **Motivación hacia la autogestión.**- La efectividad de los esfuerzos de cambio tienen a ser favorables cuando generan mayor responsabilidad en cada uno de los miembros de la organización, lo que implica, motivar el trabajo en equipo, que los colaboradores aporten con sugerencias y participen de las decisiones. Como parte de su filosofía, la organización puede fomentar una cultura de aprendizaje continuo a fin de que sus colaboradores puedan adaptarse a un entorno cambiante y a veces impredecible. Esto permitirá que los colaboradores se sientan comprometidos a hacer que las cosas pasen en vez de esperar a que alguien más venga y les diga qué deben ir a aprender o hacer.

Heath (2011) menciona algunas pautas que permiten sugerir estrategias que pueden ser puestas en práctica en el entorno latinoamericano, aportarían a evitar la resistencia, especialmente, la que es más difícil de afrontar, que es a largo plazo y que perdure en las culturas organizacionales:

- Presentar objetivos claros y “emocionalmente” atractivos, que involucren y se identifiquen y que sean significativos para todos los miembros de la organización.
- Expresar las acciones en forma concreta, práctica, sin ambigüedades
- Proveer una visión del beneficio que se obtendrá de los cambios propuestos, sin dar una explicación con muchas alternativas, ni con muchas ofertas de los resultados, sino en forma concreta.

Para lograr un ambiente en el que se faciliten los cambios, sin generar mucha resistencia, es necesario considerar el perfil de personas claves, encargadas de manejar el cambio, dentro de cada una de las áreas, en primer lugar definir los perfiles con alta capacidad de negociadores, porque se requiere de un amplio diálogo antes y durante las manifestaciones de resistencia al cambio.

Yedaide (2018), manifiesta que lo primero es identificar el cambio a conseguir, a quienes y de qué manera afectará; que los cambios deben cumplir con tres premisas, entre ellas el querer, poder y saber cómo hacerlo, para poder orientar y vender la idea a su personal con resultados efectivos; tomando en cuenta que solo querer no es suficiente, debe tener los recursos para ejecutarlo, y la clave es la estrategia de comunicación establecida, para evitar los rumores y malos entendidos.

Concluyendo esta propuesta, es importante recalcar, que cuando una persona sale de su zona de confort, es saludable involucrarlo en los procesos de toma de decisiones, para que sienta que también fue participe de las alternativas y decisiones tomadas para que ocurra este movimiento; ante la ansiedad es mejor disminuirla con suficiente información honesta y transparente sobre los procesos de cambios. Es necesario recordar que la gente requiere mantener e irse desprendiendo poco a poco de ciertos aspectos y paradigmas

que les ha dado sentido de pertenencia a la institución.

Debe considerar, cambiar solamente lo indispensable para que la gente no se sienta desvinculada a la organización en la que ha permanecido por algún tiempo, y especialmente no sienta que le deslindan de los símbolos que le generan filiación con la misma. Evitar el sentimiento de incompetencia a través de una ardua capacitación y formación en los nuevos procesos, ellos requieren probarse a sí mismos que pueden afrontar este reto, por lo que crear una cultura de adaptación a las innovaciones es saludable para toda organización.

## Conclusiones

Todo cambio, por mínimo que sea, siempre genera afectación a sus miembros, sea en sus roles, en el nivel de poder que poseen, en los comportamientos frente a ciertos procesos a los parámetros con los que se identifican dentro de la organización, etc., que de una u otra manera genera niveles de resistencia que se manifiestan en los comportamientos, actitudes, relaciones etc., y hay que afrontarlo y combatirlo de ser necesario.

Para obtener éxito al momento de generar cambios en una organización, en primer lugar se debe realizar un proceso de reflexión sobre los posibles problemas de implementación para prever acciones de contingencia que los minimicen, luego, los cambios se los debe realizar en forma gradual con el fin de que el talento humano lo vaya asimilando y empoderándose en cada una de las fases y por fin se genere una cultura hacia el pro positivismo de aceptación y adaptación a los cambios demandados en el entorno interno y externo.

La resistencia es el problema principal que afrontan las organizaciones en el momento de implementar cambios; por esta razón, es importante concienciar y hacer partícipes a los involucrados sobre las necesidades de mejora identificadas, las consecuencias de no realizar los cambios requeridos y los beneficios que obtendrá la organización y cada uno de sus miembros, ya que el desconocimiento genera inseguridad y ansiedad ante una situación incierta.

Para minimizar la resistencia al cambio es importante tener un líder comprometido, que sepa transmitir a las personas los objetivos y el alcance de los cambios a ser realizados; la confianza que genere el líder se verá reflejada en el cumplimiento de las metas planteadas. Otras estrategias son la capacitación, la participación activa, la negociación y sobre todo sensibilización a las personas sobre la lógica del cambio y sus bondades; por lo que factores como la comunicación, participación, capacitación, prevención, liderazgo, seguridad, compromiso, flexibilidad, actitud, colaboración y trabajo en equipo, son factores que determinaran la efectividad de los cambios y evitará la resistencia que puede surgir por falta de cualquiera de los elementos mencionados.

La gestión que se haga en la organización con cada uno de sus miembros es una de las claves para evitar la resistencia, en cualquier proceso de transformación, que sea promovido a través de una correcta planificación y plan de acción, acorde a la realidad de la empresa y de los recursos con los que cuenta.

## Referencias bibliográficas

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Duque, M. E. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technic*, 18(1), 149-157.
- Gherman, C. (2012). Maslow pyramid-Possible interpretation . *International Journal of Learning & Development*, 2(1), 581-592 .
- Heath, C. &. (2011). *Switch*. Vintage Espanol.
- Macluf, J. E. (2015). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, 1, 1-9.
- Méndez Aguirre, D. A. (2015). Cambio Organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia.
- Reig, E. J. (2000). Gestión del cambio en las organizaciones. *Limusa*.
- Scott, C. D. (1993). Cómo dirigir el cambio en las organizaciones. *Grupo Editorial Iberoamérica*, 299.
- Scott, C. D. (1993). Cómo dirigir el cambio en las organizaciones. *Grupo Editorial Iberoamérica*, No. D10 S299.
- Wilches Quintero, G. E. (2007). Cambio organizacional. *Universidad de la Sabana*.
- Yang, Y. S. (2002). *El Proceso Organizacional un Comienzo de Cambio*.
- Yedaide, M. M. (2018). Weissmann Patricia, Relatos y Experiencias. *Revista de Educación*, (13), 247-250.

# Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

---

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 159**

.....

*Más información sobre*

## **MBA - Graduate School of Business**

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



[www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

---

**MBA - Graduate School of Business** | Facultad de Ciencias Económicas  
©Universidad de Palermo | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina