

# Gestión del cambio y resistencia



Todas las organizaciones se han enfrentado en algún momento de su existencia al dilema de cambiar o morir. Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial es el primer paso para la adecuada gestión del mismo.

*Yolanda Antón*

**E**l entorno actual, caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudescimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión del cambio. Sólo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible lograrán sobrevivir y ser exitosas.

Como consecuencia de este entorno actual tan cambiante, se pueden encontrar en él mayor número de amenazas y oportunidades. Para lograr una gestión que permita atenuar las amenazas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que actualmente las soluciones tienen un menor período de vida, debe considerarse la gestión del cambio como algo permanente que exige flexibilidad,

innovación, capacidad de respuesta y sensibilidad para captar las señales que evidencien la necesidad de cambio, lo que obliga a las organizaciones a flexibilizar su estructura y los elementos que la componen.

La resistencia al cambio es natural en las organizaciones. La experiencia demuestra que nunca se puede implementar una nueva estrategia, ni efectuar un verdadero cambio, en tanto no se logre que la gente, ese difícil componente, cambie. Sólo cuando se logra que la gente quiera, y que el talento se comprometa a cambiar, se puede desarrollar una nueva estrategia y lograr una nueva meta.

### Las personas tienden a culpar de la resistencia al cambio a la organización en lugar de a los individuos

Una de las formas más dañinas de la resistencia al cambio es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidades de participar. La

resistencia individual al cambio viene determinada por:

- Aspectos de la personalidad, como el pensamiento cerrado o la dependencia y la falta de autoestima.
- Tendencia a apoyarse en los hábitos y las costumbres en la medida en que suponen comodidad y seguridad.
- Amenaza al poder y la influencia de personas o grupos.
- Temor a lo desconocido, no sólo al cambio en sí, sino a las consecuencias que de él puedan derivarse.
- Razones económicas, miedo a reducir ingresos porque, tras los cambios, puedan no ser tan valiosos para la organización como antes.

Pero, además de la resistencia individual, existe una resistencia organizacional que se ha de tener en cuenta y que se deriva de:

- Diseño de la organización. Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar de forma eficaz. Esa necesidad, legítima de una estructura, también conduce a la resistencia al cambio, en es-

pecial cuando el diseño es rígido y existe apego a la jerarquía de autoridad.

### Incluir a los empleados de manera directa en la planificación y la puesta en práctica del cambio es el mejor método para enfrentar la resistencia al mismo

- Cultura organizacional. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. No es posible decretar las creencias ni los valores, pues ambos son el resultado de procesos inconscientes, que se han instalado a lo largo de una historia corporativa y que no pueden ser cambiados con medidas superficiales y rápidas.
- Limitaciones de recursos. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada y no siempre se cuenta con estos recursos, por más que el cambio se perciba como necesario.
- Inversiones fijas imposibles de modificar con facilidad ::

