

La resistencia como fuerza restrictiva en la gestión del cambio

Ana Laura García Bravo¹ y Ángel Machorro Rodríguez²

Resumen: *La administración del cambio requiere de la aplicación de diversas alternativas de desarrollo incluyendo la motivación para hacer que las organizaciones trasciendan y se adapten de la mejor manera posible ante una transformación del entorno empresarial. Se describen en este estudio algunos ejemplos de organizaciones que han implementado estrategias exitosas ante el cambio y han generado beneficios empresariales y sociales importantes.*

Palabras claves: *Cambio organizacional, Gestión del cambio, Resistencia al cambio, Cultura organizacional.*

Introducción

Las organizaciones, al igual que los organismos vivos, afrontan problemas de transición durante su ciclo de vida. Cuando una organización vive una crisis de transición, surgen dificultades que generan determinados tipos de situaciones las cuales pueden fomentar o detener su crecimiento.

Un aspecto importante en la existencia de las personas y las organizaciones es el cambio el cual da oportunidad de mejorar la situación actual que en sus diferentes vertientes que nos rodea. Esto incluye la naturaleza, personas, ciudades, y organizaciones.

El cambio dentro de las organizaciones es incierto ya que, en este entorno las transformaciones suceden de manera inesperada, siendo necesarias modificaciones internas, así como reajustar los subsistemas provocando que la complejidad se incremente. Esto obliga a hacer análisis de escenarios futuros.

El problema que se puede detectar en la mayoría de las organizaciones recae en la resistencia que tiene el personal para llevar a cabo un cambio, surgiendo esto por temor a lo que se puede presentar en el futuro, y los resultados de las transformaciones que se realicen. Frecuentemente también se observa que las personas temen la incertidumbre de no tener la capacidad adecuada para poder manejar y controlar los retos inherentes a esta transición. Por tal motivo, resulta necesario reorientar este pensamiento, de tal manera que se promueva una buena actitud para generar cambios.

En este estudio presentamos un análisis acerca de la gestión de cambio que muestran las organizaciones en la actualidad, así como la perspectiva que tienen las personas al verse involucradas ante este proceso que implica mucho trabajo, esfuerzo e interés por trascender y crecer.

La motivación para realizar análisis sobre el comportamiento del cambio en las organizaciones radica en la necesidad de hacer frente a las características novedosas que se presentan con tal situación, y el grado de habilidad que se tenga para poder llevar a cabo un cambio puede determinar la capacidad de crecimiento que logre la organización, siendo necesaria flexibilidad para enfrentar los diversos retos inherentes en el mercado.

Cambio Organizacional

El cambio organizacional requiere de capacidad de adaptación por parte de las organizaciones para enfrentar las diversas transformaciones que acontecen tanto en el ambiente externo como el interno, trayendo consigo un nuevo comportamiento organizacional.

¹ Ingra. Ana Laura García Bravo, Ingeniero en Sistemas Computacionales, estudiando actualmente la MIA, en el I.T. de Orizaba algb_1120@hotmail.com

² Dr. Angel machorro Rodríguez, Posdoctorado en el I.P.N., actualmente Profesor Investigador de I.T. de Orizaba anmar51@hotmail.com

Los cambios que acontecen dentro de las empresas exigen que éstas adopten nuevas posturas ante la posibilidad de mantenerse en el mercado, seguir creciendo, y en el caso de no asumir correctamente el cambio, simplemente desaparecer.

Existen empresas que ante esos cambios generados por el medio externo, han llegado a desaparecer, quedando únicamente aquellas que han sido capaces de administrar el cambio, manejando de manera eficiente sus recursos, y sobre todo utilizar el recurso humano, su intelecto, intereses y creatividad para poder superar las fuerzas restrictivas inherentes a todo proceso de cambio.

Las transiciones que se han visto y se han hecho presentes dentro de las organizaciones no sólo se han observado en el pasado, sino también en la actualidad, lo que genera el efecto que en el mercado sólo queden aquellas empresas capaces de poder hacer las transformaciones necesarias.

Los cambios que ocurren en las organizaciones surgen por la ruptura del equilibrio que existe en ellas, y el enfoque mediante el cual se lleva a cabo puede incidir en si la organización frena su desarrollo o se obtienen ventajas. En este proceso existen diversas fuerzas, algunas ayudan a que exista una mayor fluidez para trascender al cambio, mientras que otras tratan de oponerse; al conjunto de estas últimas es lo que se conoce como resistencia al cambio.

La resistencia es un agente muy activo, con una personalidad muy definida, con poder y capacidad de seducción. Se describe de tal manera, ya que cuando una persona, un equipo de trabajo o una organización se encuentran ante un proceso de transformación o cambio, la resistencia empieza a actuar de manera inmediata buscando descalificar el cambio, resaltando sus riesgos y amenazas y destacando al mismo tiempo las ventajas y los atractivos del hecho de permanecer igual. Como menciona Losada (1997), ante este panorama que crea la resistencia, el individuo, equipo, u organización, se abre ante un proceso de incertidumbre. Si ante estos dilemas el cambio muestra argumentos más poderosos, atractivos, coherentes, sólidos y veraces que lo hagan aparecer como una opción más válida y viable, no es extraño que la entidad afectada se incline hacia él, lo prefiera y neutralice el efecto de la resistencia.

Otra situación que se puede originar ante la resistencia al cambio, es cuando este afina su seducción y presenta ante la entidad afectada argumentos aún más fuertes, coherentes y sólidos. En este caso se tiene la creencia de que la situación vigente es más atractiva que la situación futura, creando de esta manera un proceso de transformación inefectivo y vulnerable frente a la fuerza de la resistencia.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente fue el caso que comentan Tushman y O'Reilly (1997) el cual se presentó en los años cincuenta con la evolución que tuvieron los tubos de vacío, en donde las principales empresas que manejaban ese tipo de tecnología tales como RCA, Sylvania, Raytheon, Westinghouse, Intel y Motorola tuvieron que trascender ante un cambio incierto y en las que no todas tuvieron los resultados esperados.

RCA, inicialmente tuvo éxito en la transición de los tubos de vacío a transistores. Pero esto no continuó de la misma manera, puesto que dentro de ella, las ásperas discusiones sobre si la compañía debía incorporarse al negocio del transistor o arriesgarse en recuperar las piezas aprovechables de su lucrativo negocio del tubo, hicieron que no tuvieran un claro panorama hacia la transición que querían tener y aún con un gran *marketing*, recursos financieros y tecnológicos, RCA decidió no trascender al cambio y en ausencia de una estrategia clara y una comprensión de las diferencias culturales requeridas para competir tanto en los mercados del transistor como en del tubo de vacío, RCA fracasó.

Este descalabro fue debido a que no supo la empresa la dirección en la cual quería crecer, así como la resistencia que tuvieron sus colaboradores al tener dos ideas contrarias las cuales actuaron como fuerzas restrictivas hacia el cambio que la empresa quería generar. Además, RCA presentó tres errores que suelen ser muy comunes durante toda gestión de cambio.

El primer error consistió en la decisión de no invertir en nueva tecnología, el segundo en escoger la tecnología incorrecta y la tercera variante relacionada a la cultura que tenía la empresa. RCA fracasó debido a su incapacidad de jugar dos juegos al mismo tiempo, siendo ambos defensores tenaces de lo que se convirtió rápidamente en viejas tecnologías y atacantes eficaces de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, empresas tales como Intel y Motorola no cargaron conflictos internos e inercia, y, mientras crecieron, fueron capaces de reconstruirse a sí mismas, manejando la gestión del cambio de una forma diferente, ayudada de los puestos gerenciales que impulsaron una excelente transformación con ayuda de sus colaboradores.

No es necesario que se vea a la resistencia como una fuerza restrictiva para llevar a cabo el cambio, ya que esta puede ser vista como una oportunidad de aprendizaje para la transformación, ya que si el proceso de cambio conoce, escucha y atiende las razones y argumentos de la resistencia puede utilizarlos como fuente de retroalimentación para llevar a cabo reajustes en sí mismo y hacerse más atractivo que la resistencia, logrando con ello un cambio exitoso como los generados por empresas como Intel y Motorola.

Las fuerzas de motivación para llevar a cabo el cambio en las personas de una determinada organización suelen ser un tanto complejas y difíciles de manejar. Sin embargo, no son imposibles, y existen diferentes modelos que han sido estudiados por algunos autores tales como Senge (1999) en su libro *The Dance of Change*, así como en su libro *la Quinta Disciplina* (Senge, 1991). Dilts (1996), quien es uno de los más serios investigadores y teóricos en programación neuro-lingüística, y el psicólogo Pedersen (1977) tratan sobre la problemática que surge a raíz de la resistencia al cambio, manejándolo como un problema que va inherente en todo este proceso, pero que se debe manejar como una herramienta impulsora para generar nuevas transformaciones y con ello el crecimiento de quien lo lleve a cabo.

También se puede mencionar como un ejemplo de cambio la revolución que ha venido ocurriendo en el ámbito tecnológico y que sigue creciendo a una gran velocidad, quizás porque las opciones presentadas han sido juzgadas en forma favorable por las empresas motivadas por su necesidad de ser competitivas.

El cambio es un proceso constante en las organizaciones, y por ello se debe prestar mucha atención ante la resistencia que pueda surgir ante esta transición, ya que si no es bien atendida, puede causar el fracaso dentro de la organización. Por ello, es necesario conocer las alternativas que se tienen para poder gestionar de una manera factible el proceso de cambio.

La gestión de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes dentro del proceso de globalización de los negocios, ya que el personal de la organización comienza a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno las cuales no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, este proceso no es fácil debido a la gran cantidad de elementos que están involucrados. Como primer paso, es necesario que se analice si la organización puede absorber la transformación, además de evaluar sus recursos humanos y el comprender su importancia, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es relevante el poder manejar de forma integrada tanto los aspectos técnicos como los humanos, ya que sin la capacidad para tratar ambos, resultarían de una manera más difícil el implementar las transformaciones requeridas y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

Un ejemplo de cómo una organización pudo mezclar todos estos elementos de forma exitosa es el caso de SEIKO, una empresa japonesa dominante de relojes en los años 60, que impulsada por una aspiración a ser un líder global en su negocio e informado por la experimentación interna de sus tecnologías alternativas de la oscilación (cuarzo, mecánico, y diapason), decidió llevar a cabo una transformación hacia la producción de relojes mecánicos y de cuarzo.

Este movimiento a los relojes baratos y de alta calidad trajo consigo un importante cambio tanto dentro de la empresa como en la industria mundial del reloj. En gran medida el éxito de este cambio experimentado por la empresa SEIKO se debió a la integración de todos sus recursos disponibles, así como a la serie de buenas decisiones que tuvieron para llevar a cabo esa transición.

Otro cambio vivido de manera exitosa fue el experimentado por la empresa Apple Computer, la cual en sus inicios era un pequeño grupo de personas intentando diseñar, producir y vender un nuevo producto, las computadoras personales. Con el éxito llegaron los principios de una organización formal, teniendo como pilar una cultura basada en expectativas compartidas entre los empleados en relación a la innovación, compromiso y rapidez. El éxito en esta fase se vio en términos de congruencia y de adaptación entre la estrategia, la estructura, las personas y la cultura. La estructura temprana de Apple se alineó con la estrategia y con las tareas críticas necesarias para implementarla. El éxito no sólo fluyó por tener un nuevo producto con las características deseables sino también de la habilidad de la organización para diseñar, manufacturar, mercadear y distribuir el nuevo PC.

Los cambios organizacionales suelen ocurrir de diferentes maneras. En los casos anteriores se debieron a situaciones problemáticas que obligaron a las empresas a trascender ante el cambio, pero existen otros casos, como es el mencionado por Jones (2008) de la empresa Procter & Gamble la cual fue sujeta a un cambio partiendo de la necesidad de aumentar sus ventas, de manera que pudo gestionar adecuadamente el cambio siendo pioneros en la introducción de un nuevo tipo de estructura organizacional la cual consistía en la división de las operaciones globales de la empresa en cuatro áreas principales: América del Norte, Europa, Medio Oriente y África, y Asia, en la que cada área era manejada por un vicepresidente ejecutivo el cual era responsable de las operaciones de los diferentes tipos de divisiones dentro de esa región del mundo, de tal manera que cada uno de ellos informaban directamente al presidente de P&G centralizando más la autoridad. Este cambio trajo consigo a la empresa la obtención de resultados exitosos, ya que en 1996 la empresa logró tener dos records: uno en ganancias de operación y otro en ventas globales.

Ahora bien, a pesar de ser muchos los ejemplos de empresas que han logrado sobrevivir a los cambios que se le han presentado, ha habido otras que han corrido con otra suerte, tal como RCA, la cual fue incapaz de manejar los acercamientos tecnológicos múltiples que se estaban generando en su época, además de carecer de una comprensión de las diferentes culturas requeridas para competir en los mercados tanto del transistor como del tubo de vacío, quedando atrapada por su pasado exitoso y contribuyendo con ello a su fracaso.

Además del ejemplo anterior, Tushman y O'Reilly (1997) mencionan el cambio organizacional llevado en la compañía Oticon, la cual desde 1958 hasta 1985 dominaba el mercado en los Estados Unidos y Europa, esta empresa comercializaba audífonos que eran tecnológicamente sofisticados y de un precio razonable. Sin embargo, el problema comenzó cuando su principal competencia Starkey, una empresa de Estados Unidos mucho más pequeña, reconfiguró su producto creando los audífonos dentro del oído, causando en Oticon una reacción defensiva, resistiéndose activamente a esos productos, creyendo que eran tecnológicamente inferiores a los suyos. A raíz de ello, Oticon transformó su proceso pero de manera inconveniente, trayendo consigo que sus procesos, estructura, y cultura impidieran tomar en serio una innovación, la cual violaba sus arraigados supuestos acerca del mercado de los audífonos.

A pesar de que en un principio esta empresa no pudo manejar el cambio que le estaba sucediendo, una década después, tras cambiar de estrategias administrativas y de equipo gerencial, Oticon había desarrollado un producto pionero, llamado audífonos digitales, con el potencial de aniquilar el mercado para los productos de audición análogos, tras reemplazar su cultura y estructura funcional arraigadas y alentando la interactividad y el aprendizaje a través de comunicaciones cara a cara con sus empleados y clientes.

La compañía Oticon al principio tomó decisiones inadecuadas, la cual la llevo a ser incapaz de renovarse a sí misma, debido a que fallaba en iniciar de manera proactiva corrientes de innovación basadas en tecnologías existentes, de manera que no impulsó aquellas tecnologías que daban paso al siguiente avance. Se necesitó de una crisis financiera, un nuevo equipo gerencial, y una transformación organizacional profunda para liberarse de su pasado, de esta manera pudo mejorar su calidad y desempeño, regresando a la prosperidad a comienzos de los años noventas.

Brenson (2009), menciona que en el proceso de gestión del cambio existen diversas situaciones que pueden llegar a ocasionar que el cambio se obstaculice y que termine en fracaso. Sus estudios muestran que hasta un 75% de los fracasos de un cambio organizacional suceden no por errores estratégicos sino por subestimar el impacto del cambio en las personas, siendo este uno de los errores más importantes que frenan la transformación organizacional, debiéndose esto a que no son las organizaciones las cambian por sí solas, sino son las personas las que lo hacen, por ello es necesario comprender sus reacciones emocionales y reconocer sus necesidades.

Para que surja una ventaja competitiva en las empresas, se deben combinar los talentos de su gente, la calidad de la información que posee esa gente, los espacios y procesos existentes para compartir y sinergizar esta información. Las estrategias más exitosas suelen ser aquellas que surgen a partir de los procesos que incluyen y aprovechan la sabiduría, experiencia y creatividad de sus colaboradores.

Garvin y Michael (2009), mencionan una serie de pasos que debe seguir un buen líder para transformar la cultura organizacional. Entre ellos se encuentra la capacidad para crear un clima de comunicación, dando seguridad a sus colaboradores de que el cambio traerá consigo muchas ventajas, además de saber manejar el ánimo, ya que las transformaciones pueden ser acontecimientos deprimentes especialmente cuando implican reestructuración y reducciones de personal. Por ello los líderes deben prestar mucha atención a las emociones de los empleados y esforzarse por preservar un clima receptivo al cambio. Y por último deben evitar caer en rutinas disfuncionales, motivando a que se mantengan las nuevas conductas, especialmente cuando las viejas formas de trabajar son destructivas y están profundamente arraigadas.

Partiendo de esto último se llega al análisis de que para que un cambio resulte de una manera exitosa, debe existir una integración sólida de todos los elementos que intervienen en ella. Son muchos factores los que inciden en una transformación y dependerá de cada organización el cómo saberlos manejar. Sólo es preciso que las empresas conozcan la dirección en la cual se dirigen, así como tener el deseo total para crecer y evolucionar en las actividades en que se desarrollan.

Conclusiones

El cambio es un proceso que se da en diferentes ámbitos sociales, uno de ellos es el organizacional. Su estudio es necesario para conocer todos los elementos que intervienen, sobre todo el buscar que se acoplen de una manera efectiva para lograr el cambio de manera exitosa. El punto central sobre el cual se debe basar el cambio es sobre el grado de importancia que tiene éste para la organización, puesto que es necesario que todas las personas que en él intervengan posean la flexibilidad necesaria para llevarlo a cabo de manera efectiva y mejorar estado que el anterior.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia, por lo que las empresas deben poseer la capacidad necesaria para poder enfrentarse a un entorno inestable, donde para sobrevivir y competir hay que adaptarse de forma rápida y eficaz, ya que éste afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La administración del cambio es factor determinante en las organizaciones, ya que en su análisis incluye el conocimiento de las conductas de las personas ayudando a afrontar y dirigir en mejor forma los cambios.

Es importante que para promover el cambio en una organización se desarrolle una actitud y mentalidad abierta, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas, no se debe dejar al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, debe planificarse.

Es necesario estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del desequilibrio que constantemente tienen las empresas y las personas, es importante detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar las tendencias para tratar de entender, reenfocar los objetivos, logros y metas hacia una dirección común y con ello lograr la transición del cambio

Referencias

Brenson, G.. “Tres grandes errores en la gerencia del cambio”. *Amauta International: Biblioteca Virtual*. 2009 (en línea), consultada por Internet el 23 de septiembre de 2010. Dirección de Internet <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/>

Dilts, R. “Visionary leadership skills”. *Meta Publications*. 1996

Garvin, D. y Roberto, M.. “Persuadir para cambiar”. *Harvard Business Review*. 2009.

Jones G.R. “Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones”. *Editorial Pearson*. 2008

Losada, J.V.. “La resistencia al cambio y la PNL”, *PNLnet*. 1997 (en línea), consultada por Internet el 23 de septiembre de 2010. Dirección de Internet <http://www.pnlnet.com/chasq/a/969>

Pedersen, P. B. “The triad model of cross-cultural counselor training.” *Personnel and Guidance Journal*. 1977.

Senge, P.. “La quinta disciplina”. *Editorial Granica*. 1991

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C.H., Boss, R., Roth, G & Smith, B. “The dance of change”. *Current Doubleday*. 1999

Tushman M.L. y O’Reilly C.A. “Winning Through Innovation”. *Harvard Business Press*. 1997