

Entender la resistencia al cambio

La realidad nos muestra que el mundo de la empresa y el trabajo está en constante evolución y que lo que ayer funcionaba puede que mañana no. Por ello, todas las organizaciones deben enfrentarse al cambio, esto es, la manera de abordar la transformación para evolucionar, adaptarse, progresar o simplemente sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

En este sentido, el desarrollo puede contribuir a la gestión de ese cambio despejando obstáculos de diverso tipo relacionados con la tecnología, el entorno, los procesos o las personas. Posiblemente, este último factor es el más difícil de tratar, ya que en él podemos encontrar la mayor resistencia, dada la complejidad de las propias personas y sus múltiples reacciones. No queremos decir con ello que todas las personas sean por naturaleza reacias al cambio, pero sí es cierto que puede haber una mayoría —en todos los niveles— que experimenten sensaciones que podríamos denominar “negativas”.

Sin embargo, es obvio que no se puede plantear ninguna estrategia para favorecer el cambio sin antes entender estas reacciones contrarias generadas por la implantación del propio cambio. A grandes rasgos, podríamos clasificar las resistencias humanas en las siguientes categorías:

- **Miedo a lo desconocido:** es la incertidumbre genérica de no saber exactamente qué ocurrirá; se origina en el temor a un futuro incierto al alterarse los parámetros que proporcionaban una relativa seguridad.
- **Pérdida del control:** algunos individuos creen que pueden sufrir cierta pérdida de control de la situación o de la dirección en general. En algunos contextos, incluso, puede experimentarse la amenaza de perder la reputación, el status o el propio empleo.
- **Impacto:** en caso de que el cambio se notifique con poca o ninguna antelación (o que ni siquiera se notifique) es posible que algunos empleados sufran cierto impacto o “shock” por la sorpresa, y automáticamente experimenten un rechazo emocional.
- **Incomodidad:** cuando el cambio comporta abandonar viejas costumbres y métodos, muchos pueden experimentar incomodidad por tener que adaptarse a otras prácticas que les pueden suponer un gran esfuerzo de adaptación. Asimismo, puede existir la sensación de que el cambio va a suponer más trabajo (más del que ha sido la norma hasta el momento o del que parece razonable).

- **Incompetencia:** relacionado con el anterior, también puede haber personas que se vean incapaces de adquirir las nuevas competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) que requerirá el cambio.
- **Efecto expansivo:** a veces los empleados temen que el cambio laboral suponga otros cambios en cadena, con consecuencias negativas para la vida personal o familiar.
- **Malas experiencias:** si en el pasado los cambios implantados supusieron problemas o dificultades (o simplemente, “no se mejoró nada”), muchas personas pueden mostrarse hostiles al nuevo cambio, o cuando menos escépticas.

Así pues, a partir del estudio proactivo de estas reacciones, desde el departamento de RR HH se pueden diseñar las políticas de formación e información mas adecuadas que faciliten la gestión del cambio deseado.

Autor: Juan Pablo Ventosa