



## Aprender de la resistencia al cambio

### El fenómeno

La resistencia es un fenómeno natural vinculado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto.

El futuro es incierto. Por eso, la resistencia frente al cambio es una expresión prudente, en particular cuando el cambio implica cambios en la repartición del poder y de la seguridad del trabajo. La resistencia al cambio es una manifestación de la preocupación de que no se podrá dominar lo nuevo con la experiencia propia existente y con las estrategias de acción de que se dispone.

Aunque el cambio acompaña la vida del ser humano en todas sus etapas (desde el nacimiento hasta la muerte), nuestra actitud frente a él es básicamente conservadora: "más vale pájaro en mano que ciento volando".

Ante una situación de cambio, suelen formarse en general tres grupos de personas: los que lo aprueban, los indiferentes y los que se oponen a él. Por esta razón, los cambios, sean de carácter técnico, metódico, organizacional, económico, social, político o cultural, son siempre polos de conflicto entre los tres grupos. Si la redistribución de poderes no se discute abiertamente, sino que se asume tácitamente, aparece la resistencia.

actitudes → resistencia ↓	En favor del cambio	Indiferente	En contra del cambio	%
activa	agentes de cambio	escépticos, desinteresados	opositores, críticos, dogmáticos	60 %
pasiva	simpatizantes, esperando mejoras	espectadores, prudentes, oportunistas	desinterés, esconden la cabeza en la arena	40 %
%	30 %	50 %	20 %	100 %

La resistencia produce lo que se llama **pérdida de control**. Es el hecho de que el individuo se sienta desorientado ("¿qué es lo que sucede aquí?") y pierde el control sobre sus actos y las influencias del entorno, porque las reglas conocidas han dejado de tener validez y las consecuencias de la propia actuación son imprevisibles. Este hecho suele producir una sensación de inseguridad, temor y miedo, que se considera como un factor negativo porque socava la confianza del individuo en sí mismo, restringe el campo de visión y bloquea la voluntad de aprender.

## Las causas

Una propuesta de cambio organizacional provoca una variedad de causas interrelacionadas de resistencia que se pueden reforzar mutuamente, por ejemplo:

- Información incompleta, deficiente, manipulada, falsa o nula sobre el propósito y el camino del cambio.
- Alcance enorme del cambio que tiene el efecto que no se ve el camino de como lograrlo.
- Pasividad, desinterés y rechazo de la participación ofrecida.
- Resistencia a través de bajo desempeño hasta sabotaje del cambio.
- Desconfianza frente a los directivos y protagonistas del cambio.
- Incumplimiento de la aplicación de las innovaciones para demostrar el fracaso de los cambios.
- Formación de alianzas semiclandestinas en contra.
- Aislamiento de los protagonistas de cambio que tiene el efecto de "celdas", "sectas", "islas de cambio desarticuladas con la organización global.
- Renuncia, salida, disidencia de los empleados.

Sintiéndose en una situación desagradable e incómoda de pérdida del control en el sentido de la imposibilidad individual de controlar lo que está pasando, los involucrados suelen defenderse del riesgo de desequilibrio utilizando **argumentos tanto lógicos como pseudo-lógicos**. Recurriendo al rico surtido de frases estereotipadas, la aversión en contra de un cambio se expresa en frases tales como:

- *Con ello sólo conseguiremos lo contrario.*
- *Con ello no se consigue nada.*
- *Esto destruirá lo que ya tenemos.*
- *En nuestra organización, departamento, etc. todo es distinto.*
- *En el fondo está muy bien, pero no aquí.*
- *A nadie se le ocurriría hacerlo así.*
- *Siempre lo hemos hecho así.*
- *Eso es demasiado teórico.*
- *Aún no ha sido demostrado empírica/teóricamente.*
- *No es problema nuestro.*
- *Es demasiado complicado.*
- *Ya es demasiado tarde para eso.*
- *Es demasiado pronto, aún no hemos alcanzado el grado de madurez necesario.*
- *Cuesta demasiado y no tenemos los recursos para ello.*
- *Estaría bien, pero no disponemos de tanto tiempo.*
- *A decir la verdad, tenemos problemas mucho más importantes.*
- *Aquí, a nadie le interesa.*
- *Esto viene de fuera, no nos es familiar.*
- *Con ello nunca llegaremos a ninguna parte.*
- *Por mí encantado, pero no creo que pueda introducirse aquí.*

La resistencia de origen emocional es mucho más frecuente que la basada en argumentos racionales. Estas frases pueden anular fácilmente cualquier argumentación racional a favor del cambio. La razón sucumbe ante la declaración: "No queremos cambiar nada". Las frases citadas son mensajes cifrados. No hay que entenderlas literalmente, pero sí hay que **tomarlas en serio**. Si ignoramos estas señales indicadoras, la comunicación se convierte en un círculo vicioso adoptando fórmulas retóricas del estilo: "sabemos lo que está ocurriendo, pero como no queremos cambiar nada, no entendemos nada."

¿Qué hacer? - En base de la experiencia, podemos resumir, que abordar la resistencia de forma constructiva significa **reducir la pérdida de control en favor de**

- la comunicación sobre el propósito y el camino del cambio
- la participación funcional en el proceso de cambio
- la estructuración del proceso
- la conducción transparente del proceso

## Comprender las manifestaciones de resistencia

Toda expresión de resistencia activa o pasiva, y los argumentos tanto lógicos como pseudo-lógicos contiene un mensaje escondido que debemos tratar de descifrar. Para ello es indispensable entrar en contacto directo con las personas y grupos que están en contra de un cambio organizacional. Hay que demostrar apertura e interés en sus argumentos, hay que escuchar. La pregunta no es, si el argumento en contra es correcto o falso, sino como logramos comprender el trasfondo y los motivos del comportamiento en contra. Comprender significa en este caso, tratar de ver la conducta desde el punto de vista de estas personas. Requiere empatía e imaginación para ponernos en los zapatos de ellas.

Existen diversas **formas de expresar la resistencia**. La matriz expuesta más abajo permite representar de forma simplificada las manifestaciones y los acontecimientos, y monitorearlos durante un tiempo prolongado. Basta con registrar en la matriz las manifestaciones verbales y no verbales de las personas y grupos en forma de ejemplos.

	actos no verbales (actuar)	actos verbales (hablar)
Activo (ataque)	<b>irritación</b> retención de información - intrigas - rumores sobre repercusiones negativas - formación de alianzas en contra - sabotaje - boicoteo	<b>oposición y protesta</b> dudar - criticar – argumentar - protestar – polémica - amenaza - sospecha de beneficio particular
pasivo (retirada)	<b>desánimo</b> silencia - desatención - enojo - distracción - cansancio - distancia - emigración interna - insomnio - angustia existencial - enfermedad - ausencia	<b>desviación</b> debate sobre cuestiones triviales - ridiculización - menosprecio de los protagonistas – desprecio de ideas nuevas - comentarios necios, jocosos, sarcásticos, hablar de bagatelas

En general, cualquier anuncio de cambio indica en forma difusa que “algo no va bien”. Se desvaloriza las rutinas vigentes, se destruye lo que está percibido como válido y probado en el trabajo cotidiano. En extremo, lleva a una paralización. Las cosas dejan de funcionar repentinamente, todo se hace más lento, se discuten interminablemente cuestiones superfluas, se pierde el hilo conductor, se impone la confusión y un silencio incómodo. En tal ambiente, los protagonistas del cambio deben hacerse unas preguntas serias:

- ¿Qué objeciones, preguntas, dudas y preocupaciones tienen las personas?
- ¿Qué es especialmente valioso e importante para ellas?
- ¿Cuáles son sus necesidades, posiciones e intereses tienen?
- ¿Qué habría que impedir en opinión de los involucrados?
- ¿Qué alternativas ven los involucrados?

- ¿Qué puede suceder, si ignoramos sus preocupaciones y procedemos tal y como lo hemos planeado?
- ¿Cómo habría que proceder en su opinión?
- ¿Qué procedimiento es adecuado y aceptable?
- ¿Qué tenemos que cambiar respecto a la comunicación sobre el propósito y el camino del cambio, la participación funcional en el proceso de cambio, la estructuración del proceso, y la conducción transparente del proceso.

Las distintas formas de manifestación de la resistencia se refuerzan mutuamente. Cuando una persona no comprende el propósito de un cambio y el rol que desempeñará en él, no da crédito a las aseveraciones bien intencionadas que hacen los protagonistas, y teme sobretodo las consecuencias negativas que pueda tener. Emerge así un **clima de desconfianza**. Ante una propuesta de cambio, las personas involucradas se hacen normalmente tres preguntas:

### **¿Por qué y para qué cambiar?**

- ¿Qué finalidad tiene la propuesta de cambio?
- ¿Qué tratan de ocultar a toda costa?

### **¿Responde el cambio anunciado a mis deseos, ambiciones e intereses?**

- ¿Cómo el cambio afecta mis necesidades?
- ¿Qué beneficios me reporta el cambio?
- ¿Quién beneficia quiere del cambio?
- ¿Qué pierdo con ello?

### **¿Puedo participar defendiendo mis intereses?**

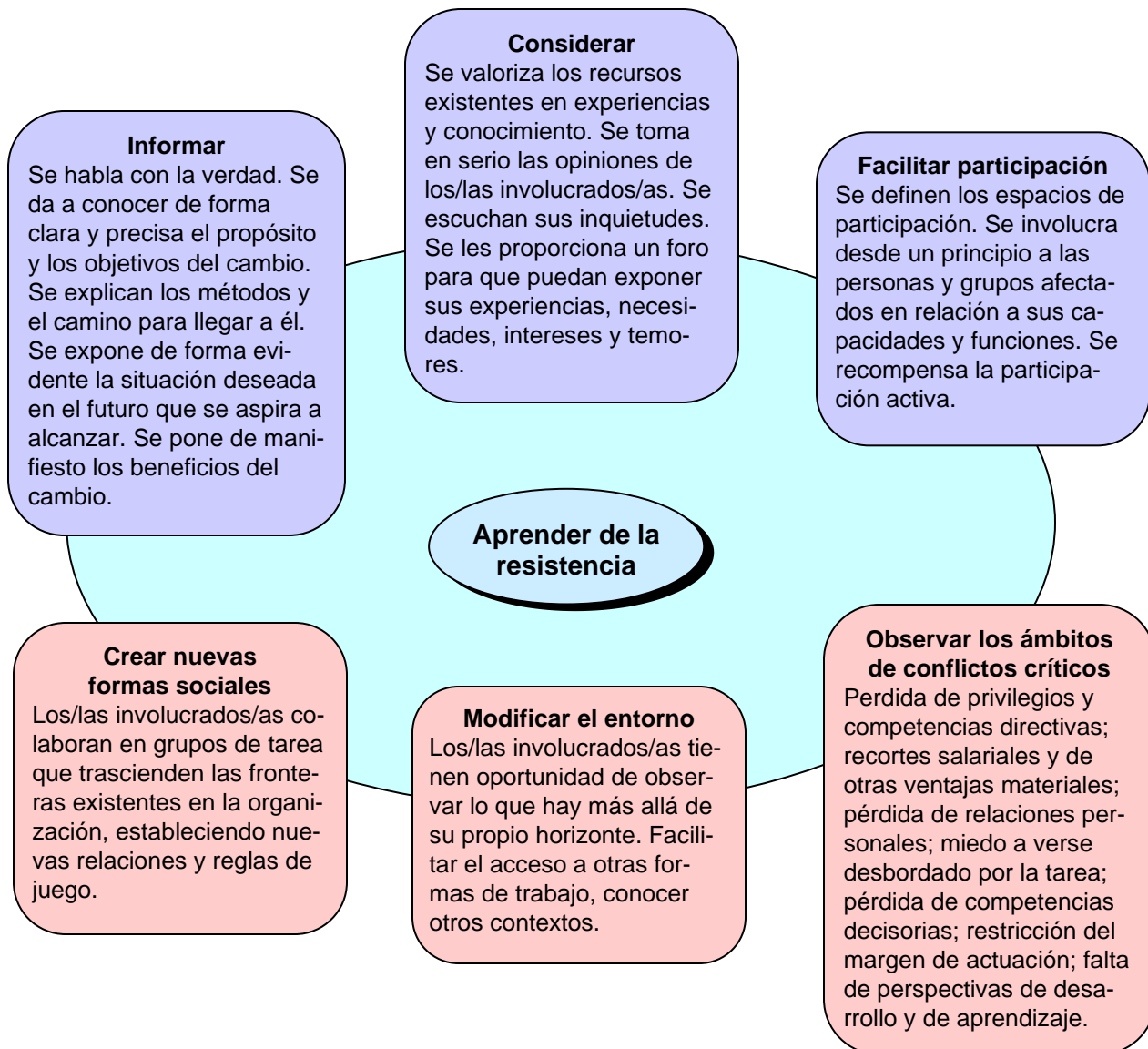
- ¿De qué me creo capaz?
- ¿Logro defender mis intereses y con quién necesito juntarme para conseguirlo?
- ¿Qué probabilidades de éxito tengo?

Para evitar que la resistencia se refuerce mutuamente y por consiguiente se formen alianzas en contra del cambio, se trata de convertir las formas no verbales y pasivas de resistencia en manifestaciones verbales y activas.

- Escuchar, respetar y tomar en serio la resistencia.
- Facilitar la expresión y las explicaciones de la oposición.
- Transformar las resistencias en un diálogo estructurado.
- Reducir y mitigar la pérdida de control, creando espacios en los cuales los involucrados pueden incidir y participar.

## Aprender de la resistencia

El arte de manejar la resistencia está emparentado con una de las artes marciales japonesas, el "Aikido": En lugar de acometer frontalmente al adversario, se absorbe la energía que encierra.



10.2019/az