
GESTIONANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Febrero 2009

Por Arnoldo Arana

¿Cómo reacciona usted ante el cambio?

¿Qué sentimientos le despiertan las situaciones de cambio? ¿Tiende a apoyar u oponerse a los procesos de cambio? ¿Cómo maneja la incertidumbre que generalmente acompaña el cambio?

Muchas personas ven el cambio como algo inesperado y disruptivo que los saca de su zona de confort. A muchos el cambio les genera ansiedad ante la ambigüedad e incertidumbre que puede conllevar el mismo, o temor ante lo desconocido que pueda traer, o sentimientos de pérdida al tener que dejar atrás posiciones, personas, estatus, etc., por lo que se vuelven reacios a cambiar, al percibir el cambio como un suceso amenazante y negativo. Sienten que lo que cambia les desarregla la vida y, en consecuencia, lo ven con desagrado.

El cambio también puede sacar a la superficie las inseguridades de las personas. Por eso algunos individuos en las organizaciones reaccionan oponiéndose al cambio. Este es uno de los aspectos más complejos y difíciles de manejar en relación al cambio: la resistencia que casi siempre va asociada a él. Ahora, el que estos sentimientos y percepciones tengan lugar en algunas personas en las organizaciones, no necesariamente debe verse en forma negativa, sino como parte de la dinámica natural del cambio.

Algunos de los estudiosos de los procesos de cambio opinan que los seres humanos son, por naturaleza, reacios al cambio, estableciendo una relación causa efecto entre cambio y resistencia. Esta relación no siempre es tan lineal; pero lo cierto es que comprender y manejar la resistencia es un asunto vital del proceso de cambio, si se aspira a gestionar el mismo con efectividad.

¿Cómo define usted la resistencia al cambio?

En muchos enfoques de manejo del cambio, se considera la resistencia como un subproducto inevitable y negativo – un desperdicio – con el que hay que lidiar al implementar un cambio en la organización. Bajo esta óptica la resistencia debe ser sofocada y eliminada. Para otros autores como H.B. Karp, la resistencia es un mecanismo de preservación y como tal debe ser “reconocida y trabajada”. En todo caso las estrategias que se utilizan para enfrentar la resistencia al cambio, tienen como base la definición que de ésta se tenga. Si se concibe la resistencia como algo negativo, la estrategia es vencerla o eliminarla. Bajo esta visión de la resistencia, las personas que se oponen – resisten – al cambio, son etiquetadas como dañinas y retrógradas; pero si se define la resistencia como un alerta del sistema que procura su supervivencia, el objetivo es estudiarla y atenderla. Bajo esta óptica la resistencia se conceptualiza como un mecanismo para proteger y preservar el sistema (organización, familia, etc.).

La resistencia vista como preservadora de la estabilidad y la vida del sistema.

Bajo este último enfoque, cambio y resistencia, ambos, juegan un papel decisivo e importante en el funcionamiento saludable de un sistema. La resistencia no representa simplemente a las fuerzas restrictivas que tratan de detener el cambio, y a las cuales hay que vencer. Por el contrario, constituyen mecanismos regulatorios esenciales integrados a la dinámica de funcionamiento de todo sistema natural o social. Esta manera de concebir las resistencias asociadas al cambio está enmarcada dentro de un enfoque sistémico de las organizaciones, que reconoce la resistencia como un elemento intrínseco a todo proceso de cambio, y propone una consideración más de alianza con la resistencia que de combate frontal contra ella.

En este sentido dice José Vicente Losada: “Un enfoque menos confrontativo para el manejo de la resistencia empezaría por reconocer la resistencia, comprender sus raíces o causas, “escuchar” los mensajes que emite y apreciarla como una oportunidad de retroalimentación útil y de valioso aprendizaje para el proceso mismo de cambio”. Este es un proceso, en un lenguaje prestado a la gestalt, más de “navegar la resistencia” que de confrontarla; vale decir, aprovechar su propia energía y curso de acción, como en el judo, a favor del crecimiento y la transformación.

Esta concepción de la resistencia supone un enfoque más biológico que mecanicista, una visión más tomada de la mano con la ecología propia de los sistemas, e implica una comprensión de cómo opera todo sistema. Cuando

los sistemas envejecen o se estancan, las fuerzas impulsoras del crecimiento presionan para producir el cambio y relanzar el sistema; pero en ese mismo momento alguna forma de resistencia opera naturalmente para buscar el balance, manteniendo así la continuidad, estabilidad e integridad del sistema, evitando que éste se precipite a situaciones potencialmente peligrosas y dañinas. De esta forma las resistencias cuidan la vida del sistema. La resistencia busca proteger el sistema. Como lo expresa H.B. Karp: "La resistencia impide lastimarse".

El cambio se relaciona con la necesidad de crecimiento, y la resistencia con la necesidad de regulación.

El cambio está asociado a la necesidad de crecimiento de todo sistema (organismo, empresa, sociedad, etc.). Dice Manuel Barroso: "La necesidad de cambio es la necesidad del crecimiento". La opción de cambio no es un problema con el que hay que lidiar, sino una oportunidad para el crecimiento, la renovación y la supervivencia de las personas u organizaciones. Agrega el propio Manuel Barroso: "Las empresas como las personas tienen sus procesos y cuando estos se impasan, entran en la parálisis que no es más que la necesidad de reflexionar, tomar conciencia y dar un salto cuántico para colocarse en mejor posición. Los problemas no son más que la oportunidad para hacerlo". Los problemas son una oportunidad para el crecimiento, vale decir, para el cambio. Los problemas son la evidencia de que algo necesita cambiar.

Ahora, los sistemas tienen sus propios mecanismos y ciclos para crear crecimiento y expansión, aunque estos procesos no fluyen libres de obstáculos y restricciones. Es como el mecanismo homeostático del cuerpo humano, o el equilibrio con que operan los ecosistemas naturales, o los propios mecanismos de balance con que una sociedad garantiza tanto su progreso como su estabilidad. Junto con la necesidad de crecer está también la necesidad de regulación y protección. Esto es válido tanto para los sistemas naturales como los sociales. Al respecto dice Peter Senge:

"El crecimiento en todos los sistemas naturales ocurre mediante la interacción entre procesos de refuerzo y procesos limitantes. En la naturaleza el poder de los límites determina la extensión hasta donde el crecimiento sigue la vía de aceleración. En el cambio organizacional el poder de los límites determina, análogamente, la extensión hasta la cual crecen los proyectos pilotos para lograr un impacto significativo".

La cultura actual define la resistencia al cambio como una fuerza opositora negativa que hay que evitar o eliminar, porque detiene el avance y el progreso. Pero otra forma de ver la resistencia al cambio, es entenderla como un mecanismo de regulación y seguridad del sistema.

Los sistemas se resisten a cosas que son potencialmente peligrosas y dañinas. Como cuando se conduce un vehículo a alta velocidad porque se tiene necesidad de llegar puntualmente a un sitio, pero al mismo tiempo el conductor se resiste a un accidente potencialmente dañino o fatal. Esta metáfora del pedal del freno y el pedal del acelerador representan las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas restrictivas de la resistencia. Al acelerar se cambia la velocidad del vehículo porque se quiere llegar más rápido o puntualmente al sitio de destino; pero conforme se acelera, otra fuerza restrictiva en el conductor (la resistencia), como por instinto, se resiste a rebasar determinada velocidad por temor a lastimarse.

Las resistencias son poderosas fuerzas que dosifican y limitan el cambio para que éste no se desboque. Al respecto comenta Peter Senge: "La verdad es que los límites al crecimiento constituyen una de las más comunes y poderosas estructuras en la naturaleza. Nadie está exento". En palabras de José Vicente Losada: "La resistencia es la más frecuente, natural, espontánea, esperada y lógica reacción ante las perturbaciones y desbalances que el cambio introduce en los individuos y en su ambiente".

Manteniendo el equilibrio entre necesidad de cambio y resistencia.

La cultura actual presenta al cambio y a la resistencia como dos fenómenos incompatibles y sin posibilidad de negociación entre ambos; pero la resistencia no es el enemigo a vencer, ni la piedra de tranca que detiene el progreso. Cambio y resistencia son dos caras de la misma moneda. La resistencia al cambio es inherente al mismo; forma parte de su dinámica de funcionamiento. Son dos procesos que coexisten. Todo cambio presenta en un extremo fuerzas impulsoras de él, y en el otro extremo están las fuerzas restrictivas del cambio. Tan importante es investigar y comprender el origen y la dinámica de las fuerzas impulsoras, como el origen y la dinámica de las fuerzas restrictivas del cambio.

La resistencia como la necesidad de cambio es intrínseca a todo sistema. Del adecuado balance entre ambas fuerzas o tensiones depende la salud, crecimiento y preservación de cualquier sistema. Demasiado ímpetu, riesgo, empuje, necesidad de logros y expansión puede destruir o lastimar seriamente al sistema; esta actitud en exceso se puede comparar a un suicidio. Pero demasiada oposición, restricción, prudencia o necesidad de

estatus quo asesina toda posibilidad de cambio, y con ello la posibilidad real de crecer y aprender; esta actitud en exceso se puede comparar a la muerte en vida. La solución óptima está en la integración de ambas fuerzas asociadas al cambio en forma equilibrada. Para que el cambio se convierta en un factor de éxito (crecimiento, aprendizaje), es necesario que ambas fuerzas interactúen, entren en conflicto y luego logren integrarse.

Por un lado los sistemas necesitan abrirse al cambio, que no es más que la necesidad del crecimiento, que es promovido por fuerzas impulsoras; y por otro lado, existen fuerzas restrictivas y retos que impiden y limitan el cambio, que no es más que la necesidad de estabilidad y preservación. Estas dos fuerzas o procesos: crecimiento y restricción, requieren moverse acompañados; esa es la necesaria "danza del cambio" de que habla Peter Senge, y que las organizaciones necesitan experimentar, si desean gestionar eficazmente el cambio. Esa es la manera como la naturaleza se comporta. El biólogo Humberto Maturana lo expresa elocuentemente: "Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre". Como gestores del cambio, los líderes pueden obviar esta ley de la naturaleza y luchar contra ella, o estar conscientes de su existencia y trabajar con ella. Esto supone una visión sistémica del cambio.

La resistencia como ventaja organizacional

El que la organización escuche, atienda, trabaje y se enfoque en los aspectos positivos y no tanto en los negativos de la resistencia (carencias personales, mecanismos de evitación, etc.) genera importantes beneficios para la gestión efectiva del cambio, entre los cuales podemos mencionar, según H.B. Karp:

- **La resistencia diferencia el talento.** La gente se resiste a situaciones o actividades que no están alineadas con sus talentos naturales. "Se resiste a desafíos y cambios que es muy probable que terminen en fracasos personales" (H.B. Karp). La resistencia de la gente hacia una actividad, debe llevar al líder a investigar que preferirían hacer esas personas. Esa preferencia muy probablemente estaría relacionada con las áreas de fortaleza de las personas.
- **La resistencia aumenta la conciencia de sí mismo.** ¿Cuándo las personas están más conscientes de sí mismas? Cuando tienen que enfrentar un desafío fuerte o tomar una decisión difícil. La resistencia es una fuente de reflexión importante para las fuerzas impulsoras del cambio, lo cual expande su capacidad de darse cuenta del contexto e implicaciones de proceso de cambio; a la vez que nos habla de que cosas son importantes para las personas que se resisten, vale decir, que cosas valoran. Comenta H.B. Karp, "Cuando los individuos se

-
- resisten al cambio que usted desea implementar, le están transmitiendo mensajes claros respecto a quiénes son y qué es importante para ellos. Si usted escucha, podrá identificar y trabajar con los temas que les preocupa”.
- **La resistencia cuida nuestra efectividad.** Las personas necesitan experimentar tanto crecimiento como desafíos. La necesidad de crecimiento es inherente a la vida misma. Anhelamos los resultados positivos y los logros. Las personas también experimentan las necesidades de desafíos, pues éstos les hace estirarse y descubrir sus potencialidades. De modo que las personas evitan - se resisten - tanto a fracasar como a tener éxito. Al respecto comenta H.B. Karp: “La mayoría de los individuos aceptarían menos desafíos que sean riesgosos pero que tengan una razonable probabilidad de éxito”. Y agrega el mencionado autor: “Como líder del cambio, cuando sus empleados se están resistiendo a un cambio, lo acertado será pensar que no están intentando bloquearlo o crear problemas, sino simplemente protegiendo su propia efectividad”.
 - **La resistencia proporciona nueva información.** La resistencia indica una forma diferente de ver los procesos; la resistencia aporta nuevas perspectivas. Comprender la resistencia, escucharla es una valiosa oportunidad de obtener información - retroalimentación y aprendizajes valiosos para el proceso de cambio.
 - **La resistencia produce energía.** Dice H.B. Karp: “Una fuente de esta energía es la búsqueda activa de la organización tras sus metas y objetivos; una segunda fuente es el sentido del humor de la organización; y la tercera fuente, la más profunda, es cuan abierta y directamente la organización acepta y trabaja con el conflicto y la resistencia”. La energía humana es indispensable para mover a la organización y mantenerla dinámica. La tensión creativa, el roce natural e inevitable, que se crea entre la necesidad de cambio (crecimiento) y la necesidad de protección, si es aprovechado constructivamente, es una fuente inagotable de energía que moviliza permanentemente a la organización.

¿Cómo lidian los líderes con el cambio y las resistencias asociadas a él?

¿Cómo reacciona usted ante las resistencias a procesos de cambio que percibe en su equipo de trabajo? ¿Cómo líder cuál estrategia utiliza para gestionar la resistencia: navegarla (Danzar acompasadamente, practicar judo con ella, explorarla, reconocer su legítimo derecho a existir y expresarse), o tratar de vencerla (Romperla, bloquearla, evitarla, minimizarla)?

Los líderes pueden propiciar un ambiente donde la gente pueda manifestar la resistencia en forma de conflictos funcionales, o desacuerdos donde ambas fuerzas, impulsoras y restrictivas, interactúen, generen energía a través de la tensión creativa, y se integren. O pueden sumergir - dejar enterrada - la resistencia, con el consiguiente resentimiento que esto crea, y desperdiciar una fuente valiosa de retroalimentación, aprendizaje organizacional y energía movilizadora.

La resistencia forma parte integral del funcionamiento de todo sistema (familia, empresa, sociedad). Está en la naturaleza de los sistemas y en su dinámica de funcionamiento, el tratar de protegerse y preservarse.

Dejando a un lado los calificativos morales y juicios valorativos sobre los que se "resisten", necesitamos entender que la resistencia es un proceso natural y común que todos necesitamos concienciar. Dice H. B. Karp: "Hasta que usted no entienda su propia resistencia al cambio y la acepte como algo natural y apropiado, no va a aceptar la resistencia de los demás".

La resistencia no es un enemigo sino un aliado estratégico, útil y necesario. La resistencia puede ser vista como una oportunidad de aprendizaje para la transformación y el cambio organizacional. "La resistencia al cambio no se vence: se trabaja, se diluye con diálogo comprometido y sincero" (Hafen).

Bibliografía

1. H.B. Karp, *Guía para el Líder del Cambio*, 1996
2. Manuel Barroso, *Meditaciones Gerenciales*, 1999
3. Peter Senge, *La Danza del Cambio*, 1999
4. Edgar Schein, *Consultoría de Procesos*, volumen 2, 1987
5. Serie McGraw - Hill, *Liderazgo en Acción*, 1996
6. Robert D. Gilbreath, *La Estrategia del Cambio*, 1989
7. Peter F. Drucker, *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*, 1999
8. Quinn Robert, *Sabiduría para el cambio*, 1997
9. Hafen, *Ensayo sobre resistencia al cambio (Monografías.com)*, 2009

Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana)

Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestaltica (CENAIF). Actualmente cursa, en proceso de culminación, la formación en facilitación terapéutica en procesos personales y organizacionales en el CENAIF. Tiene una certificación (diplomado) como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Posee una certificación como TLC Coach de Liderazgo por Lifeforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela tales como Mi Mesa, Seguros Catatumbo y PDVSA. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país tales como TEALCA, MULTILAC, Colegio de Ingenieros, Cámara de Industriales del Edo. Aragua, entre otros. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting.