



PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL: ¿CAMBIAMOS?

Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez. Profesor Grupo de Técnicas de Dirección, Universidad Agraria de La Habana.

El Perfeccionamiento Empresarial conduce a la empresa estatal cubana por un camino cuya meta está signada por el cambio, proceso en el que se enfrentan dos actitudes fundamentales: la **gestión** y la **resistencia**.

La **gestión** puede resultar avance, mejora, innovación; después de cambios incrementales – caracterizados por estar dentro de los paradigmas de los miembros de la organización – o posterior a cambios transformacionales, cuya ejecución conducirían a transformaciones estratégicas que garanticen subvertir el orden establecido y asegurar el adecuado performance de la organización.

Por su parte, la **resistencia** establece una actitud de negación – quizá la más frecuente asumida por los seres humanos -, ante el cambio. Cualquier proyecto de reorganización puede encontrar alguna clase de resistencia que llegue a oponerse al proyecto.

Toda persona que se sienta afectada por un cambio puede aceptarlo, apoyarlo y seguirlo o, por el contrario, tiende a experimentar temores que lo llevan a asumir reacciones de resistencia pasiva, hasta la intención de bloquearlo.

Esta actitud de resistencia es propia de la interacción del ser humano en su medio y se concibe como una fuerza que debe ser

vencida, por lo que recibe múltiples ataques.

Es frecuente observar como directivos organizacionales actúan frente a la resistencia utilizando tres estrategias básicas:¹

- **Barrer la resistencia.** Con este objetivo hacen uso de amenazas, presiones, persuasión o razonamientos.
- **Evadir la resistencia.** Se elude la resistencia “haciéndose el sordo” o haciendo que el individuo que se resiste llegue a sentirse culpable.
- **Minimizar la resistencia.** Se trata de descontar o apelar a la tradición y al carácter unánime de su expresión.

Estas estrategias que sin duda alcanzan algún resultado, no llegan a soluciones radicales y, en ocasiones, logran aumentar la resistencia.

Una vez presente, la resistencia debe ser convertida en fuerza positiva para fortalecer el performance individual y organizacional y utilizarla como un **activo** de la organización.

Todo directivo debe contar con estas premisas y tener presente cuáles son los motivos fundamentales por las que las personas se

¹ Karp, H.B.: *Training and Development Journal*, marzo, 1984. Documentos DEADE, 2000.

resisten a los cambios. Kotter describe cuatro razones más comunes:²

- **La defensa de los propios intereses.** Es la actitud individual ante la posibilidad de perder algo valioso para él. Se centra en intereses propios y no organizacionales.
- **Falta de comprensión y de confianza.** La ausencia de confianza entre las personas que inician el cambio y demás miembros, se puede agudizar cuando la gente no comprende totalmente las consecuencias del cambio y al percibir que este puede traer más inconvenientes que ventajas para sus intereses.
- **Diferentes modos de valorar el cambio.** Es habitual que los iniciadores del cambio lo valoren de manera diferente que las demás personas, las que aprecian más inconvenientes que ventajas, tanto individuales como para la organización. Debe tenerse en cuenta que la información de que disponen unos y otros, por lo general es bien diferente lo que origina análisis divergentes y en definitiva, actitudes de resistencia.
- **Escasa tolerancia hacia los cambios.** La limitada capacidad de las personas para cambiar conduce a temer por las nuevas funciones que se les exige. Cualquier transformación requiere comportamientos, actitudes y aptitudes diferentes y relaciones nuevas y distintas a las actuales que para algunos pueden resultar satisfactorias y para otros no.

Una vez reconocida la naturaleza de la resistencia al cambio conviene aclarar que no todas son idénticas. Algunas formas de

resistencia se muestran en el Cuadro No. 1

Es importante tener en cuenta la resistencia al cambio que se puede manifestar en el comportamiento individual.

Se identifican diez prototipos que resumimos en el Cuadro No. 2:

El cambio de paradigmas viejos que ya conocemos hacia otros nuevos que no comprendemos en su totalidad nos conduce a examinar la verdadera necesidad de las transformaciones para la vida individual y organizacional: la tarea del cambio es bien compleja.

Por tal motivo es necesario identificar con urgencia la resistencia para superarla de manera pertinente, con precisión. Para ello se debe proceder basados en un modelo de actuación aplicable a cualquier situación:

Descubrimiento de la resistencia.

Una vez enunciada la necesidad de cambio y las responsabilidades individuales será necesario sacar a la luz la resistencia para su conocimiento colectivo.

Algunas personas ocultarán su resistencia intencionalmente, otras no se percatan de que están ejerciéndola, en ambos casos su descubrimiento puede resultar fácil y eficaz cuando tenemos en cuenta las siguientes pautas:

- **Crear un clima de seguridad.** El directivo deberá persuadir a los subordinados para que le exponga claramente las causas de la resistencia y deberá resaltar la importancia de cualquier información recibida. El jefe tratará de crear el ambiente de confianza apropiado para escuchar lo que le comenta la gente y obtendrá precisiones sumamente beneficiosas.

² Kotter, J.: "La elección de estrategias para el cambio". En, Harvard – Deusto Business Review. 2do trimestre, 1980, pp: 35-46. Documentos DEADE 2000.

Cuadro No. : Algunos Tipos de Resistencia

TIPO DE RESISTENCIA	DESCRIPCIÓN
Resistencia racional, resistencia emocional	Una resistencia determinada puede tener de emocional o de racional. La frontera entre una y otra no es tan clara. Deben investigarse los motivos y reparos de las personas para identificar matices racionales o emotivos en la resistencia y así poderla tratar.
Resistencia real, pseudo resistencia	Las personas se resisten a pesar de que el cambio les reporte beneficios. Puede tratarse de desacuerdo u oposición a situaciones más generales actuales o pasadas, relacionadas o no que aún persisten.
Resistencia activa, resistencia pasiva	Todo el mundo expresa su aprobación del cambio, pero muchos no lo aceptan y menos aún, influyen para alcanzarlo. Esto es resistencia pasiva. Se manifiesta fundamentalmente en organizaciones dictatoriales y altamente jerarquizadas.
Resistencia individual, resistencia colectiva	La resistencia individual resulta más fácil de identificar que la colectiva que surge de una masa de personas que se protegen y refuerzan mutuamente.

Adaptado de Fernández, J.R.

Cuadro No. 2: Prototipos de Resistencia:

Prototipos de resistencia	Tácticas que utilizan	Soluciones para contraataque
El “Doctor NO”	Bloqueo Dice simplemente que no	Preguntarle sobre sus motivos y redirigirlo hacia el cambio
El “Tradicional/conservador”	Agresión directa. Apela a la tradición para atacar al cambio. Se pregunta ¿por qué cambiar si todo ha ido bien?. Aversión al riesgo	Convencerle de los cambios y de la necesidad de adaptarse al nuevo performance
El “Olvidadizo”	Apatía. Asegura que cambiará y después se le “olvida”. No es directo en sus manifestaciones	Limitarle las fechas para la realización de actividades
El “Pasa la Bola”	Apatía. De acuerdo a cambiar, pero prefiere que cambie el otro	Explicarle el porqué de su elección y convencerlo de que pronto se seleccionará a otro
El “Cínico”	Apatía. Forma de resistencia muy difícil de identificar. Refuerza su adhesión al cambio. Pero no hace nada por participar en él	Dialogar con él para profundizar sobre los motivos positivos del cambio hasta que su postura fingida se desenmascare
El “Huelguista de Celo”	Bloqueo. Se limita a hacer celosamente lo que se le orienta ni más ni menos	Explicar con precisión las tareas a realizar y su finalidad para que no tenga excusas de hacer las cosas estrictamente
El “Balones Fuera”	Bloqueo. Aplaza las acciones “para la próxima semana”	Estudiar su contenido de trabajo y sus prioridades y si no se explica el retraso, presionarle
El “Negociador”	Influencia. Nos solicita cancelación de deudas a cambio de favores que le debemos	Debe analizarse el momento para negociar con él y pedirle que cumpla con la misión de cambio que se le encomienda

El “Llorón”	Agresión directa. Ataca más a las personas que la propio cambio. Induce a que el jefe asuma el problema a favor de su bienestar	Debe actuarse con estricta firmeza y hacerle ver que debe cumplir con su responsabilidad
El “Maquiavélico”	Influencia. Amenaza con que alguien de poder no asumirá el cambio. Trata de desconcertar	Exigirle que hable claramente sobre su oponencia al cambio y no opinar sobre terceras personas

Fuente: Adaptado de Karp, 1984.

Es necesario evitar la agresión y el contraataque hasta llegar a la verdadera causa de la resistencia.

- **Insistir en que se lo cuente todo.**
Siempre resulta beneficioso – aunque desagradable - escuchar qué es lo que no le gusta a la gente. Por eso es conveniente insistir de manera adecuada en solicitar información de las personas que se resisten, para explorar con mayor agudeza la resistencia.

Reconocimiento de la resistencia

Es un momento en el que la actitud de escucha de los directivos es indispensable. El acto de escuchar presupone el derecho del resistente a expresar sus criterios abiertamente y la admisión de éstos por parte del jefe. Se abre la posibilidad de que los subordinados manifiesten sus preocupaciones, desacuerdos, deseos y objetivos y lleguen a indicar dónde podría fracasar el proceso de cambio. Tal actitud conduce a una más productiva interrelación entre unos y otros.

Investigación de la resistencia

Para investigar la resistencia debemos partir de la actitud del resistente para discutir abiertamente ambas partes. Este acto de escucha y de clima de confianza conduce al subordinado a asumir una posición proactiva, en lugar de reactiva, para responder las interrogantes del jefe, con el cual trabajará para acercarse

abiertamente a las verdaderas causas de la resistencia.

Control final

Después de haber desentrañado la resistencia, el directivo deberá volver a controlar la posición que él y los subordinados ocupan frente al cambio, lo cual permitirá valorar la magnitud en que se ha asimilado o no. Este paso exige un entendimiento mutuo para la solución de la resistencia y poder realizar las transformaciones deseadas.

El enfoque puede ser utilizado en cualquier situación de resistencia al cambio. Necesita tiempo, habilidades de buena escucha, paciencia y capacidad para conducir las etapas que plantea. Sus beneficios se centran en la distinción a que puede llegarse acerca de la calidad de la resistencia, los resultados que de ella se esperan y garantizar un fortalecimiento de relaciones interpersonales y organizacionales.

La capacidad de resistir, como característica de la naturaleza humana, es un atributo que puede ser utilizado para el mejoramiento personal y del desempeño en las organizaciones; esta perspectiva de su utilidad depende en gran medida de la aptitud de los líderes organizacionales que son los llamados a considerar la resistencia al cambio valiéndose de métodos idóneos y efectivos como los que presentamos a continuación:

MÉTODOS PARA SOLUCIONAR LA RESISTENCIA ANTE EL CAMBIO

Método	Situaciones en las que suele emplearse	Ventajas	Inconvenientes
Formación y comunicación	Cuando falta información o cuando ésta y el análisis son poco precisos	Una vez persuadidas, las personas suelen prestar su ayuda en el momento de la implantación	Lleva mucho tiempo si el cambio afecta a mucha gente
Participación y colaboración	Cuando los promotores del cambio no disponen de toda la información necesaria para diseñarlo; cuando otras personas tienen un gran poder de resistencia	La participación hace que la gente colabore en la implantación del cambio y ofrezca la información de que dispone para su integración dentro del plan de cambio	Requiere mucho tiempo cuando los participantes diseñan un cambio inadecuado
Apoyo y facilidades	Cuando la resistencia de la gente obedece a problemas de adaptación	Es el método que mejor funciona cuando hay problemas de adaptación	Puede ser caro, lento y además fallar
Negociación y acuerdo	Cuando algún individuo o grupo pueden hacer fracasar el cambio y además tienen un gran poder de resistencia	A veces es una forma relativamente fácil de evitar una fuerte resistencia	Resulta excesivamente caro muchas veces si despierta en otros el deseo de negociar también su aceptación
Manipulación y cooptación	Cuando no funcionan otras tácticas o éstas son excesivamente caras	Puede ser una solución relativamente rápida y barata a los problemas de resistencia	Ocasiona nuevos problemas si la gente se siente manipulada
Coerción explícita e implícita	Cuando la rapidez es absolutamente necesaria y los promotores del cambio tienen mucho poder	Es rápido y puede vencer cualquier tipo de resistencia	Puede ser arriesgado si deja a la gente resentida contra los iniciadores

Fuente: Kotter, J., 1980, p: 42

Podemos concluir enumerando de forma resumida las principales habilidades que deben adquirirse para poder tratar la

resistencia con la eficacia que se necesita y pueda lograrse el performance en la nueva cultura organizacional creada:

- ◆ Comprender la naturaleza de la resistencia con profundidad.
- ◆ Ser capaces de distinguir los posibles temores que la causan para poder combatirlos.
- ◆ Conocer los factores que influyen en los sentimientos de las personas en situaciones de cambio para proceder correctamente.
- ◆ Identificar las pautas típicas de comportamiento de los resistentes para interactuar con ellos adecuadamente en cada caso.
- ◆ Contar con un modelo general de actuación en situaciones de cambio para seguir pautas consistentes y coherentes en distintas situaciones.

El cambio a que nos conduce al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, sólo será posible si somos capaces de identificar las resistencias individuales y colectivas y buscarles las soluciones adecuadas para reforzar la actuación y el

performance de la nueva organización a que aspira la empresa estatal socialista. La interacción constante y directa con la totalidad de los trabajadores, no sólo en la etapa de preparación del personal; sino a lo largo de todo el proceso y durante la

sistémica y sistemática retroalimentación; permitirá detectar cuáles son las principales manifestaciones de resistencia que pueden presentarse, cómo conducirlas y lograr dirigir el proceso de cambio por la vía correcta.

BIBLIOGRAFIA

- ♥ Davis y Newstrom: **El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.**
- ♥ Fernández, J.R.: **“Resistencia al cambio”**. Documentos DEADE, 2000.
- ♥ Johnson, G.; Scholes, K.: Cap. 11. **“La dirección del cambio estratégico”**. Dirección estratégica. Madrid.
- Prentice Hall, 1997. Documentos DEADE, 2000.
- ♥ Karp, H.B.: **“Trabajar con la resistencia”**. En Revista Training and Development Journal. Marzo, 1984. Documentos DEADE, 2000.
- ♥ Kotter, J.: **“La elección de estrategias para el cambio”**. En Harvard – Deusto Business Review. 2º. Trimestre, 1980. Documentos DEADE, 2000.
- ♥ Stoner, J.: **Administración**. Prentice – Hall Hispanoamericana. S.A. México, 1997. 