

# CAPÍTULO 7

---

Resistencia al cambio

---



Diseño y administración de las organizaciones

---

Instituto Internacional de Investigación  
de Tecnología Educativa



# Resistencia al cambio

## TEMAS Y SUBTEMAS:

- 7.1 El cambio en las organizaciones.
  - 7.1.1 Definición de cambio en las organizaciones.
  - 7.1.2 Necesidad de adaptarse al cambio continuo.
  - 7.1.3 Fuerzas que impulsan el cambio organizacional.
  - 7.1.4 Tipos de cambio.
    - 7.1.4.1 Cambio incremental vs cambio radical.
    - 7.1.4.2 Clasificación por el área estratégica que afecta (tecnológica, de productos y servicios, de estrategia y estructura, de la gente y la cultura).
    - 7.1.4.3 Cambio reactivo y cambio planeado.
- 7.2 El proceso de cambio.
  - 7.2.1 El cambio planeado.
  - 7.2.2 Modelos y teoría del cambio planeado.
  - 7.2.3 Agentes de cambio.
- 7.3 La resistencia al cambio.
  - 7.3.1 Causas de la resistencia al cambio.
  - 7.3.2 Barreras al cambio organizacional.
  - 7.3.3 Condiciones limitantes del cambio.
- 7.4 Superar la resistencia al cambio.
  - 7.4.1 Formas de contrarrestar la resistencia al cambio.
  - 7.4.2 Pasos para la implementación del cambio.

## OBJETIVOS:

Al finalizar la unidad el participante será capaz de:

- Definir el cambio organizacional.
- Analizar las características del cambio organizacional.
- Explicar en qué consiste el proceso de cambio planificado.
- Definir la resistencia al cambio.
- Mencionar las formas de superar la resistencia al cambio.

## CONCEPTOS CLAVE:

- ◆ Cambio
- ◆ Agente de cambio
- ◆ Área de estrategia
- ◆ Resistencia al cambio
- ◆ Desarrollo organizacional

## ORGANIZADOR AVANZADO.

Como se ha visto en capítulos anteriores, las organizaciones deben adaptarse a los cambios rápidos y frecuentes que caracterizan a la época actual. El cambio en las organizaciones es un hecho que debe ser reconocido por la administración. Las organizaciones más flexibles y ágiles podrán asumir o promover con mayor facilidad, aquellos cambios que las haga más competitivas. En esas instituciones el cambio no representa una amenaza, sino más bien la ocasión para aprovechar oportunidades; además el cambio es visto no como un suceso aislado que se presenta de vez en cuando, sino como un elemento constante del desempeño de la institución. Por otra parte, habrá organizaciones que sufran para poder cambiar y permanecer activas.

El cambio es algo que las personas no siempre aceptan de buen grado. La forma en que se va a afectar a los individuos es lo más importante a la hora de planear ese proceso. Bajo ciertas condiciones, se presentará lo que se llama resistencia al cambio, y puede ser tan fuerte, que impida la implementación de los planes de la organización.

En este capítulo se analizan los fenómenos del cambio y de la resistencia al cambio y tal vez sea aquí donde se muestre más la importancia de la investigación del comportamiento humano para comprender, en todas sus dimensiones, a las organizaciones. En nuestro país la investigación en este campo ha sido limitada, aun cuando hay una gran necesidad de ella, tanto en su forma teórica como aplicada.

### 7.1 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

**Cambio** significa un estado de cosas diferente al antiguo. El **cambio organizacional** es la adopción de una idea o forma de hacer las cosas que es nueva en la empresa. Una **innovación** es la adopción de una idea o forma de hacer las cosas que es nueva para la industria, el mercado o el ambiente. La industria que introduce un producto o servicio por primera vez es considerada **innovadora**, y las empresas que le siguen están adaptándose al cambio. En este capítulo se usará el término *cambio* para referirnos tanto a las variantes que buscan adaptarse a situaciones nuevas, como a las innovaciones.

#### 7.1.1 Definición de cambio en las organizaciones.

Podemos definir al cambio como el proceso que tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. El cambio organizacional es cualquier alteración en las actividades de una compañía. Este efecto puede ser el resultado de muchas causas: cambios en la estructura, el rediseño de puestos, la introducción de un nuevo producto o un

cambio de actitud entre sus integrantes. La administración debe aprender a reconocer cuando está ocurriendo un cambio y cuándo es necesario cambiar algo.

### 7.1.2 Necesidad de adaptarse al cambio continuo.

Varias tendencias de la administración contemporánea, entre ellas la administración estratégica, parten del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de manera que puedan hacer los cambios oportunos en cuanto se necesiten. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones está aumentando de manera notable. Algunos ejemplos son: las computadoras personales; los faxes a color; el E-mail; el túnel del Canal de la Mancha; el aumento en la expectativa de vida de la población; el desmoronamiento del bloque socialista y el retorno de Hong Kong a China. Todos estos son cambios que afectan a las organizaciones y éstas deben estar atentas para detectarlos a tiempo y adaptarse a ellos.

El cambio es hacer que las cosas sean diferentes.

La necesidad de adaptarse al cambio provoca que las organizaciones se hagan preguntas de carácter estratégico: ¿Qué tipo de organización deberíamos ser? ¿Deberíamos reconfigurar nuestro negocio? ¿Qué participantes están entrando al mapa? ¿Qué estrategias deberíamos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que podrían dejarnos fuera del negocio?

Se ha dicho varias veces que en el mundo actual, la única constante es el cambio. Esto, hoy más que nunca, es cierto también en el ámbito de la administración de las organizaciones. Aquellas que son triunfadoras manejan el cambio adaptando de forma constante sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas a efecto de liberar los choques y orientar sus fuerzas para superar a la competencia.

### 7.1.3 Fuerzas que impulsan el cambio organizacional.

La necesidad de cambio es resultado de fuerzas que actúan sobre las organizaciones. Estas, pueden clasificarse en externas e internas.

#### a) Ambientales o externas.

Como ya se vio en el capítulo 2, el ambiente en que opera una organización tiene un efecto considerable en los miembros que la integran. Fenómenos **económicos** como la inflación, las tasas de interés, los indicadores como el PIB o la cantidad de dinero circulante, afectan la capacidad de la empresa para hacerse de los recursos que necesita. Las nuevas leyes y regulaciones, las modificaciones de los impuestos a las importaciones, y los logros de grupos de presión, son aspectos **legales** del ambiente que afectan directamente la forma en que una organización hace negocios.

Las fuerzas externas que impulsan al cambio son: económicas, legales, sociales, tecnológicas, el ambiente competitivo y el físico.

Cambios en aspectos **sociales** como los valores, normas, costumbres y patrones demográficos también producen variantes en los productos y la forma de comercializarlos. Por su parte, las **innovaciones tecnológicas** pueden tener uno de dos efectos posibles: o amenazan o benefician a la organización, dependiendo de qué tan efectivamente se adapte el personal a ellas. En el aspecto **competitivo**, hay fusiones o compras de empresas, que hacen que tengan que cambiar sus estrategias. Finalmente, la mayoría de las organizaciones son afectadas por el **ambiente físico** en el que operan.

Todos estos son aspectos externos o ambientales que pueden generar ya sea riesgos u oportunidades para las organizaciones y que las obligan a hacer los cambios pertinentes.

### b) Internas.

También hay fuerzas dentro de la organización que pueden obligar al cambio. De forma general se pueden dividir en cuatro:

1. **La estructura:** El crecimiento, reducción o cambio en los objetivos hace que las organizaciones se vean en necesidad de modificarse a sí mismas.
2. **Los productos o servicios:** La introducción de nuevos productos o servicios requieren de nueva mercadotecnia o nuevo soporte administrativo, y ambos producen necesidad de cambios en varios subsistemas de la organización.
3. **Los procesos:** Un cambio en la tecnología que interviene en un proceso va a requerir que los empleados se capaciten, y si esto no es posible que sean reemplazados.
4. **La gente:** Esta última fuerza puede ser la más poderosa impulsora del cambio. Esto ocurrirá cuando hay cambios en las actitudes, valores, o niveles de motivación.

Las fuerzas internas y externas suelen presentarse combinadas. Un cambio en las actitudes de los trabajadores puede ser causado por un cambio en la cultura de la sociedad. Otro ejemplo son los esfuerzos para introducir nuevas tecnologías, que pueden deberse a cambios en el ambiente competitivo.

#### 7.1.4 Tipos de cambio.

La organización debe responder a las fuerzas que impulsan el cambio, ya sean internas o externas. En la teoría del cambio organizacional encontramos varias clasificaciones, aquí usaremos tres de ellas.

##### 7.1.4.1 Cambio incremental vs cambio radical.

Los cambios usados para adaptarse al ambiente pueden ser evaluados de acuerdo a su alcance y velocidad.

**a) Cambio incremental:** Es una serie de modificaciones continuas que mantienen el equilibrio y afectan sólo a una parte de la organización.

En la década de los 80's se prestaron grandes cantidades de dinero a los países productores de petróleo. En esa época los precios estaban subiendo, pero pocos años después, bajaron, reduciendo el ingreso de esos países. Los banqueros que previeron esta situación hicieron cambios en sus políticas, los que no lo hicieron perdieron dinero y muchos quedaron en quiebra.

Las fuerzas internas que impulsan al cambio son la estructura, los productos y servicios, los procesos y la gente.

Ocurre a través de la estructura establecida y con la guía de la administración. Una forma de este cambio es la introducción de nuevas tecnologías a los procesos existentes o las mejoras en los productos. Es el tipo más frecuente y no es tan traumático como el radical.

**b) Cambio radical:** Rompe el esquema de referencia de la organización. A menudo rompe también el equilibrio por un tiempo para lograr un balance nuevo. Este cambio implica la creación de una nueva estructura y nueva dirección, la introducción de nuevos productos y el crecimiento hacia nuevos mercados.

En los últimos años ha habido un incremento en el número de empresarios que abogan por el cambio radical, e incluso hay sugerencias de que una empresa debe estar renovando constantemente su estructura y sus procesos para adaptarse a los cambios continuos del ambiente (Davidow y Malone, 1998).

**Tabla No.1 Comparación de los cambios incremental y radical.**

<b>CAMBIO RADICAL</b>	<b>CAMBIO INCREMENTAL</b>
Rompimiento del esquema.	Modificaciones continuas.
Logra un nuevo equilibrio.	Mantiene el equilibrio.
Afecta a toda la organización.	Afecta a una parte.
Crea una nueva estructura.	Usa la estructura establecida.
Produce tecnología específica.	Introduce nueva tecnología.
Crea nuevos productos y mercados.	Mejora productos.

#### **7.1.4.2 Clasificación por el área estratégica que afecta.**

Hay cuatro **áreas estratégicas** de las organizaciones que pueden ser modificadas para lograr una ventaja competitiva, que corresponden de manera general a las fuerzas internas que impulsan el cambio. Es frecuente que en estos procesos se afecten varias de ellas al mismo tiempo, pero es importante identificar cada una de estas áreas estratégicas, y sus combinaciones, que caracteriza a cada organización para lograr cambios equilibrados que aseguren la permanencia de la empresa.

- Tipos de cambio por área estratégica que afecta:
- tecnológicos
  - en productos y servicios
  - en la estrategia y la estructura
  - en la gente y en la cultura

#### **a) Cambios tecnológicos.**

Son los que ocurren en los procesos de producción, para hacerlo más eficiente lo para aumentar su volumen, incluyendo las habilidades y conocimientos del personal. Los cambios de este tipo crean nuevas técnicas, equipos, métodos y flujos de trabajo. Por ejemplo, en una universidad una nueva técnica didáctica es un cambio tecnológico. En una planta de autos, la introducción de robots para pintar es un cambio tecnológico.

### **b) Cambios en los productos y servicios.**

Aquí se incluyen desde las mejoras o pequeñas adaptaciones de productos existentes hasta la creación de una nueva línea con el fin de incrementar la participación del mercado, desarrollar otros más o crear nuevos clientes. Un cambio en los productos de una compañía de alimentos es sacar un *yoghurt* sin grasa. En una escala mayor, General Motors hizo un cambio en sus productos con el automóvil Saturno.

### **c) Cambios en la estrategia y estructura.**

Estos son aspectos administrativos de las organizaciones. Las formas que pueden tomar son transformaciones de la estructura organizacional, en la estrategia administrativa, en las políticas, en los sistemas de remuneraciones, en las relaciones laborales, en los dispositivos de coordinación, en los sistemas de información y de control, o en los de contabilidad y presupuestación. En las organizaciones tradicionales, los cambios en la estrategia y la estructura usualmente provienen de la parte alta de la jerarquía, mientras que en la rama de los productos y servicios pueden provenir de la parte baja. En una universidad, un cambio estratégico puede ser el establecimiento de un sistema de compensación por méritos. Las reducciones de personal en las empresas son cambios en la estructura.

### **d) Cambios en la gente y en la cultura.**

Son cambios en los valores, actitudes, expectativas, habilidades o comportamiento de los empleados. Se pueden reflejar en nuevos patrones de comunicación, una mayor habilidad para resolver problemas, cambios en las políticas de reclutamiento y selección o un mayor orgullo y sentido de pertenencia del personal. Ejemplos de esto es la orientación del servicio al cliente que muchas compañías han adoptado en la última década.

### **7.1.4.3 Cambio reactivo y cambio planeado.**

La administración de una empresa puede responder a las fuerzas que impulsan al cambio ya sea reaccionando a ellas cuando se presentan o de forma planeada.

#### **a) Cambio reactivo**

Ocurre cuando los administradores simplemente responden a presiones que ya son tan evidentes que no pueden seguir ignorándolas. Este tipo de cambio se enfoca sólo a aquellos problemas que requieren de una solución inmediata.

El cambio reactivo es usualmente apresurado, y más económico que el planeado. Su efectividad se aprecia más claramente si se

aplica a problemas cotidianos de las actividades diarias de una parte específica de la empresa. Ejemplos de estos cambios son posponer la producción debido a problemas de transportación del producto terminado; dar permiso a los empleados de que vayan a la oficina en ropa informal el día de una mudanza; o contratar a consultores externos en informática, después de comprar un programa escrito en un lenguaje que los programadores internos no dominan. Como se puede observar, estos problemas son mejor atendidos por los administradores cuando se presentan. En ocasiones el cambio reactivo puede ser la única opción, como en el caso de que las fuerzas que impulsan el cambio, tanto internas como externas, varíen tan rápidamente que la planeación sea imposible.

### b) Cambio planeado.

Por otro lado, si los administradores desarrollan e implementan un programa cuyo propósito sea alterar las actividades de la empresa de forma ordenada y oportuna, hablamos de **cambio planeado**, considerado como la forma ideal y obligatoria cuando va a afectar a toda la organización durante un periodo largo de tiempo. En estos casos este tipo de cambio requiere de un compromiso y recursos considerablemente mayores que en el cambio reactivo planeado también puede ser útil si se requiere ser moderado en áreas delimitadas de la organización. La clave es que los administradores anticipen exactamente el tipo de cambio que va a necesitar la organización.



#### Ejercicio 1

1. ¿Cuál es la diferencia entre un cambio y una innovación?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo afecta el aumento en la edad promedio de la población a una compañía que fabrica ropa de vestir?  
\_\_\_\_\_
3. ¿A cuáles de las áreas estratégicas de la organización afectaría un cambio para que una compañía que fabricaba sólo vinagre elabore ahora aderezo italiano para ensaladas?
  - a) Productos y servicios.
  - b) Tecnología.
  - c) Estrategia y estructura.
  - d) La gente y la cultura.
4. Menciona un ejemplo de cambio reactivo y uno de cambio planeado para una escuela.  
Cambio reactivo: \_\_\_\_\_  
Cambio planeado: \_\_\_\_\_

## 7.2. EL PROCESO DEL CAMBIO

El cambio ocurre en etapas que pueden ser identificadas incluso en los cambios más rápidos y repentinos. Esta característica de proceso hace que existan múltiples versiones de cómo debería ser un cambio en el ámbito organizacional.

### 7.2.1 El cambio planeado.

La investigación, técnicas, evaluación y teoría del cambio planificado es el objeto de una disciplina conocida como **Desarrollo Organizacional (D.O.)**. Las premisas básicas de este tipo de cambio fueron introducidas por **Kurt Lewin** en la década de los 40's. Para Lewin, el estado actual de cualquier organización o parte de ella es el resultado de un campo de fuerzas que se dirigen hacia distintas direcciones. Por ejemplo, el nivel de producción de una planta es el resultado de las **fuerzas** que empujan hacia una mayor productividad y las que tienden hacia niveles más bajos de producción. Este **campo de fuerzas** habitualmente está en equilibrio, aunque en ocasiones algunas de las fuerzas puede dominar a las otras, produciendo un cambio. Entonces, el estado de cosas en una organización se puede considerar como un **punto de equilibrio** más o menos constante en un **campo de fuerzas**. El concepto del campo de fuerzas es muy poderoso al aplicarse a situaciones de cambio organizacional.



Desarrollo Organizacional (D.O.) conjunto específico de intervenciones para el cambio, de destrezas, actividades, instrumentos y técnicas que se utilizan para que las personas y sus organizaciones sean más eficaces.

### 7.2.2 Modelos y teoría del cambio planeado.

Los modelos usados por el D.O., aún cuando requieren de mayor investigación para explicar las relaciones entre las variables que intervienen en el cambio, son bastante comprensibles. Además, los resultados de su aplicación han sido más que satisfactorios.

#### a) Modelo de Lewin:

Consiste de tres pasos: **descongelar** la antigua conducta, **moverla** a un nuevo nivel de comportamiento, y **volver a congelarla** en su nuevo nivel. En los términos explicados anteriormente, el cambio implica un movimiento de un punto de equilibrio en el campo de fuerzas a otro punto de equilibrio.

#### b) Modelo de siete etapas:

Es una modificación del modelo de Lewin, propuesta por Ronald Lippit, Jeanne Watson y Brice Westley en el libro *Implementing Organizational Change* (1958).

**Etapas 1:** Desarrollo de una necesidad para el cambio.

**Etapas 2:** Establecimiento de una relación para el cambio. Se consiguen los servicios de un agente de cambio.

**Etapas 3:** Aclaración o diagnóstico del problema del cliente.

**Etapas 4:** Examen de rutas y metas alternativas. Establecimiento de intenciones de acción.

**Etapa 5:** Transformación de las intenciones en esfuerzos reales.

**Etapa 6:** Generalización y estabilización del cambio.

**Etapa 7:** Término de la relación cliente-consultor.

### c) Modelo de Kilmannn.

Es un modelo muy amplio y general, que también ha sido conocido como “*Modelo del cambio del sistema total*”. Su intención es intervenir en cinco puntos críticos que cuando funcionan adecuadamente hacen que la organización tenga éxito. Estos puntos críticos reciben el nombre de trayectorias: 1) la trayectoria de la cultura, 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales, 3) la trayectoria de la creación de equipos, 4) la trayectoria de la estrategia-estructura, 5) la trayectoria del sistema de recompensas.

El modelo propuesto tiene cinco etapas:

- 1) Inicio del programa.
- 2) Diagnóstico del problema.
- 3) Programar las trayectorias.
- 4) Poner en práctica las trayectorias.
- 5) Evaluar los resultados.

Existen más modelos más por investigadores y practicantes del D.O., pero en muchos casos se tratan de pequeñas variaciones sobre estos tres modelos.

### 7.2.3 Agentes de cambio.

Para lograr que el cambio siga el camino adecuado, es frecuente que las organizaciones busquen el auxilio de personas con habilidades específicas. Un **agente de cambio** con verdaderos deseos de mejorar su organización debe representar un desafío para el *status quo*. Por lo tanto, el éxito de su intervención dependerá en gran medida de la relación que establezca con los encargados de las decisiones.

Los agentes de cambio pueden ser internos o externos.

#### a) Internos.

Es persona que trabaja en la empresa y por lo tanto tiene conocimiento de sus problemas y recursos. Frecuentemente este rol lo desempeña un ejecutivo de reciente ingreso, especialmente si la compañía tiene una historia de fracasos. Es el caso típico del nuevo Director General que desea cambiar todo y que considera que nada funciona como debiera.

Recientemente se ha estudiado minuciosamente el desempeño de ciertos agentes de cambio internos como Michael Blumenthal (Presidente de Burroughs Corporation) y Lee Iacocca (Presidente de Chrysler), pero esto no quiere decir que los agentes de cambio son sólo los Presidentes o altos ejecutivos. Un agente de cambio interno puede ubicarse en cualquier nivel de la jerarquía de una empresa.



Agente de cambio: Persona que interviene en una organización, o en una parte de ella, con el fin de facilitar el proceso de cambio.

## b) Externos.

Son personas ajenas a la organización que sólo se incorporan a ella durante el lapso de la intervención. Generalmente se trata de profesores universitarios o consultores con conocimientos y experiencia en las ciencias de la conducta. La organización acuerda con ellos los objetivos y los términos de su trabajo y avala sus acciones para lograr el cambio que se pretende.



### Ejercicio 2

1. Explica cómo aplicarías el modelo de Lewin para dejar el hábito de fumar.

a) Descongelar: \_\_\_\_\_

b) Mover: \_\_\_\_\_

c) Volver a congelar: \_\_\_\_\_

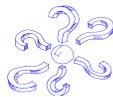
2. Una persona contratada por una empresa para enseñarles a los vendedores la nueva técnica para vencer las objeciones que ponen los clientes a sus productos, ¿es agente de cambio interno o externo?

\_\_\_\_\_

Casi todos tenemos miedo al cambio. Aunque la mente nos dice que el cambio es normal, el corazón nos brinca ante la perspectiva. Sin embargo, este proceso es la única alternativa para los estrategas y gerentes de hoy. Robert Waterman Jr.

## 7.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Las personas necesitan de cierto nivel de estabilidad y de certidumbre en sus vidas. Los cambios, particularmente los mayores, son una amenaza a esta necesidad básica, pues requiere de adaptación y muchas de esas acciones pueden llevar a situaciones estresantes. Además, en muchas ocasiones los cambios representan pérdidas a corto plazo para unos cuantos y beneficios a largo plazo para la mayoría. Todo esto da origen a la **resistencia al cambio**.



¿En qué situaciones es justificable oponerse al cambio?

La resistencia al cambio no es inevitable. Un ejercicio útil para la administración es considerar cuidadosamente aquellos cambios que la gente acepta gustosa. Un viaje al extranjero, mudarse a vivir a provincia o casarse, son ejemplos de cambios que las personas buscan voluntariamente. Tienen en común elementos como la planeación cuidadosa, la gran cantidad de información reunida de antemano, el hecho de que el cambio satisface una necesidad importante en la vida de los individuos y el hecho de que de antemano se sabe que será una experiencia positiva.

### 7.3.1 Causas de la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es la mayor amenaza para la implementación de una estrategia y para el logro de las metas de las organizaciones. Puede tomar formas tan radicales como el sabotaje a las máquinas de producción, presentación de quejas infundadas, creación de conflictos interpersonales, y otras tan simples, como la falta de voluntad para cooperar.

Las causas de la resistencia al cambio pueden agruparse en las siguientes categorías:

**a) Intereses propios.**

Es natural que los miembros de las organizaciones tengan interés en obtener beneficios personales directos —como oportunidades, prestigio o comodidades—, adicionales a la retribución por sus esfuerzos. El ser designado para una promoción incrementa el prestigio, mientras que disminuye el de las personas que no obtuvieron el ascenso. La instalación de un equipo nuevo puede hacer que las habilidades y pericia del personal sean ya innecesarias para la organización. En casos como éstos, donde el personal percibe que el cambio va a afectar sus intereses, la resistencia aparecerá.

**b) Incertidumbre.**

La incertidumbre acompaña a casi todos los cambios. Los miembros de la organización se resistirán al cambio cuando no estén seguros de cómo afectará sus trabajos y sus vidas. Cuando hay incertidumbre, a menudo se supone lo peor, y esto guiará a una mayor resistencia y a aferrarse a la condición anterior.

**c) Falta de comprensión y confianza**

Muchos de los cambios propuestos no son explicados adecuadamente a aquellos que serán afectados. Cuando no se comprende el alcance y las consecuencias del cambio las personas y los grupos se resistirán. También la falta de confianza puede contribuir a la resistencia, especialmente cuando los individuos que liderean el movimiento han engañado o decepcionado anteriormente. En estos casos, como la resistencia está directamente relacionada con quien guía el proceso de cambio, una forma de superarla sería sustituyendo a esa persona.

**d) Percepciones diferentes.**

Las diferencias de opinión acerca de la necesidad y los beneficios que traerá el cambio también pueden ser causa de resistencia. Cada persona tiende a ver las cosas de forma distinta, debido a experiencias anteriores. Un ingeniero tendrá una percepción de un cambio en el proceso muy diferente a la que tendría un contador o el obrero responsable del proceso. Mientras que el ingeniero mide el incremento en la eficiencia, el contador verá el incremento en los costos y el obrero atenderá más al incremento en la complejidad de sus tareas. En este caso, la resistencia puede provenir de desacuerdos legítimos entre personas con diferentes antecedentes y puntos de vista.

**e) Falta de tolerancia al cambio.**

Es una característica personal el nivel de agrado que se siente por trabajar en un ambiente cambiante. Algunas personas están contentas con cambios rápidos y otras no soportan ver sus rutinas interrumpirse.

Así pues, incluso cuando los empleados sepan que el cambio no va afectar sus intereses, cuando haya total comprensión y confianza, y no haya conflicto entre puntos de vista, puede haber resistencia al cambio. Por ejemplo, hay personas que les gusta ir al trabajo por la misma ruta, aún cuando sepan que hay caminos que son más cortos, rápidos y fluidos. Debido a su baja tolerancia a los cambios, esas personas seguirán usando la misma ruta.

### 7.3.3 Barreras al cambio organizacional.

Las barreras organizacionales al cambio son:

1. Excesivo enfoque a costos.
2. No percibir los beneficios del cambio.
3. Creer que el riesgo es muy alto.
4. Falta de cooperación y coordinación.
5. Sistemas incompatibles.

A nivel organizacional también existen barreras para impedir el cambio. La administración puede tener una visión que privilegie el control y la reducción de costos, dejando para después cambios que pueden ser indispensables, pero que requerirían de un presupuesto especial. Esta **falta de percepción de los beneficios** inmediatos, frecuentemente quiere decir que se requiere de educar a la administración. En un caso parecido, la administración puede interponer barreras si perciben que **el riesgo es muy alto**. En este caso, lo que hay que modificar es el sistema de compensaciones. **La falta de cooperación y la presencia de conflictos** previos o durante el proceso de cambio significa que la coordinación es deficiente. Un último tipo de barrera ocurre cuando se modifica un proceso mediante un equipo nuevo, y se descubre que éste y el actual no son **compatibles**.

En general, las barreras organizacionales pueden ser superadas cuando se involucra al personal en el proceso y mediante las formas de vencer la resistencia que se verán más adelante.

### 7.3.3 Condiciones limitantes del cambio.

Adicionalmente a la resistencia al cambio hay condiciones limitantes que alteran significativamente el éxito de los esfuerzos de cambio. Las tres fuentes de condiciones limitantes identificadas por los investigadores son:

#### a) El estilo de liderazgo.

Se refiere a la naturaleza del ambiente laboral que resulta del estilo de liderazgo y las prácticas administrativas de la dirección. Cuando la administración no comparte la filosofía o la falta de capacidad para desarrollar las actividades de sus nuevos roles, el esfuerzo de cambio fracasará.

#### b) La organización formal.

Ésta debe ser compatible con el cambio propuesto. La organización formal incluye la filosofía y política, así como la estructura organizacional y los sistemas de control administrativo.

#### c) La cultura organizacional.

Se refiere al impacto en el ambiente organizacional resultado de normas, valores y actividades informales. Un cambio en los métodos de trabajo puede ir en contra de las expectativas y actitudes del grupo de trabajo, en cuyo caso, los líderes del cambio deben considerar esta condición limitante.



### Ejercicio 3

1. En el caso de un empleado que se opone a una reestructuración porque no sabe si va a tener que trabajar en otras oficinas situadas lejos de su casa, ¿cuáles de las siguientes causas de resistencia al cambio estarán actuando?

- a) Intereses propios y falta de tolerancia al cambio.
- b) Intereses propios e incertidumbre.
- c) Falta de tolerancia al cambio y percepciones diferentes.
- d) Incertidumbre y percepciones diferentes.

2: Da un ejemplo de una barrera organizacional al cambio que ocurra porque la alta dirección perciba un riesgo muy grande.

---

---

## 7.4 SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Como hemos visto, la resistencia al cambio es un factor muy importante a considerar y, sin embargo, el cambio ocurre en todas las organizaciones. En algunas, el costo puede ser muy alto en términos de relaciones con los trabajadores, en otras se supera y el estado posterior deja satisfechos tanto a la dirección como a los empleados.

### 7.4.1 Formas de contrarrestar la resistencia al cambio.

Como se ha visto, la resistencia al cambio es parte de la naturaleza humana, por lo que no debe ser causa de alarma o desilusión. Cierta cantidad de resistencia debe ser esperada ante cualquier esfuerzo de cambio, pero hay técnicas que han probado ser eficaces para vencer las fuerzas que se oponen al cambio.

#### a) Educación y comunicación.

Consiste en explicar clara y honestamente la necesidad del cambio y cómo ocurrirá. El supuesto aquí es que la resistencia está causada por la difusión de datos erróneos o malentendidos. Al contar con la información correcta y eliminarse las malas interpretaciones, la resistencia desaparecerá. La organización puede usar sus canales habituales para estas acciones.

La educación formal es un indicador que nos permite predecir una aceptación más fácil de los cambios. Una persona con mayor nivel académico aceptará cambios más fácilmente que aquellos con poca escolaridad.

### **b) Participación e involucramiento.**

Si los miembros de la organización participan en la planeación e implementación del cambio, habrá menos probabilidades de resistencia. Las aportaciones pueden hacer que el cambio sea mejor, pero también puede llevar al proceso a una duración demasiado extensa.

### **c) Facilitación y apoyo.**

Se trata de una orientación individual que los agentes de cambio pueden proporcionar cuando éste cause miedo o ansiedad. Cuando el cambio no es gradual, sino radical, se hacen necesarios la facilitación y el apoyo a fin de obtener las destrezas que el cambio exigirá al empleado en el futuro.

### **d) Negociación y acuerdos.**

Muchos líderes tendrán que entablar negociaciones para obtener apoyo hacia el cambio. Si un gerente cree que el proceso va a reducir su poder, condicionará su apoyo. Esta forma de contrarrestar la resistencia deberá ocurrir antes del cambio para que el proceso no se vea interrumpido, pues esconde el riesgo de que se transforme en chantaje por quienes están en una posición de poder y no quieren aceptar el cambio.

### **e) Manipulación y cooptación.**

La manipulación es un intento de ejercer influencia oculta. Ejemplos de ella son la distorsión de los hechos para que parezcan atractivos, retener información, o crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio. Más concretamente, se trata de casos en que la administración hace correr el rumor de que, a menos que los empleados acepten las modificaciones, se cerrará la planta.

La cooptación es una mezcla de manipulación y participación. En este caso, se intenta “comprar” a quienes encabezan la resistencia, mediante el ofrecimiento de papeles clave en la toma de decisiones. Se busca su consejo, no para mejorar el proceso, sino para obtener su respaldo. Ambas —manipulación y cooptación— son formas de superar la resistencia que resultan poco costosas y fáciles, pero pueden ser contraproducentes si las personas se dan cuenta de que están siendo engañadas. Una vez descubierta la maniobra, el agente de cambio perderá toda credibilidad.

### **f) Coerción explícita o implícita.**

En este caso se le dice a quienes se resisten al cambio que lo apoyen o perderán beneficios y recursos en ese momento o en el futuro. En otras palabras, es la formulación de amenazas y la aplicación de la fuerza. Esta táctica puede provocar más resistencia en el futuro, así que debe usarse cuando el cambio sea tan rápido que los que se oponen no tengan la oportunidad de planear su resistencia por otros medios.

En el cuadro que sigue se analizan comparativamente algunas características de las formas para superar la resistencia al cambio.

**Tabla No. 2 Comparación de las formas usadas para superar la resistencia al cambio.**

<b>TÁCTICA</b>	<b>SE USA CUANDO...</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>1. Educación y comunicación.</b>	Hay falta de información o malos entendidos.	Una vez persuadida, la gente podrá ayudar a la implementación del cambio.	Toma mucho tiempo si intervienen grupos grandes de personas.
<b>2. Participación e involucramiento.</b>	Los agentes de cambio no tienen toda la información para empezar el proceso y hay personas con mucho poder de resistencia.	La gente que participe tendrá mayor compromiso con el cambio y pueden hacer aportaciones valiosas.	Toma mucho tiempo y las participaciones pueden desviar el proceso.
<b>3. Facilitación y apoyo.</b>	La gente se resiste por problemas de ajuste.	Es la única forma que funciona con este tipo de problemas.	Toma tiempo, es caro y no garantiza que funcionará con todos.
<b>4. Negociación y acuerdos.</b>	Hay alguien que va a perder beneficios y tiene suficiente poder para causar interrupciones al proceso.	Es una forma fácil de evitar la resistencia.	Puede llegar a ser muy caro para el proceso, si se hace del conocimiento de los demás que los agentes están negociando el apoyo al cambio.
<b>5. Manipulación y cooptación.</b>	Otras tácticas han fallado o son muy caras.	Es una forma rápida y barata de vencer la resistencia.	Provoca problemas en el futuro si la gente se siente manipulada.
<b>6. Coerción, explícita o implícita.</b>	Es esencial la rapidez y los iniciadores del cambio tienen el poder suficiente para hacer valer sus amenazas.	Es rápida y es la única efectiva contra cualquier forma de resistencia.	Es riesgosa si la gente responde con ira a los iniciadores.

### 7.4.3 Pasos para la implementación del cambio.

Independientemente del modelo a seguir, hay pasos que incrementarán la probabilidad de tener un cambio exitoso.

#### 1. Diagnosticar una necesidad verdadera de cambio.

Un diagnóstico cuidadoso de la situación existente, sea problema u oportunidad, es necesario como paso previo antes de comprometer recursos en cualquier esfuerzo de cambio. Si las personas no aceptan que se tiene un problema, cualquier esfuerzo será en vano.

El corporativo de Chrysler ha destinado hace poco un presupuesto de 30 millones de dólares en un plan para reeducar a los distribuidores en la forma de atender a los clientes. Pero los distribuidores consideraron que el corporativo no conocía el negocio de la distribución y no percibían la necesidad de cambio.

El percibir un problema hace que la gente esté dispuesta a invertir su tiempo y energía para adoptar las nuevas condiciones.

## **2. Encontrar una idea que satisfaga la necesidad de cambio.**

Para esto hay que hacer una búsqueda de ideas que puede llevar a hablar con otros gerentes, conformar un comité para encontrar soluciones, pedir la opinión de proveedores, o exigir a la gente creativa con que cuenta la organización que dé sus ideas. Este paso es una buena oportunidad para promover la participación de los empleados y desarrollar un ambiente de recompensa a las iniciativas dentro de la organización.

## **3. Conseguir el apoyo de la alta dirección.**

Un cambio exitoso necesita del apoyo de los integrantes de la alta dirección, quienes además deben establecer de manera clara los propósitos del mismo. Cuando se trata de un cambio mayor, que afecta a toda la organización, el presidente y los vicepresidentes deben dar su aprobación explícita y su apoyo. Para cambios menores, se requiere el apoyo de los gerentes responsables de los departamentos involucrados. La falta de apoyo de la alta dirección es la causa de muchos fracasos. Por esta razón se está convirtiendo en costumbre que la alta dirección viaje a las oficinas que van a sufrir cambios, para explicar a todos los empleados la naturaleza y causas de éste a cada uno.

## **4. Diseñar el cambio para una implementación gradual.**

La perspectiva de éxito de un cambio grande se incrementa si se hace en etapas que se llevan a cabo de manera secuencial. De esta forma los iniciadores del cambio y los diseñadores de los nuevos procedimientos pueden hacer los ajustes necesarios, y los usuarios que al principio eran reacios, podrán ver las pequeñas mejoras que otras personas obtienen. Además, un enfoque gradual reduce los costos en caso de fracaso, por que sólo es una porción reducida de los recursos los que se comprometen en cada etapa.

## **5. Desarrollar planes para superar la resistencia al cambio.**

Muchas buenas ideas se han echado a perder porque no se previó la posibilidad o la magnitud de la resistencia al cambio por parte de los consumidores, los ejecutivos o los empleados. Sin importar

lo impresionante de los beneficios que traerá una innovación, su implementación causará resistencia. Para esto, es conveniente usar algunas de las técnicas examinadas anteriormente.



#### Ejercicio 4

1. ¿A cuáles de las formas para superar la resistencia le pondrías objeciones éticas? ¿Por qué?

- Educación y comunicación. \_\_\_\_\_

Participación e involucramiento. \_\_\_\_\_

- Facilitación y apoyo. \_\_\_\_\_

- Negociación y acuerdos. \_\_\_\_\_

- Manipulación y cooptación. \_\_\_\_\_

-Coerción. \_\_\_\_\_

2. ¿Crees que las autoridades apliquen la cooptación en los sindicatos mexicanos? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Llena en el siguiente esquema los pasos para lograr un cambio exitoso.

Paso 5. \_\_\_\_\_

Paso 4. \_\_\_\_\_

Paso 3. \_\_\_\_\_

Paso 2. \_\_\_\_\_

Paso 1. \_\_\_\_\_

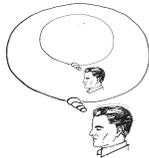
### RESUMEN

El cambio es una constante para las organizaciones contemporáneas. Estos pueden deberse a fuerzas internas o externas, y pueden producir diferentes tipos de cambio. Las áreas estratégicas de la organización que pueden verse afectadas por estos procesos son: su sistemas tecnológico, sus productos y servicios, su estrategia y su estructura, y por último la gente y la cultura. La disciplina D.O. (Desarrollo Organizacional) ha desarrollado toda una teoría del cambio planificado, comenzando con el modelo de tres etapas de Kurt Lewin, a partir del cual han surgido otros modelos.

La resistencia por dar este paso ocurre, en mayor o menor medida, en todos los procesos de cambio organizacional. Sus causas pueden ser el ver afectados los intereses propios, la incertidumbre, la falta de confianza y comprensión, las percepciones diferentes y la falta de tolerancia al cambio. Aunque

la resistencia es algo natural en las personas hay formas con las que se puede superar, como son la educación y comunicación, la participación e involucramiento de los empleados, la facilitación y apoyo, la negociación y el logro de acuerdos, la manipulación y cooptación y finalmente, la coerción.

Una forma de asegurar que la resistencia al cambio no impedirá los planes de la organización es hacer una adecuada planeación de los alcances del mismo.



**AUTOEVALUACION**

1. Anota dentro del cuadro las fuerzas internas que obligan al cambio y en las líneas de afuera, las ambientales.

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

**ORGANIZACION**

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____

4. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

2. ¿La reingeniería es un cambio incremental o radical?
3. ¿A qué áreas estratégicas de la organización afecta un programa para darle respuesta inmediata a las quejas por facturación de una compañía telefónica?
4. ¿Qué ventajas tiene un agente de cambio interno sobre uno externo?
5. Si se ha determinado que el único problema para implementar un cambio es la falta de comprensión, ¿qué forma de vencer la resistencia usarías?
6. ¿En qué casos usarías la cooptación para hacer que se aceptara un cambio?
7. ¿Qué problema consideras que podría resultar de usar la coerción de forma repetida?

**RESPUESTAS.**

1. Afuera del cuadro: Económicas, legales, sociales, tecnológicas, competitivas, ambiente físico. Adentro del cuadro: Estructura, productos y servicios, los procesos y la gente.

2. Radical.
3. A todas: tecnológica, de servicios, de estructura y de gente.
4. El interno conoce los problemas de la empresa de primera mano porque ha trabajado en ella.
5. Educación y comunicación.
6. Respuesta abierta.
7. Respuesta abierta.



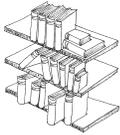
## GLOSARIO

**Desarrollo organizacional:** Conjunto específico de intervenciones para el cambio, de destrezas, actividades, instrumentos y técnicas que se utilizan para que las personas y sus organizaciones sean más eficaces.

**Eficiencia:** En una organización se refiere a la relación entre insumos y productos. Una organización será más eficiente si produce más con menos insumos.

**Intervención:** Actividad planificada en que participan clientes y consultores durante el transcurso de un programa de D.O.

**Status Quo.** Estado de cosas, en latín.



## BIBLIOGRAFÍA

Adlag, Ramón J. y Stearns, Timothy M. (1991). *Management*. South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.

Daft, Richard L. (1995). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company. New York.

David, Fred R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ed. Prentice Hall. México.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall. México.

Gibson, James L.; Ivanicevich, John M.; Donnelly, James H. (1997). *Las Organizaciones; comportamiento, estructura, procesos*. McGrawHill-Irwin. Colombia.

Robbins, Stephen P. (1987). *Comportamiento Organizacional; conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall. México.

