



¿Qué es el cambio?

Antes que nada tenemos que definir qué entendemos por cambio.

Definición: el cambio es la modificación de una situación.

Es decir, cambiar es hacer algo de manera diferente de como lo veníamos haciendo.

Hay muchos cambios que no podemos controlar y frente a los cuales nada podemos hacer, salvo adaptarnos. Sin embargo hay otro tipo de cambios que sí podemos planear, y cuyo éxito depende de la habilidad del empresario para diseñar el futuro y, especialmente, de su habilidad para manejar las resistencias al cambio y administrar el tiempo de la transición.

Frente a los cambios, sean planeados o no, las personas y las empresas tienen diferentes formas de reaccionar. Veamos a continuación cuáles son esas maneras.

Maneras de reaccionar frente a cambios

Tanto las personas como las empresas tienen diferentes maneras de reaccionar frente a situaciones cambiantes. Los estilos más comunes son los siguientes:

Negar los hechos: La persona o empresa se comporta como si nada hubiera pasado, como tapando el sol con un dedo.

Oponerse al cambio: Se toman medidas para no cambiar.

Adaptarse por inercia: Espera pasivamente a que pasen las cosas y se acomoda.

Tratar de entender y evaluar la nueva situación para planear acciones. Se quiere controlar y guiar el proceso de cambio.

Romper con lo existente. Se rompe radicalmente con lo actual para implantar algo totalmente nuevo.

Tipos de cambio

Cada manera de reaccionar frente a situaciones nuevas lleva a diferentes manejos del cambio y, por lo tanto, a distintos tipos de cambio:

Cambio por crisis. El negar hechos nuevos lleva a tomar medidas de urgencia, cuando ya no es posible seguir ignorando la nueva situación.

Cambios para no cambiar. La oposición al cambio lleva a tomar medidas para seguir aferrados a la antigua manera de hacer las cosas.

Cambio por acomodamiento. La adaptación por inercia lleva a tomar medidas para ir saliendo del paso, pero sin ningún plan o proyecto coherente.

Cambio planeado. Entender y evaluar la nueva situación lleva a diseñar y llevar a cabo un plan coherente de cambio intencional.

Cambio revolucionario. Romper con lo existente lleva a cambios radicales con sacrificios a veces demasiado costosos.

¿En qué se puede cambiar?

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Facilita
los cambios en tu empresa



Los cambios más comunes dentro de las organizaciones se dan en:

- a) La estructura.
- b) La gente.
- c) La tecnología.

Los cambios en la estructura involucran acciones que intentan mejorar el desempeño, modificando la estructura formal de las tareas y las relaciones de autoridad.

Por ejemplo, se pueden asignar nuevas tareas a los empleados para aumentar la variedad, se puede tratar de que los subordinados terminen una pieza completa de trabajo, o también de aumentar la autonomía, delegándoles funciones.

Los cambios en la gente se refieren a los intentos para reorientar y mejorar las actitudes, habilidades y conocimientos de los empleados (o del jefe). Estos se basan en la capacitación.

Los cambios tecnológicos se refieren a cambiar la manera en que se transforman los recursos en bienes o servicios. Por ejemplo, computarizar la nómina, embobinar a máquina en lugar de a mano, etcétera.

La gente se resiste y lucha contra el cambio siempre. Hay quienes más y quienes menos. Cambiar produce sentimientos desagradables como miedo, inseguridad y angustia, debido a que no queremos dejar lo que ya conocemos y, por otra parte, nos da miedo lo nuevo. Sabemos cómo hacer lo que conocemos, no nos da trabajo hacerlo, es cómodo, ya sabemos a qué atenernos. Este mundo familiar se pierde con el cambio.

Por otra parte, lo nuevo da miedo porque no sabemos si podremos hacerlo tan bien como lo conocido. La gente se siente insegura del nuevo papel que va a desempeñar y baja su capacidad e iniciativa.

Por ello, es importante que entiendas por qué la gente se resiste al cambio y que conozcas algunas técnicas para reducir esas resistencias. Esta es una de las funciones más importantes para el manejo del liderazgo de un empresario.

¿Por qué la gente se resiste al cambio?

Las personas se resisten al cambio por las siguientes razones:

Los nuevos objetivos o metas no son aceptados.

La gente no está bien informada sobre el cambio mismo, las razones para cambiar, o las consecuencias del cambio.

La gente tiene miedo a lo desconocido.

Tiene miedo de no poder adquirir las habilidades necesarias para la nueva situación.

La gente está a gusto como está.

Tiene miedo de perder lo que ya logró.

Los nuevos objetivos no son importantes para ellas o no ven cómo las puede beneficiar.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Facilita
los cambios en tu empresa



La persona que propone el cambio tiene mala relación con la gente a quien afecta el cambio.

La gente siente que no es el momento de cambiar.

Tienen miedo de tener que trabajar más duro.

No se les involucró en la planeación del cambio.

Tienen diferente perspectiva del problema.

Sienten que son otros los cambios que se tienen que hacer.

¿Cómo se manejan las resistencias al cambio?

Frente a las inevitables resistencias al cambio te proponemos los siguientes procesos para reducirlos o eliminarlos:

Dar información. Sobre la necesidad del cambio, sus objetivos, sus efectos, sus alcances.

Comunicación. Intercambia opiniones con tu gente, pídeles retroalimentación, considera el punto de vista de ellos.

Expresión de sentimientos. Permite que se expresen los sentimientos de miedo, coraje, angustia, entusiasmo, etc., relacionados con el cambio.

Involucramiento. En la medida de lo posible, haz que tu gente participe en el diagnóstico de la situación, en la planeación y ejecución del cambio.

Algunas sugerencias para concretar estos procesos son las siguientes:

Comunica claramente a tu gente qué se va a cambiar y qué quieres lograr con el cambio. A veces, es bueno decirlo también por escrito.

Da tiempo para aclarar dudas.

Ten en cuenta las necesidades de tu gente.

Da espacio para negociar y sé flexible en lo que se pueda.

Dedica tiempo a oír los miedos y temores de tu gente con respecto al cambio. Te sirve para saber en qué se oponen al cambio.

Refuerza continuamente los aspectos positivos del cambio.

No niegues los aspectos negativos del cambio. Habla lo más realistamente de las consecuencias del cambio.

Explícales que todo mundo se siente incómodo cuando pasa por un cambio.

Da tiempo para que tu personal se familiarice con la idea del cambio.

Da recompensas o estímulos para favorecer la aceptación de la nueva situación.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:
Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Facilita
los cambios en tu empresa



Si tu gente necesita algún entrenamiento para hacer frente a la nueva situación, mándalos a tomar algún curso.

Si aún no estás decidido a llevar a cabo el cambio, no lo anuncies.

Cuando eches a andar el cambio, no des oportunidad de volver atrás.

No agredas a la gente que se opone al cambio. Sé razonable.

Planea cuidadosamente los tiempos para el cambio —su proceso de planeación, los anuncios y la ejecución— tanto como sea posible.