

AF5 : Resolución de problemas

Gestionar mis resistencias

Digitalización aplicada al sector productivo.
Módulo formativo sobre competencias digitales transversales básicas.



Índice

1. INICIO	3
1.1 Introducción	3
2. QUÉ ES EL CAMBIO	4
2.1 Definición de cambio.....	4
2.2 La curva de cambio	6
2.3 ¿Agente o detractor del cambio?	8
2.4 Tipos de agente de cambio	10
3. ADAPTARSE AL CAMBIO	12
3.1 Claves frente al cambio según John Kotter	12
3.2 Las resistencias al cambio	15
3.3 Cómo adaptarse al cambio.....	19
3.4 Autoempatía para impulsar la flexibilidad.....	20
4. CIERRE.....	24
4.1 Resumen	24
4.2 Referencias bibliográficas	26

1. INICIO

1.1 Introducción

Cambiar no es fácil porque nuestra manera de relacionarnos con el mundo está en revisión.

El Covid-19 ha dejado al descubierto que vivimos en **un mundo cambiante**. A nivel personal estos están siendo los años de la mascarilla, del gel hidroalcohólico, la cuarentena, la movilidad limitada, el distanciamiento social... No ha sido fácil.

Muchos centros de trabajo pararon su actividad. La denominada nueva normalidad ha significado una vuelta al trabajo con asientos alternos vacíos, almuerzos individuales, medidas de protección y limpieza extremas. Y, por supuesto, de **teletrabajo**.

Las estadísticas reflejan una transformación de lo cotidiano que ha llegado para quedarse. Los **nuevos hábitos de consumo** impactan directamente a las personas trabajadoras y en la visión de los negocios. Ahora, usamos más las tarjetas bancarias y compramos más por Internet, aumentó el número de domicilios con wifi, las empresas aceleraron sus procesos de transformación digital, etc. Los datos reflejan una **transformación de lo cotidiano** a la que debemos adaptarnos.

¿Qué vas a aprender en esta unidad?



2. QUÉ ES EL CAMBIO

2.1 Definición de cambio

Desde que empezó la pandemia, Susana ha sido protagonista de muchos de los cambios que se han dado lugar en KP24h, la empresa donde trabaja de repartidora. Entre otras cosas, Susana ha tenido que acostumbrarse a las reuniones virtuales con el equipo de reparto, a reducir el contacto con las compañeras y compañeros de otros departamentos y a utilizar gel hidroalcohólico después de cada entrega. Pero eso no es todo. Al igual que tú, Susana ha vivido situaciones personales o familiares complicadas que le han dejado mella, y por eso, cree que esta unidad didáctica le será muy útil para aprender a gestionar los cambios con éxito y de la forma menos traumática posible. ¿Nos acompañas?

"No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, es la que se adapta mejor al cambio". Charles Darwin, naturalista y científico inglés

Entendiendo el cambio

Con el concepto de **cambio** nos referimos a un **proceso orientado a la mejora continua que permite a las personas adaptarse y responder de forma rápida y eficaz en situaciones de crisis**.

Se trata de un proceso de aprendizaje, entendido como la adopción de **nuevas formas de hacer las cosas, teniendo en cuenta el análisis del contexto**. Gestionar el cambio de forma óptima y percibirlo como un proceso que tanto personas como organizaciones deben integrar en su día a día es clave para mantener la competitividad.

A lo largo de la historia, los grandes cambios se han relacionado con distintas revoluciones. Cada vez que se da una revolución las personas son quienes tienen más opciones de avanzar, ya que se adaptan a los nuevos contextos, desarrollan nuevos mecanismos mentales, así como habilidades técnicas y profesionales. Así, cada etapa de la historia tuvo su propia **mentalidad** (en inglés *mindset*) y su conjunto de **paradigmas**, formas de ver la realidad que conectan con los nuevos escenarios.

La transformación digital

La **transformación digital** es la integración de **tecnología digital en todas las áreas de una empresa**, generando cambios tanto en su forma de operar y brindar valor a su clientela, como en la creación de un cambio cultural dentro de la organización.

La transformación digital implica que las organizaciones tengan que **seguir el ritmo a las nuevas demandas que van surgiendo**, permitiéndoles mejorar su competitividad en un entorno económico cambiante y a medida que evoluciona la tecnología.

En un contexto incierto y en cambio constante, **las personas trabajadoras serán quienes hagan realidad la transformación digital en las empresas**. Además, estas deben contar con sus equipos para llevar a cabo este proceso, motivándoles al cambio, haciéndoles

partícipes de los nuevos retos y facilitándoles formación e información sobre ello. Esto es precisamente lo que permite el cambio en la cultura organizacional.

La tecnología es una de las bases de la transformación digital. Existen diversas herramientas digitales y procesos clave que una organización debe tener para afrontar la transformación:

- **Computación en la nube**

Trabajar en la nube otorga a las empresas un acceso más rápido al software que necesitan, nuevas funcionalidades y actualizaciones, almacenamiento de datos. Además, les permite ser más ágiles y rápidos a la hora de dar respuesta a las demandas del mercado.

- **Tecnología de la información**

Permite a una empresa dirigir sus esfuerzos en buscar nuevas oportunidades hacia soluciones personalizadas que respalden sus requisitos y los procesos que la diferencian en el mercado.

- **Las plataformas multidispositivo**

Permiten que el trabajo se realice desde cualquier dispositivo, donde sea y cuando sea.

- **Machine learning y las tecnologías de inteligencia artificial**

Brindan a las organizaciones conocimientos para tomar decisiones más precisas sobre ventas, *marketing*, desarrollo de productos y otras áreas.

Cuando Susana empezó a trabajar en KP24h, el equipo de reparto utilizaba una hoja de registro donde debían marcar con boli los paquetes que entregaban y luego entregarla a la persona encargada. Ahora, en cambio, tienen una app que les permite marcar los paquetes entregados y compartir la información de manera instantánea con los miembros de la empresa que quiera.

¿Qué es transformación digital en las organizaciones?



NO ES

Página web, App y RRSS, CRM, Big Data, Tecnología

Digitalizar NO es Transformación Digital



SI ES

Un cambio **cultural y estratégico** que afecta a toda organización

Es un proceso de cambio, para mejorar la **competitividad**, poniendo **al cliente en el centro** de la organización y **simplificando** los procesos de trabajo

La transformación digital es la clave en la actualidad para promover el cambio en las organizaciones.

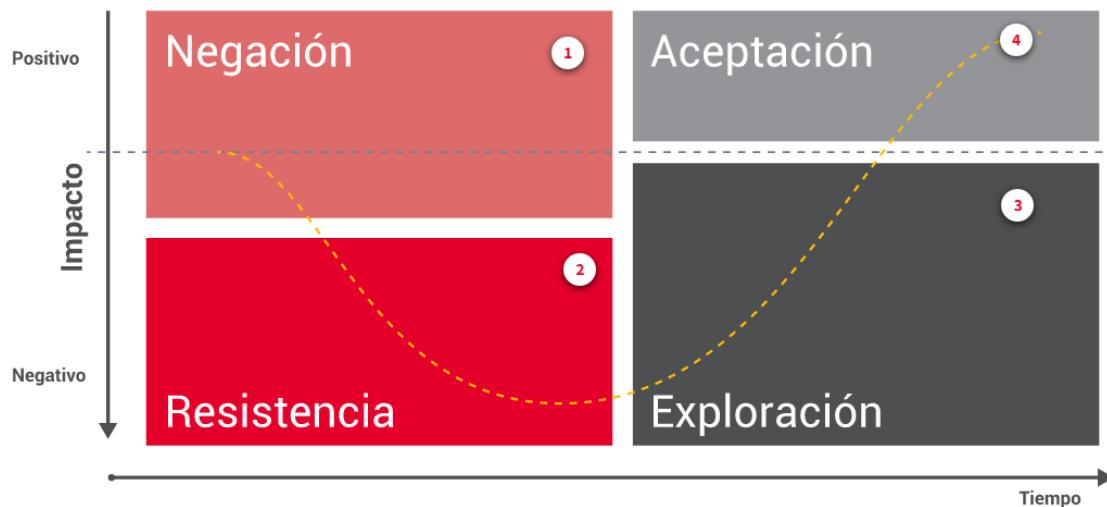
2.2 La curva de cambio

"Si cambias el modo en que miras las cosas, las cosas que miras cambian".

Como ya hemos visto, los procesos de cambio nunca son fáciles. Para pasar de una situación "a", a una situación "b", **es necesario atravesar una serie de etapas** a modo de proceso de aclimatación al nuevo contexto.

La curva del cambio es el **modelo que nos permite representar las cuatro etapas** que las personas atraviesan a la hora de completar un proceso de transformación. Es muy útil para gestionar el cambio en la vida profesional y personal, al igual que en las organizaciones.

El modelo se basa en los estudios de la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross y está compuesto por las **cuatro etapas** que atraviesan la mayoría de las personas al enfrentarse a un cambio en su vida, especialmente cuando es percibido como negativo: **negación, resistencia, exploración y aceptación**.



1. Negación

La primera reacción ante un cambio es la de sorpresa y rechazo, ya que cambia esa parte del mundo que ya conocemos, y se pierde el control de la situación. Esta es la fase de *shock* o negación.

2. Resistencia

A medida que el cambio se va haciendo efectivo, pueden aparecer reticencias en forma de miedo, enfado, quejas, etc.

Esta es la fase de resistencia. Esta resistencia puede mostrarse de forma activa (mediante protestas, por ejemplo) o pasiva (dejar de hacer tareas).

3. Exploración

En la fase de exploración, el personal de la organización comienza a centrarse en la nueva situación y va dejando atrás la forma anterior de trabajar.

En esta fase, realmente se explora lo que el cambio representa y se estudia su utilidad.

4. Aceptación

Cuando las personas acogen y aceptan el cambio y modifican su forma de trabajar, se llega a la fase de aceptación. Solo en esta fase se despliega realmente todo el potencial y se ven los beneficios que conlleva.

Cuando Susana empezó a utilizar la app para trabajadoras y trabajadores de KP24h no le costó mucho acostumbrarse a ella. Al fin y al cabo, le encanta todo lo que tiene que ver con la tecnología y no sabría vivir sin su teléfono móvil. Sin embargo, Susana recuerda que algunas de las personas más veteranas en la empresa no estaban muy de acuerdo con la idea y preferían seguir usando papel y bolígrafo. Incluso algunas personas siguen usándolos hoy día y se niegan rotundamente a cambiar su sistema de trabajo.

Pero... ¿Por qué ocurre esto? ¿Hay personas más propensas a aceptar los cambios que otras? Como seguramente intuyes la respuesta es sí y, a continuación, descubrirás cómo son las personas que están más abiertas a aceptar los cambios y adaptarse a ellos.

¿Eres una persona que acepta el cambio?

Las personas que se adaptan al cambio comparten una serie de rasgos comunes.

1. Gusto por la experimentación

Te gusta probar nuevos métodos y herramientas de trabajo.

2. Buscan mejorar el sistema

Si el sistema de trabajo falla buscas cómo mejorarlo, no a la persona que falló.

3. Proyección hacia el futuro

Piensas que tu situación actual puede cambiar y decides seguir preparándote.

4. Proponen soluciones

Propones soluciones cuando llegan las dificultades, dejando las quejas a un lado.

5. Percepción de oportunidades, no de crisis

Cuando aparece un problema piensas que es una nueva oportunidad que se te presenta.

6. Espíritu de equipo

Cuando logras un acierto no quieres ser la única persona protagonista. Lo compartes y se lo agradeces a todas las personas involucradas.

7. Curiosidad y análisis

Tienes interés en saber cómo y por qué funcionan las cosas, analizando si pueden ser de utilidad en tu contexto laboral.

8. Perciben el trabajo y las organizaciones como sistemas

Entiendes que el funcionamiento de tu organización no depende solo de las aportaciones de una persona principal, sino del trabajo conjunto de todas las que trabajan en la empresa.

9. Mente abierta

Aceptas fácilmente las opiniones contrarias a las tuyas y las integras si suponen una mejora, modificando así tu idea inicial.

10. Actualización constante

Te gusta estar a la última en temas relacionados con tu trabajo.

Resumen

Si tu personalidad coincide con la mayoría de estas 10 premisas está claro que eres una persona que acepta el cambio y estás preparada o preparado para ver en él un área de nuevas oportunidades.

El motor del cambio en cualquier organización o empresa son las trabajadoras y trabajadores, por eso es importante conocer cómo responden ante nuevas situaciones.

2.3 ¿Agente o detractor del cambio?

Existe una resistencia natural que dificultan los procesos de cambio.

En el contexto empresarial **hay personas que obstaculizan** cada fase del proceso de cambio, cuestionando cada planteamiento que surge. Sin embargo, **hay quienes impulsan la organización por nuevos caminos** y suponen un gran apoyo ante los nuevos retos, motivando y movilizando al resto, asumiendo el liderazgo y disfrutando del propio proceso.

Cuando una empresa plantea un cambio, la actitud ante el mismo varía entre quienes lo rechazan y quienes lo posibilitan, es decir, entre personas detractoras y agentes del cambio. Esto se debe a la **personalidad** de quienes se implican y guarda relación directa con el tipo de cambio a implementar, su situación en la empresa, su situación personal, etc.

El psicólogo Marston publicó en 1928 *"Emotions of Normal People"*, que se traduce como "Las emociones de la gente normal". En su obra explicaba que, dependiendo de su personalidad, **los seres humanos tienen dos tipos de reacciones básicas: proactiva y reactiva**, y se dan tanto en ambientes favorables como desfavorables.

- **Personas reactivas**
 - Muestran una **postura de evitación**.
 - **Se desbordan emocionalmente** ante situaciones externas adveras.
 - Creen que **de su bienestar o malestar interno depende de si su entorno está bien o mal**.
 - **Perciben los cambios como amenazas** y, por tanto, acaban saboteándolos.
 - **Tienden a quejarse** verbalmente pero no ejecutan ninguna acción al respecto.
 - Están **inmersas en sus preocupaciones** y no buscan posibles soluciones.
 - Tienen tendencia a ser **pesimistas**.
 - Les **falta iniciativa**.
 - **Tienden a culpar a las demás personas**.
- **Personas proactivas**
 - Muestran una **postura de acercamiento**.
 - Son **positivas**, evitan el victimismo.
 - Son **creativas** y usan su creatividad para elaborar alternativas.
 - Tienen **objetivos claros** y generan acciones para lograrlos.
 - **Toman decisiones y se anticipan a los problemas**, no permitiendo que se alarguen en el tiempo.
 - Son **asertivas**, comunican a su entorno de forma adecuada qué sienten, opinan y necesitan.
 - Tienen **iniciativa**.
 - Son **constantes** y consiguen resultados tangibles, dado que siempre están orientadas a los objetivos.
 - Tienen **autoconfianza**. Tienen claras cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y confían en su capacidad para superar las situaciones adversas.

Tipos de cambio en las organizaciones

Existen diferentes cambios que pueden darse lugar en una organización, dependiendo de su profundidad:

- **Cambios de crecimiento.** En este tipo de cambios, las empresas hacen una proyección de futuro, a escala más grande, basándose en su situación actual. No se modifica la actividad, se amplía, implicando el crecimiento de la organización.
- **Cambios de transición.** Son los cambios que se producen cuando el entorno exterior está sometido a cambios importantes. La organización necesita modificar su estructura interna, pero lo hace con la cultura que ya posee. No se modifican los paradigmas básicos.

- **Cambios de transformación.** Estos cambios plantean una nueva estructura basada en conceptos distintos. Son cambios profundos, de calado, que tienen objetivos a largo plazo y que afectan a toda la organización en su conjunto.

La **proactividad** implica que la persona toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos, pero... ¿Cómo puedes ser tú mismo una persona más proactiva?

- **Paso 1**
Concreta tus objetivos para no perder nunca el rumbo.
- **Paso 2**
Identifica las circunstancias actuales que te están impidiendo lograr los objetivos marcados.
- **Paso 3**
Identifica qué situaciones se encuentran en tu área de influencia. Así podrás reducir riesgos y mejorar resultados.
- **Paso 4**
Céntrate solo en las áreas en las que puedes influir, eso sí, sin perder de vista el objetivo marcado. Busca nuevas oportunidades con una visión constante en el corto y largo plazo.

2.4 Tipos de agente de cambio

Los agentes de cambio pueden ser de diversos tipos según las estrategias y los métodos de implementación del cambio elegidos por la empresa.

Susana ha estado pensando sobre los cambios que se han producido en su empresa en los últimos dos años y se ha dado cuenta de que muchos de ellos han sido motivados por sus compañeras y compañeros de KP24h. A continuación, conocerás a algunas personas de la empresa y el tipo de agente del cambio que han sido en la organización.

Agentes de cambio enfocados a la tecnología

Laura es compañera de trabajo de Susana en KP24h y forma parte del departamento de informática. Durante el confinamiento de la primavera de 2020, fue ella quien **propuso la dirección de la empresa crear un sistema teletrabajo** con el fin de no detener la actividad laboral, a la vez que se garantizaba la seguridad del equipo.

Para ello, Laura y su equipo se encargaron de crear una serie de **propuestas en relación con las herramientas y equipos tecnológicos** más adecuados para que el resto de sus

compañeros y compañeras pudieran desarrollar sus tareas de forma efectiva y desde sus casas.

Los agentes de cambio enfocados a la tecnología provocan modificaciones en la forma en que trabajamos, ateniendo a los métodos y herramientas tecnológicas utilizadas.

Agentes del cambio enfocados a las personas

Iker es el responsable de recursos humanos de KP24h. Cuando se incorporó a la empresa, hace ya casi un año, fue informado de que durante la pandemia había habido un **aumento de los casos de estrés** y depresión en las personas de la empresa.

En una reunión con la dirección, Iker tuvo la iniciativa de presentar un **plan de información sobre salud mental**, al igual que una serie de actividades enfocadas al autoconocimiento y la meditación, destinada a sus compañeros y compañeras de trabajo.

Los agentes de cambio enfocados a las personas muestran preocupación por la motivación de las otras personas, incluidos el absentismo y la calidad del trabajo realizado.

Agentes del cambio enfocados a la transformación

Marta trabaja en el equipo de sistemas de KP24h y, tras la implementación del teletrabajo, se dio cuenta de que la falta de contacto directo estaba afectando a la comunicación con la clientela. Pero no solo eso, sino que también estaba afectando a las relaciones entre los departamentos de la empresa y afectando gravemente a la consecución de los objetivos.

Para revertir la situación, Marta expuso a la dirección la necesidad de centrarse en el **desarrollo de los procesos de manera más detallada**.

Aunque el detonante del proceso de cambio fue la necesidad de mejorar las relaciones, **se trata de un cambio de transformación**, ya que está orientado a generar cambios que afectan a la organización en general.

Un agente de cambio enfocado a la transformación suele cambiar la cultura empresarial, modificando la estructura de la organización para mejorar la eficiencia y la seguridad y que esto impacte positivamente en la producción.

Agentes del cambio externos

A veces, las empresas deciden que, para implementar cambios, es interesante contratar a organizaciones o profesionales de manera externa. Al tratarse de personas externas que no conocen la historia ni la cultura del equipo, tienen la capacidad de ofrecer una perspectiva nueva.

Este es el caso de Juana, una consultora externa de ciberseguridad, que colabora activamente con KP24h. Tras la aceptación y normalización del teletrabajo por parte de la dirección de la empresa, Juana considera necesario **incorporar a la empresa la figura del hacker informático**, con el fin de buscar fallos y mejorar sus sistemas informáticos.

Los agentes externos trabajan para cambiar los sistemas desde fuera, pero necesitarán de las trabajadoras y trabajadores para conocer la realidad de la organización en el día a día.

3. ADAPTARSE AL CAMBIO

3.1 Claves frente al cambio según John Kotter

"En las empresas el liderazgo, cada vez más, no proviene de una sola persona; tiene que venir de muchas personas."

John P. Kotter, profesor de Harvard y escritor.

Las empresas han de adaptarse a continuos cambios que influyen en su visión estratégica y afectan a sus empleadas y empleados. En este contexto surgen teorías, como los **8 pasos de Kotter**, que ayudan a identificar **cómo gestionar esos cambios** organizacionales de manera efectiva.

Actualmente, el modelo de John Kotter es el más utilizado y aceptado por los y las profesionales a la hora de gestionar el cambio en las organizaciones.

Los 8 pasos de Kotter:

- Paso 1

Crear un sentido de urgencia para motivar el cambio

Para que un cambio se produzca, todas las trabajadoras y trabajadores tienen que implicarse. Para ello es necesario:

1. **Identificar potenciales amenazas** y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
2. **Examinar oportunidades** que deben ser o podrían ser explotadas.
3. Iniciar **debates honestos y dar razones** convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
4. **Solicitar apoyos para reforzar sus argumentos.**

- Paso 2

Construir un equipo que te ayude a gestionar el cambio

Para liderar el cambio hay que buscar alianzas, formar una coalición o equipo de personas influyentes, que pueda funcionar como equipo. Para ello es necesario:

1. Identificar a **las personas líderes** de la empresa, independientemente de su cargo.
2. Pedirles un **compromiso emocional**.
3. Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
4. Identificar **áreas débiles dentro del equipo** y asegurarse de que tienes una buena mezcla de personas que representan todos los aspectos de tu empresa.

- Paso 3

Crear una visión del cambio

Al empezar a pensar en un cambio habrá muchas grandes ideas y propuestas dando vueltas. Ordenar y vincular esos conceptos con una visión general para que se entienda y recuerde fácilmente ayudará a los equipos a sumarse al cambio. Para ello es necesario:

1. Determinar que **valores** son fundamentales para el cambio.
2. Elaborar un breve resumen que capture la **idea de futuro** de la organización.
3. Crear una estrategia para **ejecutar esa visión**.
4. Asegurarse de que el equipo puede describir la **visión en menos de cinco minutos**.
5. Practicar su "**declaración de la visión**" a menudo.

- Paso 4

Reclutar al mayor número de personas

Para reclutar al mayor número de personas, hay que comunicar la visión del cambio de forma clara y convencer para que las personas acepten la estrategia. Para ello es necesario:

1. **Hablar** a menudo de la visión de cambio.
2. **Responder abierta y honestamente a las preocupaciones** y ansiedades de la gente.
3. Aplicar la **visión en todos los aspectos operativos**, desde el entrenamiento hasta la evaluación del desempeño.
4. **Predicar con el ejemplo**.

- Paso 5

Eliminar barreras

Poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existen. La eliminación de obstáculos puede potenciar a las personas para ejecutar la visión y avanzar en el cambio. Para ello es necesario:

1. **Identificar** personas nuevas que sean **líderes** cuya función principal sea producir el cambio.

2. **Analizar la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas** para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
3. **Reconocer y recompensar** a la gente que trabaja para el cambio.
4. **Identificar a las personas que se resisten al cambio** y ayudarles a reconocer que lo necesitan.
5. Adoptar medidas para **eliminar las barreras (humanas o no)**.

- Paso 6

Presentar los éxitos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Es importante crear metas a corto plazo hasta lograr el objetivo a largo plazo. Cada "victoria" de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal. Para ello es necesario:

1. Buscar **objetivos a corto plazo**.
2. Elegir **metas viables**. Quien lidera debe tener en cuenta la inversión de esfuerzo del equipo, así como el presupuesto económico que implica.
3. Analizar los **pros y contras de cada proyecto**.

- Paso 7

Mantener el cambio hasta que sea una realidad

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria de forma muy temprana, pero esta victoria solo es el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Para ello es necesario:

1. Despues de cada victoria, **analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar**.
2. Fijar **nuevas metas** para aprovechar el impulso que se ha logrado.
3. Trabajar sobre la **idea de mejora continua**.
4. Mantener **ideas frescas** sumando más agentes y líderes del cambio.

- Paso 8

Hacer que el cambio perdure en el tiempo

Una vez se ha completado el proceso de cambio hay que asegurarse de que perdura en el tiempo. Para ello es necesario:

1. **Hablar de los avances** cada vez que se dé la oportunidad.
2. Motivar contando **historias de éxito** sobre procesos de cambio.
3. **Incluir los ideales y valores del cambio** cada vez que se contrate y entrene a gente nueva.
4. Reconocer públicamente **los principales miembros del equipo del cambio original** y asegurarse de que toda la empresa tenga en cuenta su contribución al cambio.

5. Crear planes para incorporar **nuevas personas líderes**, de manera que faciliten la renovación del liderazgo. Esto ayudará a mantener actualizado el legado.

Recomendaciones para el cambio:

Aumenta lo que funciona.

Comienza lo que impulsará tu desarrollo.

Reduce lo que dispersa tu energía.

Para lo que limita tu avance.

3.2 Las resistencias al cambio

La resistencia al cambio es la actitud negativa que se da en una persona ante una nueva situación.

La fábula de las dos hormigas: el miedo a los cambios

1. Las presentaciones

Había una vez dos hormigas que vivían una cerca de la otra. Una vivía feliz en una montaña de azúcar y siempre disfrutaba de alimento dulce. Unos metros más abajo, en una montaña de sal, vivía otra hormiga que siempre tenía sed después de comer y no sabía qué era eso del azúcar. Su nueva amiga le invita a conocer su montaña de azúcar y disfrutar de su maravilloso sabor.

2. La visita

Al día siguiente, la hormiga del montículo de sal se dirigió a casa de su vecina. Pero antes de partir, pensó en llevar en la boca un poquito de sal, por si acaso el azúcar no le gustaba. La montaña de azúcar era reluciente y grande, le costó llegar a lo más alto. Una vez allí, su nueva amiga le invita a probar el azúcar, pero como ella tenía sal en la boca, el azúcar le supo a sal. Sorprendida, se lo dijo a su amiga. A lo que la hormiga del montículo de azúcar respondió: "¡Imposible, son sabores muy diferentes!".

Entonces, recordó que en la boca escondía la sal, la escupió y volvió a probar el azúcar. Aquel sabor era maravilloso, no podía parar de comer y, lo mejor de todo, no le daba sed.

Moraleja

"Si no te deshaces de aquello a lo que te aferras sin que te haga feliz, no podrás disfrutar de lo nuevo y darle una oportunidad para mejorar".

"La fábula de las dos hormigas" del escritor indio Prem Rawat es un buen recurso para reflexionar sobre nuestros miedos internos a los cambios.

Resistencia al cambio

La **resistencia al cambio** son todas aquellas situaciones en las cuales **las personas se niegan a modificar ciertas rutinas** profesionales, por inseguridad, miedo o dificultad ante lo nuevo.

A lo largo de su vida, Susana ha vivido situaciones de cambio en las que ha llegado a sentir cierto desasosiego, como, por ejemplo, cuando empezó a trabajar en la empresa de paquetería. Por aquella época, pensaba que no se adaptaría a su nuevo trabajo y le costaba mucho concentrarse y sentía bastante preocupación.

Es posible que alguna vez tú también te hayas sentido así, y puede que el miedo te haya empujado a sentirte y comportarte como una persona frustrada, enfadada e incluso te haya paralizado. No te preocupes en exceso, es algo natural. Los diferentes momentos que vives y cómo los vives pueden producir emociones negativas que pueden generarte conflictos en el que se mezclan los pensamientos, las emociones y la acción, pero... ¿Por qué ocurre esto exactamente?

- **Los pensamientos condicionan las emociones y estas las acciones.** A veces la emoción se siente primero, pudiendo dar lugar a pensamientos activadores de ansiedad y, por tanto, a conductas para evitar dicha ansiedad.
- Es importante **identificar la emoción que se está sintiendo**, esperar a que baje su intensidad y trabajar con la situación en un estado de calma.
- Todos los días **se manejan los pensamientos y emociones con el fin de realizar acciones** que nos permitan cumplir los objetivos.

"No digas no puedo ni en broma, porque el inconsciente no tiene sentido del humor, lo tomará en serio y te lo recordará cada vez que lo intentes".

Facundo Cabral.

Los pensamientos son las gafas para ver el mundo. Si domina lo irracional, el mundo resultante será irreal.

Salir de la **zona de confort** es uno de los motivos que genera pensamientos irracionales. La zona de confort **es como una burbuja en la que nos sentimos a gusto**, en la cual nos resguardamos para que todo continúe igual. Los cambios sustituyen a lo conocido por algo ambiguo que amenaza el *status quo* conquistado y eso es lo que provoca la resistencia al cambio.

Las causas más comunes de la resistencia al cambio en los individuos son:

- Inercia: los seres humanos buscamos la estabilidad.
- Incertidumbre del futuro.
- Ignorancia del propósito de cambio.
- No comprender el cambio.
- Presión en el grupo de trabajo.
- Actitud antagónica hacia la persona que incorpora el cambio.
- No haber participado en la formulación del cambio.
- El cambio llega en un momento personal inoportuno.

Causas de la resistencia al cambio en las empresas

Ya has revisado cómo actúa y cuáles son las causas de la resistencia al cambio a nivel individual. Pero, ¿se puede dar la resistencia al cambio a nivel organizacional? La respuesta es sí, y algunas de las causas por las que se produce resistencia dentro de las empresas son las siguientes:

- **Inercia estructural.** Las empresas siguen una serie de mecanismos que favorecen la estabilidad. Cuando se produce un cambio en la organización, estos mecanismos asentados actúan de contrapeso para equilibrar la nueva situación.
- **Enfoque limitado del cambio.** Las empresas están formadas por diferentes sistemas interrelacionados, y cuando se aplica un cambio a uno de ellos puede afectar a otro u otros. En el caso de que los cambios se ejecuten de manera limitada corren el riesgo de ser absorbidos por sistemas más grandes.
- **Amenaza a la habilidad.** Al introducirse cambios en una organización se corre el riesgo que los trabajadores y trabajadoras sientan que sus habilidades están en peligro.
- **Amenaza a las relaciones de poder establecidas:** Los cambios orientados a involucrar a los empleados y empleadas de menor categoría en la toma de decisiones, puede provocar que personas de mayor rango se sientan amenazadas.
- **Amenaza a las distribuciones de recursos establecidas:** En la misma línea de lo anterior, las personas que poseen más recursos, pueden sentirse amenazadas de cara a futuras distribuciones de recursos.

“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, nos cambiaron las preguntas”.
Mario Benedetti, escritor.

Estrategias para romper la resistencia al cambio

- **Sentido de pertenencia**

La dirección de la empresa debe trabajar para generar el sentido de pertenencia a la misma como un equipo. La dirección debe reforzar el sentimiento de pertenencia a la empresa haciendo partícipes a sus equipos. Esto reducirá posibles resistencias, mejorará el desempeño y posibilitará el logro de los objetivos.

- Formación

Sin conocimientos profesionales suficientes para desarrollar su actividad, los equipos caen en la mediocridad y no llegan los resultados. Por el contrario, **formar a las personas trabajadoras** ayudará a mejorar sus competencias, autoestima y motivación, además de mantener actualizada a la empresa.

- Participación

La mejor forma de implicar al equipo es hacerlo partícipe del cambio.

- Negociación

Es importante negociar las diferencias y llegar a acuerdos relevantes.

- Comunicación

La comunicación debe ser fluida. Es recomendable que existan reuniones al menos semanales para comunicar avances, analizar cambios o comentar los problemas que puedan surgir.

- Feedback constante

El **feedback** es una aportación constructiva que puede ayudar a mejorar la eficacia y productividad partiendo de lo que hacemos bien o lo que podemos mejorar. A la hora de dar retroalimentación es necesario tener en cuenta:

- Buscar el mejor momento y tomarse su tiempo.
- Escoger el mejor canal. Sin duda, la mejor opción es persona a persona, tanto presencial como virtualmente.
- El mensaje debe ser constructivo, ayudar a saber qué es necesario cambiar.
- No suponer ni interpretar, contar con los hechos.
- Algunas palabras deben evitarse, tales como "siempre" o "nunca".
- Si hay problemas, no culpabilizar.

- Reconocimiento

El reconocimiento lleva agradecimiento y la gratitud contagia.

El reconocimiento genera confianza, es la clave de cualquier relación.

En una empresa positiva la confianza fluye en todas las direcciones.

En el II Congreso de Gestión del Cambio y Transformación Digital celebrado en Madrid se publicó un dato preocupante: el 70 % de los cambios en las organizaciones no llegan a implementarse. Son datos muy significativos y asombrosos, que hacen pensar en la cantidad de tiempo invertido por todos los profesionales implicados y en las cuantiosas inversiones económicas que nunca llegan a ver la luz. Por el contrario, el 30 % que vio la luz implicó crecimiento de las empresas, generación de empleo y mejor competitividad.

3.3 Cómo adaptarse al cambio

La **adaptación al cambio** es la capacidad para adaptarse a los cambios modificando tu propia conducta para alcanzar los objetivos superando las dificultades, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la clientela o de los procesos productivos.

El año 2020 y la pandemia mundial son el claro ejemplo de la importancia de esta competencia. Una fuerte crisis económica ha afectado a todos los sectores y solo las personas que se han adaptado rápidamente a las exigencias del mercado laboral, han podido mantener su empleabilidad.

Formas de adaptabilidad

La capacidad de adaptación al cambio depende de tres factores:

- ADAPTABILIDAD COGNITIVA

Es la capacidad de **utilizar diferentes estrategias de pensamiento** y marcos mentales en la planificación, toma de decisiones y gestión del trabajo diario. Manejan múltiples escenarios simultáneamente.

Se manifiesta en un **pensamiento ágil y divergente**, el interés en desarrollar nuevos enfoques, la capacidad de ver y aprovechar nuevas conexiones y la propensión a trabajar bien en toda la organización.

- ADAPTABILIDAD EMOCIONAL

Es la capacidad de variar el propio enfoque para lidiar con **las emociones propias y las de las demás personas**. Quien no tiene este tipo de adaptabilidad desprecia las preocupaciones y emociones de otras personas y cierra las discusiones en falso.

- ADAPTABILIDAD DE DISPOSICIÓN

Es la capacidad de permanecer optimista y al mismo tiempo realista. Reconoces una mala situación, pero al mismo tiempo visualizarás un futuro mejor. Ni eres ciegamente "positivo" ni pesimista y derrotista. Se ve el **cambio como una oportunidad**, más que como una amenaza o un peligro.

La adaptabilidad

La **adaptabilidad** es la capacidad para **responder rápidamente** a los cambios, la innovación, la desestabilización, los cambios de la industria, etc.

Esta capacidad de ajuste o cambio hace que una persona trabajadora sea ágil y eso es importante porque la mayoría de las industrias y empresas están en algún estado de cambio.

¿Qué puedes hacer para mejorar la adaptabilidad personal al cambio?

- **Cambia la forma de pensar**

El cambio puede ser una amenaza, pero también una oportunidad para mejorar, aprender y crecer. Trata de poner en práctica tu creatividad. Toma en consideración los pensamientos, opiniones y perspectivas diferentes de otras personas.

Truco: Olvida frases como "así es como siempre lo hemos hecho".

- **Oblígate a asumir riesgos**

Comienza asumiendo riesgos bajos y aumentalos progresivamente.

Truco: Cambia el orden en el que se asumes las tareas en función de su dificultad y comprueba qué manera es más efectiva.

- **Anima a otras personas a abrir su mente**

Crea una atmósfera más abierta y genera un ciclo positivo.

Truco: Cuando se comprueba que algo funciona, compártelo y anima a tu equipo a realizar también pequeños cambios.

- **Trata de aprender de todas las situaciones**

Mantente al día sobre las nuevas tecnologías en tu sector, aprende a reducir gastos, mantén la eficiencia y la calidad, estudia cómo mejorar los procesos.

Truco: Si el trabajo se desarrolla en una oficina, busca tecnología que ayude a archivar en la nube con seguridad y generar un compromiso con la política medioambiental de no uso del papel.

3.4 Autoempatía para impulsar la flexibilidad

Susana cree que todo lo aprendido le vendrá muy bien para afrontar las diferentes situaciones de cambio que, inevitablemente, han de venir. Para terminar, nuestra protagonista ahora aprenderá como nuestra personalidad y nuestra manera de percibir el mundo afectan al modo en que nos enfrentamos a los cambios. ¡No te lo pierdas!

La autoempatía y la empatía son dos formas de entender las emociones cambiando el enfoque. La empatía se centra en los demás y la autoempatía en ti.

¿Alguna vez has tenido esa sensación de conectar con alguien desde el primer momento? Cuando conversas con alguien, ¿sientes que el tiempo vuela? ¿Te identificas más con unas personas que con otras? ¿Te gustas tal como eres? ¿Comunicas lo que sientes? Estas preguntas se relacionan con dos competencias interconectadas entre sí, pero que son diferentes: la empatía y la autoempatía.

La palabra **empatía** significa "emocionado". Se refiere a la intención de **comprender los sentimientos y emociones tratando de experimentar lo que siente otra persona**. En definitiva, ponerse en los zapatos de otra persona.

La **autoempatía** es estar presente contigo mismo, estableciendo una conexión y una **mayor claridad sobre tus sentimientos y necesidades**. La autoempatía es una forma muy importante de desarrollar y aumentar tus recursos internos.

Características de la autoempatía

- No significa reprimir las emociones, sino saber qué sentimos y expresarlo de forma adecuada.
- Beneficia a las **relaciones interpersonales**, hace referencia a un estado psicológico en el que una persona se siente segura. De alguna manera, este concepto deriva en un patrón de comportamiento que seguimos para mantener un nivel de ansiedad neutral, que permite tener un rendimiento constante. Posibilita un mayor control de las situaciones y genera estados de ánimo más positivos.
- **Permite manejar las emociones adecuadamente**, incluso los impulsos más conflictivos.
- Es una competencia que **puede entrenarse** y así entender mejor tus respuestas emocionales ante distintas situaciones.
- En ocasiones **puede relacionarse con aspectos culturales**. Por ejemplo, en ciertos países asiáticos el mostrar las emociones no está bien visto.

El objetivo de la autoempatía es aprender a entender tus sentimientos gracias a la observación emocional.

Las emociones básicas

Las **emociones** son estados internos caracterizados por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y conducta expresiva, que **surgen de modo repentino y parecen difíciles de controlar**. A continuación, descubrirás las ocho emociones básicas.



Alegría.



Tristeza.



Ira.



Culpa.



Miedo.



Vergüenza.



Sorpresa.



Amor.

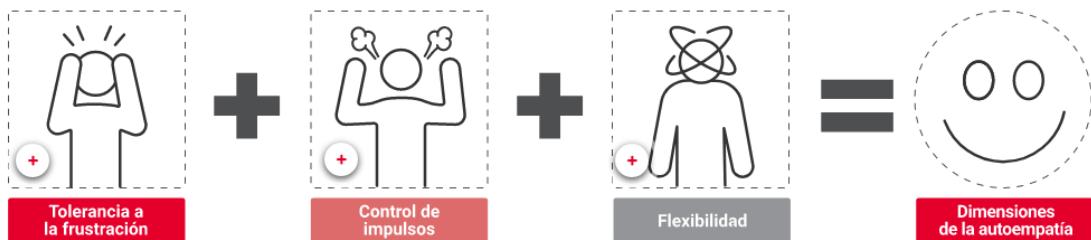
Aunque estas ocho emociones son universales, no todas las personas responden de la misma manera cuando las sentimos. Ni siquiera una misma persona responde siempre de la misma manera ante la misma emoción.

Existen **tres tipos de respuesta** ante una emoción.

- **Respuesta pasiva:** Las personas que responden de forma pasiva no expresan sus sentimientos y/o pensamientos o se expresan de manera ineficaz, negativa e inadecuada (excusas, sin confianza, con temor). La opinión de los demás es más importante.
- **Respuesta agresiva:** Se expresan sentimientos, pensamientos e ideas sin respetar a las demás personas, emitiendo conductas agresivas directas (insultos, agresión física) o indirectas (comentarios o bromas sarcásticas, ridiculizaciones). Solo importan los propios derechos y puntos de vista.
- **Respuesta asertiva-activa:** Defienden sus derechos personales, respetando los derechos del resto. Se expresan directamente sentimientos, ideas y opiniones sin amenazar, castigar o manipular a otras personas.

¿Cómo responder de forma asertiva ante los cambios?

Responder de forma asertiva **nos permite expresar lo que sentimos o pensamos de la manera y momento adecuados**, y teniendo en consideración los derechos de las demás personas. Para poder responder asertivamente es necesario trabajar nuestra autoconfianza pero... ¿Cómo lo hago?



1. Tolerancia a la frustración

Supone la capacidad de autocontrol para resistir, soportar e influenciar las situaciones problemáticas o de crisis sin dejarse llevar por estados emocionales intensos.

2. Control de impulsos

Habilidad para resistir o posponer un impulso, energía o tentación de actuar. La aceptación y control de los impulsos predispone a una conducta más responsable y serena.

3. Flexibilidad

Corresponde a la habilidad de adaptación y ajuste de las propias emociones, pensamientos y conducta a diferentes situaciones y condiciones cambiantes, no predecibles y/o no familiares.

Estrategias para entrenar la autoempatía y la flexibilidad

Ante un proceso de cambio, las emociones intentarán dominarte, por lo que hay que **entrenar su autocontrol**. Dicho control no significa apartarlas y convertirse en un sujeto pasivo, sino todo lo contrario: **se debe flexibilizar el YO, aprender a responder sin perder nuestra esencia, comunicando nuestras emociones**.

La técnica del semáforo

Esta técnica consiste en imaginarse un semáforo y su funcionamiento. Mentalmente, se asocian las luces con las emociones y la conducta.

- **Luz roja.** ALTO, tranquilízate y piensa antes de actuar.
- **Luz amarilla.** PIENSA soluciones o alternativas y sus consecuencias.
- **Luz Verde.** ADELANTE, expresa tus sentimientos y actúa en consecuencia.

La técnica de suma y resta

Es una técnica de autoayuda en aquellas **situaciones que nos alteran**. Simplemente necesitas la app de notas del móvil o un lápiz y un papel, y se basa en crear una tabla comparativa para listar los distintos pensamientos que surgen.

La técnica de los propósitos

Sirve para **trabajar la autoempatía y la flexibilidad** a través de la estrategia de los propósitos. Después de hacer un análisis de las situaciones incómodas, que generan malestar o que no permiten expresarse, se establece una conexión a través de la creación de una serie de propósito de mejora.

4. CIERRE

4.1 Resumen

¿Qué le ha ocurrido a nuestra protagonista?

A lo largo de esta unidad didáctica, Susana ha aprendido todo lo necesario para afrontar los procesos de cambio, tanto en su vida laboral como personal, y ha aprendido cómo desenvolverse en esas situaciones de la manera más beneficiosa. Gracias a su nueva formación, nuestra protagonista ahora puede **resolver problemas conceptuales básicos y está al día de la evolución digital**.

¿Y qué has aprendido a hacer?

Acción Formativa 5. Resolución de problemas.

UNIDAD DIDÁCTICA 2. GESTIONAR MIS RESISTENCIAS

<p>1 A definir el cambio como un proceso estratégico complejo y planificado, orientado a la mejora continua que permite adaptarse y responder de forma rápida y eficaz a las nuevas situaciones de crisis en contextos dinámicos.</p> 	<p>6 A gestionar tu resistencia al cambio, comprendiendo algunos de los motivos que la motivan, como la inseguridad, el miedo o dificultad ante lo nuevo.</p> 
<p>2 A entender la transformación como la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa.</p> 	<p>7 A definir la adaptabilidad al cambio como la capacidad de responder rápidamente a las tendencias cambiantes, la innovación, la desestabilización, los cambios de la industria, etc.</p> 
<p>3 A comprender cómo la curva del cambio establece afrontar un cambio pasando por cuatro etapas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Negación• Resistencia• Exploración• Aceptación 	<p>8 A clasificar los agentes de cambio en cuatro tipos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Agentes de cambio enfocados a la tecnología• Agentes del cambio enfocados a las personas• Agentes del cambio enfocados a la cultura empresarial• Agentes del cambio externos 
<p>4 A distinguir las personas reactivas, que se desbordan emocionalmente ante el cambio, de las proactivas, que responden a los cambios con anticipación y creatividad.</p> 	<p>9 A entender cómo funciona la empatía y a comprender tus sentimientos gracias a la observación emocional.</p> 
<p>5 A poner en práctica los ocho pasos de Kotter, para gestionar el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Crear sentido de urgencia• Construir un equipo que te ayude a gestionar el cambio• Crear una visión del cambio• Reclutar al mayor número de personas• Eliminar barreras• Presentar los éxitos a corto plazo• Mantener el cambio hasta que sea una realidad• Hacer que el cambio perdure en el tiempo 	<p>10 A comprender que la flexibilidad es una capacidad emocional que tiene que ver con la capacidad de adaptación a situaciones complejas.</p> 

Una vez que hemos aprendido cómo gestionar nuestras resistencias, en la siguiente unidad didáctica Susana se introducirá en el fascinante mundo de la creatividad y aprenderá a potenciar la suya propia, con el fin, de resolver los problemas de manera más efectiva, tanto en el ámbito laboral como en su vida cotidiana.

4.2 Referencias bibliográficas

A continuación, puedes ver la relación de recursos (artículos, estudios, investigaciones, páginas web...) que se han consultado y citado para elaborar el contenido de esta Unidad Didáctica:

- Asociación española de fundaciones (AEF) Revolución digital en lo social. Recuperado de: <https://disrupciondigital.fundaciones.org/estudio/>
- Burcet J. Gestión del cambio. Recuperado de: <https://gestiondelcambio.com.es/> [10/02/2022]
- Darwin C. El origen de las especies. Recuperado de: <https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-origen-de-las-especies-por-medio-de-la-seleccion-natural-0/html/> [10/02/2022].
- Digitalización de la Administración y las pymes. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2021/021221-digitalday.aspx#:~:text=Durante%202021%20el%20Gobierno%20ha,%2C%20miticanal%2C%20intuitiva%20y%20personalizada.>
- Dyer W. Success Secrets. Dyer W. Waynes's Blog. Recuperado de: <https://www.drwaynedyer.com/blog/success-secrets/> [10/02/2022]
- La fábula de las dos hormigas. Rawat P. Cuando el desierto florece. Recuperado de: <https://parcema.com/blog/2020/07/28/las-fabula-de-las-dos-hormigas/> [10/02/2022].