



FOTO: Archivo Particular

LA VIDA EMOCIONAL DEL CAMBIO: ANTES DE LLAMAR RESISTENCIA A LO QUE SENTIMOS

Hay una palabra que aparece con mucha facilidad cuando una organización intenta cambiar: resistencia. Se usa para describir a quien pregunta demasiado, a quien no celebra el anuncio, a quien recuerda los problemas de intentos anteriores o a quien necesita más tiempo para confiar. A veces basta una expresión de duda para que alguien quede situado, casi sin derecho a réplica, en el lado equivocado de la transformación.

La palabra parece explicar lo que ocurre, pero con mucha frecuencia solo evita que tengamos

que comprenderlo.

Llamar resistente a una persona convierte una experiencia compleja en un defecto sencillo. Nos permite “suponer” que el cambio está bien concebido y que el obstáculo se encuentra en quienes todavía no lo aceptan. Desde allí, la respuesta parece evidente: comunicar más, vencer mejor, presionar un poco o esperar que quienes se oponen terminen adaptándose. El problema es que una etiqueta puede producir obediencia sin aprendizaje y silencio sin aceptación.



FOTO: Adobe Stock

Es obvio que existen intereses particulares, rigidez, miedo a perder privilegios y conductas que pueden impedir avances necesarios. Pero reconocer esto no nos autoriza a tratar cualquier incomodidad o duda como si fuera una falla moral. Antes de llamar resistencia a lo que sentimos, conviene preguntar qué intenta proteger esa reacción, qué información y conocimiento contiene, y qué parte del cambio todavía no hemos querido o podido mirar. No toda oposición es lúcida ni toda inconformidad merece dirigir una decisión.

La comodidad de ponerle nombre al otro

Las etiquetas ofrecen una sensación de orden. ***Si alguien cuestiona o no va al ritmo esperado del cambio, ya creemos saber por qué actúa como actúa. Dejamos de examinar la relación entre la persona, la historia de la organiza-***

ción y la manera como se está conduciendo el proceso. Lo que era una conversación sobre una decisión concreta se transforma en un juicio sobre el carácter de quien la cuestiona.

Dent y Goldberg (1999) advirtieron hace más de dos décadas que la idea de una resistencia natural al cambio se había convertido en una verdad aceptada con muy poco examen. Las personas no necesariamente se oponen a que algo cambie. ***Pueden oponerse a perder estatus, seguridad, autonomía o relaciones; pueden incluso querer ese cambio, pero desconfiar de quienes dirigen el proceso; o pueden considerar que el costo se está distribuyendo de manera injusta.*** Decir que se resisten al cambio es una manera cómoda y barata de borrar esas diferencias.



FOTO: Adobe Stock

Pensemos en un equipo al que se anuncia una nueva plataforma de información. La dirección observa rapidez, trazabilidad y mejores datos. Quienes deben usarla recuerdan que la implementación anterior llegó con promesas similares, que la capacitación fue insuficiente y que durante meses tuvieron que hacer el mismo trabajo dos veces. Cuando preguntan por los tiempos, las pruebas o el soporte, alguien afirma que tienen miedo a la tecnología.

Quizás exista temor. Pero también hay memoria. Y una organización que interpreta toda memoria incómoda como resistencia queda condenada a repetir aquello que no quiso aprender.

La reacción de una persona no surge en el vacío. Oreg (2006) mostró que las diferencias individuales importan, pero también importan el contexto, la confianza en la dirección, la informa-

ción disponible y la influencia que las personas pueden ejercer sobre el proceso. **Esto significa que no todo puede atribuirse a la personalidad de quien recibe el cambio. Con frecuencia, la respuesta que incomoda a los líderes también habla de la forma como ellos han liderado.**

Lo que una reacción puede estar diciendo

Una misma conducta puede contener significados diametralmente opuestos. **Quien guarda silencio en una reunión puede estar de acuerdo, pero también puede haber concluido que hablar no cambia nada; quien insiste en una pregunta puede estar defendiendo un privilegio, aunque también puede haber identificado un riesgo que nadie más conoce;** quien tarda en adoptar un procedimiento puede carecer de disposición o puede estar intentando proteger la calidad de un trabajo que el nuevo diseño simplificó demasiado.

Piderit (2000) propuso comprender las actitudes frente al cambio en varias dimensiones. Lo que pensamos, sentimos y hacemos no siempre apunta en una sola dirección. **Podemos considerar correcta una decisión y sentir ansiedad ante sus consecuencias. Podemos estar emocionalmente dispuestos a probar algo nuevo y, al mismo tiempo, encontrar fallas en su diseño. Podemos cumplir una instrucción sin haber construido confianza o cuestionarla precisamente porque queremos que funcione.**

Esta ambivalencia suele resultar incómoda para quienes necesitan ejecutar un plan. Sin embargo, no es necesariamente incoherencia. **Puede ser la respuesta más sensata ante una realidad que ofrece oportunidades y riesgos al mismo tiempo.**

La investigación reciente también ha mostrado que las respuestas al cambio no caben bien en una línea simple que vaya desde el apoyo hasta la resistencia. **Pueden variar en intensidad y tono, combinar emociones activas o pasivas y modificarse mientras avanza el proceso (Oreg et al., 2024; Oreg & Sverdlik, 2026). Una persona que hoy cuestiona puede convertirse mañana en una aliada decisiva. Otra que sonrió durante el anuncio puede retirarse en silencio cuando comprende lo que la transformación exige.**

Por eso, escuchar una reacción no significa concederle automáticamente la razón. Significa reconocerla como información. **La pregunta no es únicamente cómo reducir la oposición, sino qué podemos aprender de ella antes de decidir qué hacer. Aquí cabe insistir en examinar al detalle estas conductas o actitudes de resistencia, pues en ellas podremos encontrar ajustes necesarios para la efectividad del proceso de cambio que se quiere implementar.**

Cuando el problema no está solamente en quienes reciben el cambio

La versión más cómoda de la resistencia presen-

ta una escena desigual: de un lado están quienes comprenden la necesidad de avanzar; del otro, quienes se aferran al pasado. **Esa división deja fuera una posibilidad importante: que quienes promueven el cambio también contribuyan a producir las respuestas que luego condenan.**

Ford et al. (2008) cuestionaron esa historia de un solo lado. Los agentes de cambio pueden generar resistencia cuando incumplen compromisos, evitan conversaciones difíciles, presentan como participación decisiones ya cerradas o descalifican las dudas antes de comprenderlas. También pueden interpretar como oposición cualquier conducta que no coincida con sus expectativas, protegiendo así su propia lectura del proceso.

Esto ocurre con frecuencia cuando se invita a participar demasiado tarde. **Se convoca a las personas para validar detalles de una decisión cuyo propósito, alcance y calendario ya fueron definidos. Luego se celebra el espacio como una muestra de apertura. Si alguien intenta discutir lo que quedó fuera de la agenda, se le acusa de no ser constructivo.** Esto es casi un común denominador en consultorías externas para cambios organizacionales.

No toda consulta crea participación. Y no toda escucha modifica la posibilidad de decidir.

Bartunek et al. (2006) mostraron que quienes diseñan un cambio y quienes lo reciben pueden evaluarlo desde lugares profundamente distintos. **Los primeros conocen durante meses la lógica del proyecto, han tenido tiempo para discutir sus dudas y suelen mirar los resultados esperados.** Los segundos reciben una decisión condensada en una presentación y deben comprender, casi de inmediato, lo que significará para su vida cotidiana. **Cuando sus tiempos emocionales no coinciden, la impaciencia de unos puede convertir la cautela de otros en una supuesta falta de compromiso, creando una situación cultural injusta.**



FOTO: Adobe Stock

Hay además una diferencia de poder. Quien dirige puede nombrar la conducta ajena y convertir su interpretación en la explicación oficial. **Quien recibe el cambio rara vez dispone de la misma capacidad para decir que el problema no es su actitud, sino una promesa incumplida, una decisión injusta o una conversación que nunca ocurrió. La etiqueta de resistencia no es neutral cuando solo una de las partes tiene autoridad para imponerla.**

El temor también hace cálculos

Con frecuencia hablamos del miedo como si fuera una emoción irracional que debe ser superada. Sin embargo, las personas evalúan lo que una transformación puede poner en riesgo. **Se preguntan si conservarán su empleo, si podrán aprender lo necesario, si perderán autonomía, si la nueva estructura tratará con justicia su experiencia o si quienes prometen apoyo estarán presentes cuando aparezcan los problemas.**

La percepción de amenaza durante un cambio se relaciona con formas de retiro como el ausentismo, la intención de renunciar y la salida

efectiva de la organización, como lo encontraron Fugate et al. (2012) en sus investigaciones. **También mostraron la importancia de la justicia asociada al proceso, esto sugiere que algunas respuestas no se originan simplemente en una aversión personal a lo nuevo, sino en la evaluación de las consecuencias que potencialmente pueden materializarse.**

Imaginemos una reorganización que elimina cargos y redistribuye funciones. **La comunicación insiste en la agilidad que ganará la empresa, pero evita explicar los criterios utilizados, quién asumirá las cargas adicionales o cómo se acompañará a quienes pierdan su posición y si perder la posición significa o no abandonar la organización.** Cuando aparecen los rumores y la desconfianza (porque siempre aparecen), la dirección organiza una charla sobre adaptación al cambio.

El problema no es que hablar de adaptación carezca de valor. El problema es utilizar el lenguaje emocional para no responder preguntas materiales.

No toda ansiedad se resuelve con resiliencia, no toda desconfianza se corrige con entusiasmo. Hay emociones que están señalando una falta de información, una distribución desigual del riesgo o una experiencia previa que todavía no ha sido reparada. **Pedir a las personas que administren mejor sus reacciones, sin revisar las condiciones que las producen, puede convertirse en una manera elegante y descarada de responsabilizarlas por decisiones que no tomaron, o incluso convertirlos en responsables de un diseño del cambio que no responde del todo a la realidad y/o la experiencia previa de la misma organización.**

La resistencia también puede cuidar algo valioso

En ocasiones, más de las que debería, aquello que frena una transformación protege una capacidad que el diseño no alcanzó a ver. **Un procedimiento antiguo puede ser ineficiente, pero contener una salvaguarda construida después de muchos errores. Una persona que se niega a acelerar una tarea puede estar defendiendo la seguridad de otros.** Un equipo que cuestiona una meta puede conocer mejor que la dirección las condiciones bajo las cuales esa meta dejaría de ser responsable.

Esto no convierte toda resistencia en sabiduría. Sería muy simplista tanto romantizarla como demonizarla. **Lo importante es aceptar que puede desempeñar funciones distintas: conservar privilegios, expresar temor, defender una identidad, señalar una injusticia, revelar fallas o proteger prácticas que todavía sostienen valor.**

Ford et al. (2008) plantean que las reacciones calificadas como resistentes pueden convertirse en un recurso para fortalecer el cambio. **Las preguntas obligan a precisar supuestos. Las objeciones descubren consecuencias no previstas. La memoria de fracasos anteriores ayuda a reconocer condiciones que esta vez deben ser**

diferentes. Incluso una oposición difícil puede mostrar qué conversaciones se han evitado.

Escuchar no obliga a detenerse. Obliga a responder con argumentos y no solamente con autoridad.

Una transformación se vuelve más sólida cuando puede soportar preguntas auténticas. Si solo avanza mientras todos repiten el lenguaje de quienes la diseñaron, quizá no exista compromiso, sino cautela. **La ausencia de conflicto puede ser una señal de confianza, pero también puede indicar que las personas aprendieron que hablar tiene un costo, sobre todo cuando lo que se dice cuestiona lo que se quiere implementar.**

Comprender no significa ceder

Existe un temor legítimo entre quienes lideran: **que abrir todas las emociones y objeciones vuelva imposible decidir. Ninguna organización puede esperar unanimidad para actuar.** Hay cambios urgentes, prácticas que deben terminar y responsabilidades que no pueden someterse indefinidamente a negociación.

Pero comprender no significa entregar a cada persona poder de veto. Significa distinguir entre escuchar y obedecer, entre reconocer una pérdida y renunciar al futuro, entre revisar una decisión y abandonarla. **Una conversación madura puede concluir que el cambio continuará, aunque también puede modificar el calendario, mejorar el acompañamiento, corregir una injusticia o explicar con honestidad un costo que no puede evitarse.**

La diferencia está en no fingir que toda decisión es beneficiosa para todos. Cuando el cambio impone costos, la confianza depende menos de prometer que nada se perderá y más de mostrar criterios comprensibles, trato respetuoso y disposición para asumir responsabilidad por las consecuencias.



FOTO: Adobe Stock

Oreg et al. (2011), al revisar seis décadas de investigación, encontraron que las respuestas de las personas están asociadas tanto con las características del cambio como con su proceso, su contexto y las condiciones individuales. **No existe una explicación única ni una receta capaz de sustituir el juicio. Y es aquí precisamente donde me gustaría que en todo manual de cambio organizacional se impusiera el siguiente criterio: cuando se presente resistencia, bien sea individual o colectiva, se debería iniciar una indagación, no terminarla.**

Antes de corregir una reacción, podríamos preguntar qué cambió para esa persona. Antes de repetir los beneficios, podríamos averiguar qué costo todavía no hemos nombrado. Antes de exigir confianza, podríamos examinar qué hemos hecho para merecerla. **Y sobre todo, antes de interpretar el silencio como aceptación, podríamos considerar si hemos creado un espacio en el que decir la verdad sea posible.**

Lo que cambia cuando dejamos de etiquetar

Hay una diferencia profunda entre preguntar cómo vencemos la resistencia y preguntar qué necesitamos comprender de ella. **La primera pregunta convierte a las personas en un obstáculo. La segunda reconoce que el cambio ocurre con ellas, incluso cuando la decisión final no les pertenece.**

Dejar de etiquetar no elimina los desacuerdos. **Los vuelve más precisos. Permite identificar**

cuándo hay un interés que debe limitarse, una información que debe incorporarse, un temor que necesita acompañamiento, una injusticia que exige corrección o una decisión que debe sostenerse aun después de escuchar.

También obliga a quienes lideran a observarse. **¿Hemos confundido rapidez con claridad? ¿Llamamos participación a una conversación sin capacidad de influir? ¿Pedimos confianza mientras evitamos hablar de los costos? ¿Estamos interpretando como falta de compromiso aquello que en realidad revela una falla del proyecto?**

El cambio seguirá produciendo tensión. Es inevitable cuando altera rutinas, relaciones, capacidades y posibilidades. **Lo que no es inevitable es reducir toda esa experiencia a una sola palabra.**

Por supuesto que hay personas que sí se resisten. **Pero antes de afirmarlo conviene acercarse un poco más, escuchar sin preparar inmediatamente la respuesta y reconocer que, en ocasiones, aquello que parece frenar el movimiento está intentando decirnos cómo avanzar mejor.**

Porque una organización no aprende cuando logra que nadie se oponga. **Aprende cuando puede distinguir entre el ruido que impide cambiar y la voz que evita que cambie a ciegas.**

Referencias

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/0021886305285455>

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging 'resistance to change.' *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2026). Responses to organizational change: Evolution of the concept, established findings, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 387–413. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064623>

Oreg, S., Sverdlik, N., Paine, J. W., & Seo, M.-G. (2024). Activation and valence in responses to organizational change: Development and validation of the change response circumplex scale. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 135–155. <https://doi.org/10.1037/apl0001132>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**