

ESTRATEGIAS LABORALES Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Hugo Urdaneta Fonseca (*)

LA ESTRATEGIA Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La estrategia conlleva el diseño de un plan de acción deliberado, que le permitirá a la organización estar capacitada y preparada para articular su futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán el logro de unos objetivos y metas propuestas. La gerencia estratégica permite que se utilicen efectivamente las fortalezas de la organización y se reduzca el impacto de las amenazas, por eso es fundamental identificar los habilitadores que nos servirán como palancas para lograr la estrategia, así como los inhibidores que debemos neutralizar, minimizar o en todo caso convertirlos en habilitadores.

CARACTERISTICAS DE UNA ESTRATEGIA EFECTIVA

Una Estrategia Efectiva, posee tres características fundamentales:

- 1.- Debe ser efectiva, más que eficiente, se trata que sea la estrategia adecuada y correcta para resolver el problema, la eficiencia será importante cuando se tengan que implementar la estrategia, es decir implementarla correctamente.
- 2.- Debe enfocarse en lo que se quiere y no en huir de lo que no se quiere. Un coaching nunca trabaja con su cliente en función de lo que no quiere, sino de lo que quiere. Al querer huir de lo que no se quiere se puede llegar a cualquier lado, incluso a una situación peor. Apuntar a lo que se quiere nos da foco y visión.
- 3.- Ser Sistémica, las organizaciones son sistemas complejos y lo laboral en casos como el nuestro es un sistema complejo, dentro de unos supra sistemas más complejos como son los sistemas jurídicos, institucionales, políticos, económicos y sociales.

LA ESTRATEGIA LABORAL

Veamos con unos ejemplos sencillos como las tres características de una estrategia se aplican en la práctica.

- 1.- Ser efectiva. Una empresa con un clima laboral muy conflictivo poseía un sindicato muy aguerrido y fuertemente enfrentado a la empresa, la estrategia fue enfrentar al sindicato de manera de forzarlo a negociar su salida, después de varios meses la estrategia se logró, un nuevo sindicato emergió, y a la vuelta de un par de años, el nuevo sindicato estaba en una actitud más agresiva que el anterior. Pese a ser eficientes al lograr la estrategia, no fueron efectivos el no resolver el verdadero problema.
- 2.- Enfocarse en lo que se quiere. Cuando se le preguntaba a la gerencia por la situación lo que planteaba era que no quería conflicto y al sindicato. El nuevo enfoque comenzó por preguntar, pero qué es lo que quieres, allí después de una tormenta de ideas, surgieron cosas como, queremos una buena relación supervisores trabajadores, queremos compromiso de los trabajadores, queremos que el sindicato colabore más con la empresa. Con ese foco y visión se trabajó en los aspectos que ayudaban a lograrlos, se establecieron indicadores.
- 4.- Ser sistémica. Lo siguiente fue entender que el problema se debía a un sin número de causas, y por ese motivo la solución implicaba un verdadero trabajo de equipo, la alta gerencia asumió su liderazgo, había que formar a supervisores,

todos los departamentos de la unidad de recursos humanos se alinearon en una sola estrategia, el departamento de comunicación se alineo en una estrategia de comunicación interna, se identificaron áreas de mejora con los propios operadores y supervisores, se vinculó al sindicato en la estrategia, es decir se trabajó sistémicamente.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO. POR QUE FRACASAN ALGUNOS PROYECTOS DE CAMBIO

Cuando intentamos implantar una nueva estrategia laboral, hemos hablado de cambio en la cultura laboral de la empresa, con lo cual seguramente estaremos entrando en el terreno de la *resistencia al cambio*.

LOS INHIBIDORES DEL CAMBIO

Según el estudio Best Practices in Change Management, los principales inhibidores que se presentan para que se produzcan cambios exitosos son:

Patrocinio ineficaz por la alta gerencia

Resistencia de los empleados al cambio

Recursos y financiamientos insuficientes

Resistencia de la gerencia media

Gestión de proyectos deficiente

Comunicaciones ineficientes

Cultura Organizacional Resistente al Cambio

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen cinco estrategias que son efectivas para reducir la resistencia al cambio:

- 1.- Informar claramente lo que se quiere lograr
- 2.- Definir los beneficios para el negocio y la gente
- 3.- Determinar habilitadores e inhibidores para el cambio
- 4.- Contar con un equipo interno entrenados como facilitadores del cambio
- 5.- Obtener patrocinio de personas claves

(*) Ex Presidente de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH), Sociólogo, Master en Gerencia de Recursos Humanos, Diplomado en Psicología Positiva, Master en Programación Neurolingüística, Coach, Consultor Organizacional, experto en temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.